Ce document a été mis en ligne par l'organisme FormaV®.

Toute reproduction, représentation ou diffusion, même partielle, sans autorisation préalable, est strictement interdite.

Pour en savoir plus sur nos formations disponibles, veuillez visiter :
formav.co/explorer

BTS MHR

Management en hôtellerie-restauration

Session 2026 • Code sujet : **26-BTS-MHR-E3** • Durée : **1 heure maximum** • Coefficient : **3**

Sommaire

Cliquez sur une partie pour y accéder directement

1. Présentation du projet et analyse de l'opportunité (3 questions) **Page 3**

2. Faisabilité et choix de structuration (3 questions) **Page 5**

3. Montage économique et financier (3 questions) **Page 7**

4. Argumentation, pilotage et prévention des risques (3 questions) **Page 10**

5. Ce qu'il faut retenir & Questions fréquentes (FAQ) (Synthèse & Q&A Examen) **Page 12**

Sujet officiel (PDF) : https://btsmhr.fr/assets/annales/bts-mhr/E3.2 - Projet d'entrepreneuriat en hôtellerie restauration/2026/BTS MHR - E3.2 - Projet d'entrepreneuriat en hôtellerie restauration - Session 2026 - 1-Sujet.pdf

1. Présentation du projet et analyse de l'opportunité

Le candidat présente un projet de création, de reprise ou de développement d'une entreprise hôtelière ou de restauration à partir de son dossier. Il justifie son concept, son marché et l'opportunité du projet en distinguant les faits établis, les sources mobilisées et les hypothèses retenues.

Question 1.1. Présentez le concept, la clientèle cible, l'offre et le positionnement de votre projet. Justifiez la cohérence entre ces éléments.

Présentez l'activité et le besoin auquel elle répond, puis précisez la clientèle visée, l'offre concrète et le positionnement en prix ou en gamme. Justifiez la cohérence entre ces choix : l'offre doit répondre aux attentes de la clientèle et le positionnement doit correspondre aux prix, au lieu et au niveau de service. Appuyez-vous sur votre dossier et distinguez les faits vérifiés des hypothèses de prévision.

DR1 : concept, offre et clientèle

Synthèse des choix et des éléments de justification

Rubrique	Éléments du projet	Données, sources ou justifications
Concept, offre et clientèle	..... Offre / cible / gamme	..... Besoin / cohérence .....
Marché, zone et concurrence	.....	.....
Moyens et organisation	.....	.....
Mode de gestion et structuration	.....	.....
Risques prioritaires et réponses prévues	.....	.....

Document de présentation à renseigner par le candidat

✓ RÉPONSE À RETENIR

Concept : [activité et offre], pour [clientèle] à [zone], positionné [gamme/prix] afin de répondre à [besoin].

Question 1.2. Exposez les principaux éléments de votre étude de marché et précisez les sources, la période et le périmètre géographique des données mobilisées.

Présentez les constats utiles sur la demande, la concurrence et la zone de chalandise. Pour chaque donnée, précisez :

- la source et la date ou période de collecte ;
- le périmètre géographique ;
- la méthode et, pour une enquête, les limites de l'échantillon.

Croisez si possible données documentaires et observations de terrain. Distinguez les résultats observés des hypothèses retenues pour estimer l'activité.

DR1 : marché, zone et concurrence

Synthèse des choix et des éléments de justification

Rubrique	Éléments du projet	Données, sources ou justifications
Concept, offre et clientèle	.....	.....
Marché, zone et concurrence	..... Demande / concurrence	..... Sources / dates / zone
Moyens et organisation	.....	.....
Mode de gestion et structuration	.....	.....
Risques prioritaires et réponses prévues	.....	.....

Document de présentation à renseigner par le candidat

✓ **RÉPONSE À RETENIR**

Étude : [constats principaux], à partir de [sources], sur [période] et dans [périmètre géographique].

Question 1.3. Identifiez les principaux facteurs qui rendent le projet opportun, ainsi que les risques susceptibles de remettre en cause cette opportunité.

Classez les facteurs d'opportunité selon leur importance et étayez-les par l'étude : besoin identifié, emplacement adapté, demande ou avantage distinctif. Mettez-les en regard des risques susceptibles de réduire les ventes ou de retarder l'ouverture.

- Risque prioritaire : indiquez son effet possible et une prévention concrète.
- Repli : précisez une solution réaliste, par exemple adapter les horaires ou sécuriser une solution de trésorerie.

Reliez chaque réponse aux hypothèses et aux éléments de votre dossier.

DR1 : risques prioritaires et réponses

Synthèse des choix et des éléments de justification

Rubrique	Éléments du projet	Données, sources ou justifications
Concept, offre et clientèle	.....	.....
Marché, zone et concurrence	.....	.....
Moyens et organisation	.....	.....
Mode de gestion et structuration	.....	.....
Risques prioritaires et réponses prévues	..... Risque prioritaire	..... Prévention / repli .....

Document de présentation à renseigner par le candidat

✓ **RÉPONSE À RETENIR**

Opportunité : [facteurs établis]. Risques prioritaires : [risques], avec [prévention] et [solution de repli].

2. Faisabilité et choix de structuration

Le candidat analyse les conditions de réalisation de son projet et justifie les ressources, l'organisation et la structuration choisies. Il présente les démarches réglementaires et professionnelles applicables, en distinguant les exigences vérifiées des points restant à confirmer.

Question 2.1. Présentez les moyens humains, matériels et immobiliers nécessaires au démarrage. Justifiez leur dimensionnement au regard de l'activité prévisionnelle.

Moyens	À préciser dans le dossier	Base de dimensionnement
Humains	Effectifs, compétences, horaires, polyvalence	Volumes prévus, jours d'ouverture, pics et niveau de service
Matériels	Production, stockage, service, caisse, entretien	Offre proposée et capacité d'activité
Immobiliers	Local, capacité, agencement, accessibilité	Activité, flux et contraintes professionnelles

Je distingue les moyens indispensables au démarrage de ceux qui peuvent être différés. Le dimensionnement doit être justifié par les prévisions propres au projet.

> **✓ RÉPONSE À RETENIR**
>
> Des moyens humains, matériels et immobiliers adaptés aux volumes prévus, aux pics d'activité et au niveau de service visé.

Question 2.2. Justifiez le mode de gestion et la forme juridique envisagés. Présentez les principaux effets de ces choix sur la responsabilité, la gouvernance et le fonctionnement de l'entreprise.

Le mode de gestion se choisit selon le rôle du porteur et l'organisation prévue : gestion directe, délégation ou autre mode adapté au projet. Il faut en préciser les responsabilités et les conséquences sur le fonctionnement quotidien.

La forme juridique dépend notamment du nombre d'associés, du financement et de la gouvernance souhaitée. L'entreprise individuelle convient à un porteur seul ; une société permet d'organiser les pouvoirs et les décisions entre associés. En société, la responsabilité est en principe limitée aux apports, sous réserve notamment des garanties personnelles et des fautes de gestion. Les statuts précisent les pouvoirs du dirigeant et les règles de décision.

> **✓ RÉPONSE À RETENIR**
>
> Justifier le mode de gestion et la forme juridique selon le projet, les associés, la gouvernance recherchée et le niveau de responsabilité accepté.

Question 2.3. Présentez les principales obligations professionnelles, sanitaires, sociales et de sécurité applicables à votre projet, ainsi que les démarches prévues pour les respecter.

Les démarches dépendent de l'activité, des locaux et des produits proposés. Le dossier distingue les exigences vérifiées de celles à confirmer avant l'ouverture.

- **Professionnelles et sanitaires :** formalités de création, plan de maîtrise sanitaire, hygiène, traçabilité, températures et information sur les allergènes. En restauration commerciale, une personne au moins doit satisfaire à l'obligation de formation en hygiène alimentaire, sauf exemption applicable. Déclaration à la DDPP pour les activités concernées ; agrément sanitaire si requis.
- **Sociales :** déclarations d'embauche, contrats, paie, durée du travail, santé au travail et convention collective applicable ; DUERP dès le premier salarié.
- **Sécurité :** obligations ERP d'accessibilité et de sécurité incendie. Vérifier aussi les licences et autorisations nécessaires si l'activité comprend la vente d'alcool.

> **✓ RÉPONSE À RETENIR**
>
> Vérifier les obligations applicables, accomplir les démarches requises avant l'ouverture et conserver les justificatifs de conformité.

3. Montage économique et financier

Le candidat expose les hypothèses économiques et financières de son projet en précisant les périodes, les unités, les volumes, les prix et le traitement de la TVA. Il justifie ses données et commente la rentabilité prévisionnelle, les besoins de financement et la trésorerie.

Question 3.1. Présentez les hypothèses de chiffre d'affaires et les principales charges d'exploitation. Expliquez comment elles sont reliées au modèle économique et à l'activité prévue.

Présentez les prévisions sur une période définie, en précisant les volumes, les prix, la saisonnalité et le traitement de la TVA. Distinguez les données observées des hypothèses et indiquez leurs sources.

Élément	À établir	Lien avec l'activité
Chiffre d'affaires	Volumes × prix de vente HT	Fréquentation, capacité et offre
Coûts variables	Achats, consommables, commissions	Évoluent avec le niveau des ventes
Charges fixes	Loyer, assurances, salaires, abonnements	Dépendent de la structure et de l'organisation

Justifiez les postes et leur périodicité à partir du modèle économique et du rythme d'activité prévus.

Hypothèses de chiffre d'affaires et charges

Indicateur ou hypothèse	Valeur	Unité ou période	Source ou justification
Chiffre d'affaires prévisionnel	.....	.....	.....
Coûts variables	.....	.....	.....
Charges fixes	.....	.....	.....
Investissements initiaux	.....	.....	.....
Financements mobilisés	.....	.....	.....
Indicateurs de suivi retenus	.....	.....	.....

CA HT / période

Coûts variables

Charges fixes

✓ RÉPONSE À RETENIR

Chiffre d'affaires prévisionnel justifié par les volumes et les prix HT, avec coûts variables et charges fixes reliés à l'activité.

Question 3.2. Présentez le plan de financement initial et les ressources envisagées. Justifiez l'adéquation entre les emplois à financer, les apports, les emprunts et les autres financements retenus.

Présentez le financement initial pour une même date de référence, avec des montants, unités et échéances cohérents. Distinguez les financements acquis de ceux qui restent sollicités.

1. Chiffrez les emplois : investissements, travaux, frais de démarrage et trésorerie de départ.
2. Recensez les ressources : apports, emprunts, aides et autres financements.

3. Vérifiez que le total des ressources couvre le total des emplois et justifiez la durée des financements au regard des besoins financés.

Expliquez la capacité de remboursement des emprunts et prévoyez les décalages d'encaissement et de décaissement au lancement.

Emplois et ressources du financement initial

Indicateur ou hypothèse	Valeur	Unité ou période	Source ou justification
Chiffre d'affaires prévisionnel	.....	.....	.....
Coûts variables	.....	.....	.....
Charges fixes	.....	.....	.....
Investissements initiaux	.....	.....	.....
Financements mobilisés	.....	Investissements initiaux	.....
Indicateurs de suivi retenus	.....	Apports, emprunts, aides	.....

✓ RÉPONSE À RETENIR

Plan initial équilibré : les ressources couvrent les investissements, les frais de démarrage et la trésorerie nécessaire.

Question 3.3. Commentez la rentabilité prévisionnelle et la trésorerie. Si vous utilisez un seuil de rentabilité, explicitez les données et la méthode, notamment le calcul du seuil à partir des charges fixes et du taux de marge sur coûts variables.

Commentez la rentabilité en reliant le résultat aux hypothèses d'activité. Utilisez des données hors taxes et de même période pour calculer le seuil de rentabilité :

- La marge sur coûts variables correspond au chiffre d'affaires HT diminué des coûts variables.
- Le taux de marge sur coûts variables est la marge sur coûts variables divisée par le chiffre d'affaires HT.
- Le seuil de rentabilité correspond aux charges fixes divisées par ce taux.
- Estimez le BFR par stocks + créances clients − dettes fournisseurs, puis la trésorerie nette par FRNG − BFR.

Précisez les décalages de règlements, les hypothèses sensibles et les mesures prévues en cas d'activité inférieure aux prévisions.

Formules de rentabilité et de trésorerie

Cadre réservé aux justifications, calculs complémentaires ou schémas du candidat :

MCV = CA HT - coûts variables

Taux de MCV = MCV / CA HT

Seuil = charges fixes / taux de MCV

Trésorerie nette = FRNG - BFR

✓ RÉPONSE À RETENIR

Seuil de rentabilité = charges fixes ÷ taux de marge sur coûts variables. Trésorerie nette = FRNG − BFR.

4. Argumentation, pilotage et prévention des risques

La commission évalue la capacité du candidat à défendre ses choix en s'appuyant sur son dossier et ses hypothèses. Il doit hiérarchiser les risques, proposer des mesures de pilotage adaptées et reconnaître les limites ou incertitudes de ses prévisions.

Question 4.1. Présentez les principaux risques du projet et hiérarchisez-les. Pour chaque risque prioritaire, indiquez une mesure de prévention ou une solution de repli réaliste.

Hiérarchisez les risques selon leur probabilité et leur impact sur l'activité et la trésorerie. Appuyez-vous sur les éléments du dossier et associez à chaque risque prioritaire une réponse réaliste.

1. **Ventes inférieures aux prévisions :** ajuster l'offre, les horaires ou les dépenses.
2. **Hausse des coûts ou tension de trésorerie :** suivre les charges, renégocier les achats et préserver une réserve.
3. **Difficultés de recrutement ou risque sanitaire :** prévoir des remplacements et appliquer les procédures adaptées.

Ces exemples sont à retenir seulement s'ils correspondent au projet. Précisez aussi un seuil d'alerte et la personne chargée du suivi.

Exemples à adapter : risques et réponses

Mode de gestion et structuration	.....	.....
Risques prioritaires et réponses prévues	Risque : ventes faibles	..... Repli : ajuster coûts et horaires .....

Document de préparation à personnaliser par le candidat.

> **✓ RÉPONSE À RETENIR**
>
> Classer les risques par probabilité et impact, puis prévoir pour chacun une mesure de prévention ou une solution de repli.

Question 4.2. Indiquez les indicateurs que vous suivrez après le lancement et expliquez comment leurs résultats pourront conduire à ajuster l'offre, l'organisation ou les ressources.

Choisissez des indicateurs liés aux objectifs du projet : chiffre d'affaires, fréquentation ou taux d'occupation, panier moyen, marge, charges et trésorerie. Pour chacun, précisez l'unité, la période de suivi et la source, puis comparez les résultats au prévisionnel. Un suivi fréquent au lancement, puis mensuel, permet de repérer les écarts.

Une fréquentation faible peut conduire à adapter l'offre, les horaires ou la communication. Une marge en baisse invite à revoir les achats, les prix ou les portions. Une trésorerie tendue peut imposer de différer une dépense ou de réorganiser les ressources. Les ajustements doivent répondre aux causes observées.

Exemple de suivi des indicateurs

Financements mobilisés	.....	.....	.....
Indicateurs de suivi retenus	CA, marge	Hebdo / mensuel	..... Écart au prévisionnel .....

Les valeurs et hypothèses sont propres au projet présenté.

✓ RÉPONSE À RETENIR

Suivre activité, marge, charges et trésorerie, comparer au prévisionnel et ajuster l'offre ou les ressources selon les écarts.

Question 4.3. Répondez aux demandes de précision de la commission en justifiant vos choix et en reconnaissant les limites ou les incertitudes de votre étude.

Répondez directement, puis justifiez le choix par une donnée du dossier en indiquant sa source, sa date et son unité. Expliquez le lien avec le concept et les prévisions. Distinguez les faits observés des hypothèses estimées. Si une incertitude subsiste, précisez son effet possible et la façon de la vérifier ou de la maîtriser. Ne présentez pas une prévision comme une certitude. Face à une demande imprévue, exposez votre raisonnement et indiquez les données nécessaires pour confirmer votre réponse, sans inventer de chiffre.

Repères pour justifier une réponse

Cadre réservé aux justifications, calculs complémentaires ou schémas du candidat :

Faits : source, date, unité

Hypothèses : méthode, justification

Limites : impact, vérification

✓ RÉPONSE À RETENIR

Justifier ses choix par le dossier, distinguer faits et hypothèses, puis préciser les limites et comment les vérifier.

Ce qu'il faut retenir de ce sujet (Session 2026)

Bilan de l'épreuve : L'épreuve E3.2 du BTS Management en hôtellerie-restauration, session 2026, porte le code 26-BTS-MHR-E3, dure une heure maximum et a le coefficient 3. En soutenance et en échanges avec la commission, le candidat défend un projet de création, reprise ou développement : marché, faisabilité, structuration, prévisions économiques et financières, risques et pilotage.

Notions-clés, formules & règles à maîtriser

- MCV = chiffre d'affaires HT - coûts variables.
- Taux de MCV = MCV / chiffre d'affaires HT ; seuil de rentabilité = charges fixes / taux de MCV.
- BFR approximatif = stocks + créances clients - dettes fournisseurs.
- Trésorerie nette = FRNG - BFR ; analysez aussi les décalages d'encaissement et de décaissement.

Points de vigilance & attentes du jury

- Distinguez les données observées des hypothèses et indiquez vos sources lorsque cela est possible.
- Précisez les unités, la période, les volumes, les prix, la saisonnalité et le traitement de la TVA.
- Reliez les moyens humains, matériels et immobiliers au niveau d'activité prévisionnel.
- Étayer vos choix avec le dossier, hiérarchisez les risques et reconnaissez les limites des prévisions.

Questions fréquentes sur cette épreuve (Q&A Examen)

Q : Comment calculer le seuil de rentabilité avec le taux de marge sur coûts variables ?

Calculez la MCV en retranchant les coûts variables du chiffre d'affaires HT, puis divisez la MCV par le chiffre d'affaires HT pour obtenir son taux. Le seuil de rentabilité est égal aux charges fixes divisées par ce taux.

Q : Comment analyser le besoin en fonds de roulement et la trésorerie nette ?

Estimez le BFR en additionnant les stocks et les créances clients, puis en retranchant les dettes fournisseurs. La trésorerie nette s'analyse par la différence entre le FRNG et le BFR, en tenant compte des décalages d'encaissement et de décaissement.

Q : Combien de temps dure l'épreuve et comment répartir la soutenance ?

La durée affichée sur le sujet est d'une heure maximum. Les annexes nationales de référence indiquent un exposé de 20 minutes maximum, puis des échanges de 40 minutes maximum. Les consignes applicables à la session 2026 prévalent.

Q : Quels critères sont attendus pour argumenter les choix du projet devant la commission ?

Présentez une démarche compréhensible, justifiez vos choix et expliquez vos données et hypothèses. Appuyez vos réponses sur le dossier, montrez que vous connaissez les limites de vos prévisions et proposez un pilotage adapté au projet.

Sujet officiel associé (PDF) : https://btsmhr.fr/assets/annales/bts-mhr/E3.2 - Projet d'entrepreneuriat en hôtellerie restauration/2026/BTS MHR - E3.2 - Projet d'entrepreneuriat en hôtellerie restauration - Session 2026 - 1-Sujet.pdf
Ressources BTS Management en Hôtellerie-Restauration : Toutes les annales & corrigés • Fiches de révision complètes • Simulateur de notes d'examen

Copyright © 2027 FormaV®. Tous droits réservés.

FormaV® est une marque déposée auprès de l'INPI sous le numéro 5227897.

Ce document a été élaboré par FormaV® avec le plus grand soin afin d'accompagner chaque apprenant vers la réussite de ses examens. Son contenu (textes, graphiques, méthodologies, tableaux, exercices, concepts, mises en forme) constitue une œuvre protégée par le droit d'auteur.

Toute copie, partage, reproduction, diffusion ou mise à disposition, même partielle, gratuite ou payante, est strictement interdite sans accord préalable et écrit de FormaV®, conformément aux articles L.111-1 et suivants du Code de la propriété intellectuelle. Dans une logique anti-plagiat, FormaV® se réserve le droit de vérifier toute utilisation illicite, y compris sur les plateformes en ligne ou sites tiers.

En utilisant ce document, vous vous engagez à respecter ces règles et à préserver l'intégrité du travail fourni. La consultation de ce document est strictement personnelle.

Merci de respecter le travail accompli afin de permettre la création continue de ressources pédagogiques fiables et accessibles.