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 :
www.formav.co/explorer

CORRIGE

Ces éléments de correction n'ont qu'une valeur indicative. Ils ne peuvent en aucun cas engager la responsabilité des autorités académiques, chaque jury est souverain.

Base Nationale des Sujets d'Examens Enseignement supérieur réseau SCEREN

B.T.S. Hôtellerie Restauration Option A : Mercatique et Gestion Hôtelière

Éléments de corrigé de l'étude de cas d'économie et de gestion

Durée : 5 heures

Avertissement :

La circulaire d'organisation précise que la nature de l'épreuve **impose**, pour sa correction, la convocation de professeurs d'économie et gestion, qui enseignent l'environnement économique et juridique, la mercatique et la gestion hôtelière.
Il est rappelé aux correcteurs que :
- Le logiciel "OCÉAN", gérant les examens, permet de noter toute unité au ½ point près. Cette disposition s'applique à cette épreuve E3 qui correspond à l'unité U3.
- Les commissions de correction ne peuvent pas remettre en cause le barème porté à la connaissance des candidats : nombre de points attribués à chacun des quatre dossiers.

Hôtel LUTÉA

BARÈME DE CORRECTION sur 140 points : * points portés à la connaissance des candidats

Dossiers	Points
Dossier 1 : L'hôtel Lutéa, une aventure collective auvergnate (droit)	***9 points**
1.1. Pertinence choix SAS (2 pts. par argument valable)	6
1.2. Avantages/inconvénients actionnariat local (1,5 + 1,5)	3
Dossier 2 : L'hôtel Lutéa, une aventure collective au cœur du pays Gentiane (économie touristique)	***13 points**
2.1. Atouts environnement/formes tourisme + Impact	10
2.2. Trois arguments : tendances actuelles (1pt. par argument valable)	3
Dossier 3 : Premières décisions managériales pour Loïc Grougon (économie d'entreprise et mercatique)	***56 points**
3.1. Avis sur positionnement (2 pts) et argumentation (2 pts)	4
3.2. Les trois stratégies (9 cases = 1 pt. par case)	9
3.3. Quelle stratégie conseiller ? + Justification (2 + 3)	5
3.4. Offre du Lutéa : (présentation structurée) 0,5 par élément valable jusqu'à **8 pts** en tout (soit 16 éléments) + **4** pour structure (2 s'il existe un premier niveau de structuration + 2 si second niveau)	12
3.5. Point faible du Lutéa + comment y faire face (2 + 2)	4
3.6. Cible des actions de prospection + justification (2 + 4)	6
3.7. Brochure et Site : 2 atouts + 2 qualités nécessaires (4 + 2) × 2	12
3.8. Photos ou images à introduire dans la brochure et Site (2 + 2)	4
Dossier 4 : Premières décisions de gestion pour Loïc Grougon (gestion) (détail des points dans le corps du corrigé)	***62 points**
4.1. Compte d'exploitation prévisionnel (ANNEXE A)	10
4.2. Appréciation sur prévisions d'exploitation	10
4.3. Montant des charges fixes	2
4.4. CAC et TO critique sous H1 et H2	8
4.5. Conclusion	3
4.6. Situation financière (ANNEXE B)	10
4.7. Plan de financement (ANNEXE C)	9
4.8. Appréciation sur ensemble prévisions financières	10
Total	**140 points**

Base Nationale des Sujets d'Examens de l'enseignement supérieur réseau SCEREN

DOSSIER 1 : L'hôtel Lutéa, un établissement situé au cœur du pays Gentiane.....9 points

1.1. Justifiez pertinence choix SAS dans cadre création établissement 6 points = 2pts/argument

- formalisme atténué, souplesse contractuelle : très grande liberté accordée aux associés pour fixer des modalités d'organisation interne ;
- l'intuitu personae des associés étant particulièrement fort, ceux-ci ont la faculté de maîtriser les mouvements dans la répartition du capital social pour assurer une certaine stabilité à la société ; ils peuvent aménager à leur gré les conditions de leur entrée et de leur sortie de la société ;
- responsabilité des actionnaires limitée aux apports ;
- le régime social du dirigeant : « assimilé-salarié ».

1.2. Montrez les avantages et les inconvénients de cet actionnariat local. 3 points = 1,5 + 1,5

Avantages : Exemple de solidarité, prise de risques commune, échanges d'information facilités par la proximité, confiance des épargnants locaux, mobilisation rapide des ressources financières, coûts de transactions faibles…

Inconvénients : supervision des actionnaires sur la gouvernance, système de financement peu solide et peu moderne, rivalités de pouvoir, conception de l'idéal politique et de la logique économique ne font pas toujours bon ménage…

DOSSIER 2 : L'Hôtel Lutéa, un établissement situé au cœur du pays Gentiane 13 points

*2.1. **Analysez** à travers un commentaire structuré (20 lignes environ) les atouts de l'environnement touristique local par rapport à la pratique des différentes formes de tourisme. En conclusion, vous indiquerez l'**impact possible** de ce potentiel touristique sur Riom-ès-Montagnes (Annexe 1).* 10 points

Les correcteurs jugeront : la diversité des atouts cités (3 points) ; le lien entre ces atouts et les diverses formes de tourisme qu'ils rendent possibles (3 points) ; l'effort de structuration (2 points) ; la capacité à caractériser l'impact possible (2 points). Le corrigé fourni n'a d'autre but que de suggérer des contenus et ne prétend pas être le modèle à suivre impérativement par les candidats (ni en ce qui concerne le volume du contenu, ni en ce qui concerne la structuration).

Introduction :
Situé dans le Parc Naturel Régional des Volcans d'Auvergne, le Pays Gentiane possède de nombreux atouts dont il paraît possible de tirer profit. Ces atouts sont d'une part originels et d'autre part construits (première partie) et, par leur diversité, permettent de répondre à une large palette de formes de tourisme (deuxième partie).

I- Une combinaison attractive de richesses naturelles et d'atouts résultant de l'activité humaine

I-1- Les atouts originels

Ils sont de nature orographique, hydrographique (on peut y rattacher la zoologie en l'absence d'autres grandes richesses zoologiques originelles), botanique et climatique, ce que synthétise le tableau suivant :

Atouts	Analyse : description…	Commentaire : attractivité, limite…
Orographiques Géologiques	Monts du Cantal : Puy et cols… Tourbières, affleurements volcaniques, ressources minières	Patrimoine « le plus fort » : sites « vaut le voyage » ou « vaut le détour » en nombre important. « Verticalités » et profondeurs sont des atouts « historiques » en matière touristique : ces caractéristiques sont présentes ici mais peuvent être concurrencées assez aisément par celles d'autres régions.
Hydrographiques Zoologiques	Rivières, lacs Poissons (truites…)	Dimension aquatique développée : là encore le rapport à l'eau est important dans l'histoire du tourisme mais les pratiques sont tout de même limitées et classiques dans la région.
Botaniques	La gentiane Lutea… mais également d'autres plantes et ensembles végétaux (forêts…)	Attractivité liée certes à la tendance écologique mais aussi à l'environnement végétal (verdure…) et à ce qu'évoque ce type d'environnement dans l'esprit des touristes (sérénité…)
Climatiques	Altitude moyenne (entre 800 et 1300 mètres)	Régime montagnard sans excès. Parfait l'été mais il limite les possibilités pour les sports d'hiver.

I-2- Les atouts « construits »

Ils sont de nature culturelle (historiques, ethniques, artistiques…), roborative et récréative :

Base Nationale des Sujets d'Examens Enseignement Supérieur réseau SCEREN

Atouts	Analyse : description…	Commentaire : attractivité, limite…
Historiques	Musées, églises et châteaux…	Intéressant mais classique et relativement limité par rapport à d'autres régions.
Ethniques Économiques	Musées, modes de vie et traditions. Productions culinaires ; anciennes activités : train, mine, verrerie…	Intéressant mais classique et relativement limité par rapport à d'autres régions.
Artistiques	Émotion artistique des panoramas ou de l'art roman ou des ruines, nuits musicales, tapisseries « d'Anglards-de-Salers » et dix verdures d'Aubusson du XVI^{e}	Intéressant mais classique et relativement limité par rapport à d'autres régions.
Roboratifs	Routes et chemins, sentiers pédestres favorisant les pratiques sportives ou de remise en forme.	Point fort de l'offre locale.
Récréatifs	Scénoparc, festivals…	Point à mettre en avant. Scénoparc en phase de lancement.

II- Du potentiel au fonctionnel : les formes de tourisme possibles

Seule la mise valeur et l'exploitation des atouts précédents peut conférer une vraie touristicité (caractère touristique fonctionnel, par opposition à simplement potentiel, d'un espace), puis une réelle activité touristique à la région, c'est-à-dire la présence et le développement des diverses formes de tourisme. Une synthèse, mettant en rapport les divers atouts et les formes possibles de tourisme, est proposée dans le tableau suivant :

Types de tourisme	Exemples de facteurs de touristicité
Tourisme vert ou de nature	Mise en valeur des panoramas, barrages, lacs, rivières, étangs. Proximité du Puy Mary qui est un site très connu. La touristicité est obtenue par les infrastructures de communication balisées, éventuellement organisées en circuits, d'accueil (explications), de restauration et de logement : quelques faiblesses sur ces derniers points…
Tourisme culturel et de découverte économique	Musées (Maison de la Foudre et de l'Orage à Marcenat…), châteaux, ruines mais aussi le Scénoparc qui allie culture et récréation. Proximité de Vulcania (site touristique d'envergure nationale). Le Scénoparc peut à terme attirer une clientèle plus large (étrangers par exemple). Sentier botanique et géologique de Saint-Amandin. Train touristique et viaduc de Barajol inscrit à l'inventaire des monuments historiques ; musée de la Mine ; histoire du tissu ; fabrication du verre ou du grès ; fabrication du Salers…
Tourisme de plaisance	Aménagement des barrages de Lastioulles et de Bort les Orgues…
Tourisme sportif	Cyclotourisme (touristicité obtenue grâce aux routes, balisages…), pêche, escalade, canyoning, VTT, randonnées pédestres, équestres, parapente, saut à partir de ponts…
Tourisme gastronomique	Fermes, foires, restaurants, commerces, maisons de pays mettant en avant les : fromages, truffade, viande Salers, tripoux, potée, charcuteries, croquants, pâte de fruits, bières artisanales.

Conclusion : L'attractivité naturelle du Pays Gentiane est accentuée par différents facteurs positifs. Le potentiel touristique est donc bien réel. La mise en valeur des atouts et l'ouverture du Scénoparc laissent espérer une revitalisation de Riom-ès-Montagnes grâce aux retombées économiques, commerciales et, en terme d'aménagement du territoire, d'image et de notoriété. On peut donc en espérer des effets d'entraînement. Il faudrait, pour évaluer dans quelle mesure ce potentiel peut se concrétiser, disposer d'informations concernant la réelle facilité d'accès (le Massif Central a été relativement désenclavé : A75, Viaduc de Millau, A89 et A20…) et d'informations sur les volumes de clientèle (importance des flux, évolution, origine).

*2.2. **Donnez** trois arguments montrant que la création de la marque « Qualité Auvergne » permet de répondre aux tendances actuelles de la demande touristique* **3 points**

- Confronté à une grande masse d'informations, la marque « Qualité Auvergne » donne une « lisibilité » immédiate : elle renseigne rapidement et efficacement le public sur ce que représente L'Auvergne et sur son offre.
- La marque « Qualité Auvergne » répond à l'évolution vers la sécurité/qualité en garantissant un accueil chaleureux de qualité avec des particularités uniques (Terroir, nature ⇒ identité régionale forte)
- L'identité régionale mise en avant par cette marque va dans le sens d'un tourisme plus curieux (et non seulement de repos ou détente), à la recherche d'une certaine immersion respectueuse des originalités locales et des milieux.

Base Nationale des Sujets d'Examens Enseignement Supérieur Réseau SCEREN

DOSSIER 3 : Premières décisions managériales pour L. Grougon

56 points

***3.1. Donnez votre avis sur le choix du** positionnement retenu, argumentez votre réponse.* 4 points

Le positionnement retenu repose sur un ancrage touristique : « logique de destination et pas uniquement sur une simple logique d'hébergement ».

Il est en cohérence avec :

- la localisation du LUTEA, au cœur d'une région à fort potentiel touristique (atouts, nombreuses formes de tourisme, nombreuses activités),
- l'origine du nom de l'établissement,
- l'image d'une aventure collective auvergnate notamment du fait de la forme juridique choisie et de l'implication de nombreux acteurs locaux dans le projet.

3.2. Présentez, sous la forme d'un tableau, à propos de chacune des trois stratégies marché-produit possibles (stratégie indifférenciée, stratégie différenciée, stratégie concentrée) : 9 pts = 1 pt par case du tableau

- sa caractéristique essentielle (ce qui permet de l'identifier, de la distinguer des autres…)
- son ou ses avantage(s) marquant(s) ;
- son ou ses inconvénient(s) marquant(s).

	Stratégie indifférenciée	Stratégie différenciée	Stratégie concentrée
Caractéristique	À envisager si les différents segments du marché ont des attentes homogènes et ne s'opposent pas. L'hôtel peut attaquer ce marché peu différencié avec des services standardisés.	L'entreprise intervient sur chaque segment du marché. Elle propose une offre différente ou adaptée pour chaque segment. Cette stratégie nécessite de différencier ou d'adapter chaque variable du plan de marchéage au segment ciblé.	L'hôtel propose une offre destinée à un segment (peut-être deux).. Elle nécessite un marché atomisé.
Avantage(s)	Avantage économique car l'offre de l'entreprise se décline en un plan de marchéage et un seul.	Meilleure couverture du marché. L'offre est adaptée aux attentes des clients et procure a priori une bonne image (entreprise qui prend en compte les attentes spécifiques de chaque segment). Permet également de lutter contre les concurrents en particulier ceux qui ont une stratégie indifférenciée.	Image positive de spécialiste. Coûts de production et de communication réduits car l'hôtel connaît parfaitement son segment.
Inconvénient(s)	Le produit ne résiste pas aux produits spécialisés ; le prix devient l'élément de compétitivité le plus important. Nécessite une image de marque forte.	Les coûts (de production, de communication…) sont très élevés car il y a un grand nombre d'offres.	Faiblesse relative car si le segment de marché ciblé en particulier se resserre ou si un concurrent attaque par des prix attractifs, l'entreprise sera fragilisée.

Base Nationale des Sujets d'Examens Enseignement Supérieur réseau SCEREN

3.3. Quelle stratégie conseillez-vous à M. Grougon ? Justifiez votre réponse. 5 points

Choix : stratégie différenciée (au niveau de l'offre globale de services plus qu'au niveau de la stricte offre tangible encore que l'établissement, par la diversité des types de chambres et par le nombre relativement élevé de chambres proposé pour le lieu, puisse répondre à divers segments) **2 points**

- **Justification : 3 points**

- nécessité de toucher le plus possible de clientèles afin d'assurer un taux de remplissage et un lissage de la saisonnalité les meilleurs possibles car la région ne permet pas d'attirer un volume suffisant d'un seul type de clientèle. Il faut donc toucher différents segments jugés porteurs.

- l'image, le positionnement (hôtel économique mais de qualité, avec une capacité moyenne mais bien supérieure aux autres établissements locaux) permettent et poussent même à toucher plusieurs types de segments de clientèle.
Pb. : le niveau des prestations et des moyens financiers (attention à ne pas grever les finances de l'hôtel) ne facilitent pas l'adaptation à la spécificité de chaque segment, mais nous verrons (mercatique) que dans la pratique la différenciation porte plus ici sur la composition du forfait offert « Territoire + Activités + Hébergement » (logique de destination) plus que sur le strict hébergement.

3.4. ***Récapitulez*** *de manière structurée les éléments de l'offre LUTÉA que Loïc Grougon devra mettre en valeur pour attirer ce segment de clientèle dans son établissement.* **12 points**

Barème : 0,5 par élément valable jusqu'à 8 pts en tout (soit 16 éléments) + 4 pour structure (2 s'il existe un premier niveau de structuration + 2 si second niveau)

HEBERGEMENT	▪ **Service de base** : ▫ établissement neuf + normes « Qualité Auvergne » ▫ 30 chambres (64 couchages) toutes accessibles 24 h/24, de plain-pied, climatisées, 2 chambres pour les personnes à mobilité réduite ▫ ergonomie des chambres permettant l'accueil d'un public âgé ▫ accueil personnalisé ▫ rapport Q/P ▫ petit-déjeuner buffet ▪ **Services périphériques** : ▫ local fermé pour vélos et motos ▫ parking privé de 30 places ▫ accès facile et parking pour les cars de touristes
ACTIVITES	▪ **Liste des activités phares** (L'objectif est d'inciter les clients à rester dans la commune): ▫ Scénoparc ▫ train touristique « Gentiane Express » ▫ espace Avèze ▪ **Liste des activités courantes** (exemples) : ▫ Château d'Auzers et château de Val ▫ Grand site national du Puy Mary ▫ Visite à la ferme… ▫ Diverses activités sportives

3.5. Indiquez *brièvement quel est le point faible le plus important du LUTÉA pour le segment groupes touristiques et comment l'établissement peut y faire face.* **4 points**

Le point faible le plus important du LUTÉA pour le segment Groupes est l'offre de restauration inexistante. Or les groupes sont demandeurs de restauration le soir. **2 points**

Solutions : **2 points**

- parmi les actionnaires de la société LUTÉA on trouve des restaurateurs de Riom-ès-Montagnes susceptibles de satisfaire l'offre de restauration ;
- l'extension de l'établissement avec implantation d'un espace restauration.

3.6. ***Précisez*** *la cible des actions de prospection,* ***justifiez*** *votre réponse.* **6 points**

- Cible : les autocaristes **2 points**
- Justification : Leur rôle est de concevoir puis de commercialiser des offres destinées aux groupes touristiques. Ce sont eux qui choisiront d'intégrer ou non le LUTEA comme structure d'accueil dans leur offre. À ce titre ce sont des intermédiaires et des prescripteurs qui illustrent les notions de canal de distribution et de vente indirecte. Ce sont donc les autocaristes qu'il faut prospecter et convaincre d'inclure une étape au LUTEA dans leur offre de produits touristiques. **4 points**

3.7. Compte tenu de la cible et de l'objectif recherché, **présentez** sous la forme d'un tableau, pour les brochures et pour le site Internet : **12 pts**

- Deux atouts offerts par chacun des deux vecteurs. **8 = 2 pts × 2 atouts × 2 vecteurs**
- Deux qualités nécessaires pour que le vecteur concerné soit efficace. **4 = 1 pt × 2 qualités × 2 vecteurs**

Base Nationale des Sujets d'Examens Enseignement Supérieur réseau SCEREN

	Brochures	Site Internet
Atouts (2 demandés)	▪ Véritable synthèse d'informations sur l'établissement et son environnement touristique (rappel du positionnement retenu) . ▪ Accessible à tous et facile d'utilisation. ▪ Diffusion ciblée : par publipostages sur la base de fichiers autocaristes, lors de salon (MITCAR), dans les Offices de tourisme, Maisons de la France, confrères restaurateurs…, en réponse à des demandes d'informations des autocaristes	▪ Accès et consultation aisés, rapidité d'accès et disponibilité de l'information à tout moment et en tout lieu (diffusion immédiate à travers le monde entier et donc opportunité d'obtenir de nouveaux marchés). ▪ C'est un outil d'aide à la diffusion d'information, un outil d'aide à la vente et à la négociation, un outil d'aide à la communication. ▪ Information mise à jour. ▪ Interactivité, dialogue possible avec l'hôtel. Réservation facilitée.
Qualités nécessaires pour efficacité (2 demandées)	▪ Choix pertinent des formats, papier… voire mise en application du marketing poly sensoriel… ▪ Qualité des photos irréprochable traduisant l'ambiance d'un lieu et donnant une image positive et forte de l'établissement et de son environnement touristique (rappel du positionnement retenu). ▪ Textes accrocheurs pour informer, apporter des solutions multiples aux problématiques que se posent les autocaristes (notamment renouvellement de l'offre, aide à la conception d'une offre qui fera rêver, suscitera des émotions, le tout en peu de phrases).	▪ Être en bonne place dans les moteurs de recherche (s'il n'apparaît pas dans les premières pages de recherche, il n'a aucune chance d'être vu) ▪ La mise en valeur de l'hôtel et de son environnement touristique (rappel du positionnement retenu) dépend de la qualité du site proposé par le concepteur. Messages vendeurs (une page d'accueil réussie doit transmettre une bonne image du site visité, retenir l'internaute sur le site, l'inciter à fréquenter régulièrement ce site). ▪ Information répondant à la cible visée (nature et niveau de l'information, langue).

NB : une classification différente en atouts ou qualités nécessaires peut-être acceptée si elle répond à la question posée.

3.8. Mis à part les « classiques » visuels qui présentent tout établissement hôtelier (chambre, salle des petits déjeuners …), **citez** deux exemples de photos ou d'images à intégrer dans les brochures et dans le site Web pour illustrer l'offre Lutéa, telle qu'elle a été définie par Loïc GROUGON. **4 points**

Le choix se fera à partir du produit défini par le directeur : « Territoire + activités + hébergement » sur les items suivants car ils illustrent le positionnement du LUTEA.

territoire représenté, par exemple, par :
- photos de grands espaces : Puy Mary…
- photos de vaches rouges Salers
- image d'une fleur de gentiane (lutea) correspondant au nom de l'hôtel…
-

activités
- photos du petit train touristique
- Scénoparc…

Base Nationale des Sujets d'Examens Enseignement Supérieur réseau SCEREN

DOSSIER 4 : ÉTUDE DE GESTION PRÉVISIONNELLE 62 points

Étude des données d'exploitation **20 points en tout**

4.1. ***Présentez*** *les comptes d'exploitation prévisionnels en complétant l'***annexe A.** **10 points**

Exercice : du 01/06/N au 31/05/N+1	2009/2010		2010/2011	2011/2012	2012/2013
DONNÉES COMMERCIALES	*Barème*				
Taux d'occupation **donné dans A4**	*0,25*	**48%**	52%	57%	61%
Nombre de chambres louées **donné dans A4**	*0,25*	**5 256**	5 694	6 242	6 680
Nombre de petits déjeuners 5256 × 1,4 = 7358,4	*0,5*	**7 358**	7 972	9 181	10 073
Prix chambres HT (2 décimales) 34/1,055	*0,5*	**32,23**	33,03	33,86	34,71
Prix petits déjeuners HT (2 décimales) 5/1,196	*0,5*	**4,18**	4,18	4,18	4,18
ACTIVITÉ					
CA chambres HT 5256 × 32,23	*0,25*	**169 400**	188 100	211 300	231 800
CA petits déjeuners HT 7358 × 4,18	*0,25*	**30 800**	33 300	38 400	42 100
CA divers HT 500/1,196 fois 4 trimestres = 1672,24	*0,5*	**1 700**	1 700	1 700	1 700
TOTAL CA	*0,5*	**201 900**	223 100	251 400	275 600
REVPAR (2 décimales) 169400 /(30×365)	*1*	**15,47**	17,18	19,30	21,17
COÛTS VARIABLES (24500 en tout)					
Achats consommés petits déjeuners 1€ × 7358	*0,25*	**7 400**	8 000	9 200	10 100
Produits d'entretien 0,3% × 201900 = 605,7	*0,25*	**600**	700	800	800
Produits d'accueil1,18% × 169400 =1998,92	*0,25*	**2 000**	2 200	2 500	2 800
Eau 0,36€ × 5256 = 1892,16	*0,25*	**1 900**	2 000	2 500	2 800
Blanchisserie 1,9€ × 5256 = 9986,4	*0,25*	**10 000**	10 200	12 200	13 400
Services bancaires 1,3% × 201900 = 2624,7	*0,25*	**2 600**	2 900	3 400	3 800
MARGE/COÛTS VARIABLES	*0,5*	**177400**	**197 100**	**220 800**	**241 900**
Taux de Marge sur coûts variables (2 décimales)	*0,5*	**87,87%**	**88,35%**	**87,83%**	**87,77%**
CHARGES FIXES D'EXPLOITATION					
Energie		11 000	11 200	11 400	11 600
Petit matériel		2 000	2 100	2 200	2 300
Maintenance appareils		2 000	2 100	2 200	2 300
Assurance		4 000	4 000	3 300	3 500
Frais postaux, télécommunications		2 500	2 600	2 700	2 700
Déplacements		3 000	2 000	2 100	2 100
Publicité communication		7 000	8 200	9 600	10 500
Abonnement TV		7 300	7 400	7 600	7 700
Impôts, taxes (dont taxes sur salaires)		2 000	2 500	3 500	5 000
Charges de personnel* **cf. ci-dessous**	*2,5*	**70 500**	74 200	76 500	78 800
Autres charges de gestion		7 000	7 200	8 200	8 300
- Subventions d'exploitation		-4 200			
TOTAL CHARGES FIXES D'EXPLOITATION	*0,25*	**114 100**	123 500	129 300	134 800
RÉSULTAT BRUT D'EXPLOITATION	*0,25*	**63 300**	**73 600**	**91 500**	**107 100**

* [24 000 + (10×35×52) + (9×17,5×52)]×1,4 = [24 000 + 18 200 + 8 190]×1,4 = 50 390×1,4 = 70 546

Banque Nationale des Sujets d'Examens Enseignement Supérieur réseau SCEREN

*4.2. **Portez une appréciation** sur les prévisions d'exploitation. (15 à 20 lignes maximum)* **10 points**

Introduction	Les données prévisionnelles traduisent les opportunités de la création : aidé au départ par les subventions, l'établissement peut espérer devenir bénéficiaire indépendamment d'elles : en 2012/2013 le résultat net aurait été positif même sans la quote-part de subvention.
Observations	**Activités** : ▪ Un CA en progression de 36,5% sur 3 ans (moyenne de 10,93% par an) ▪ Les CA chambre et Pdj suivent la même tendance. ▪ Le CA chambre progresse grâce à une forte augmentation du TO (environ 4 points par an) et à une augmentation modérée des prix moyens (environ 7,7% sur 3 ans, 2,5% en moyenne par an) : effet quantité. ▪ Le CA Pdj augmente sous le seul effet du nombre nuitées (TO et indice de fréquentation), le prix restant stable. ▪ Forte saisonnalité – Haute saison (juin à septembre) **Coûts fixes** : ▪ En progression moyenne de 3,78% par exercice, les charges de personnel prévues représentent successivement 34,92% ; 33,26% ; 30,43% et 28,58% du CA. Ce niveau est élevé au départ pour une hôtellerie de ce type mais il rejoint les normes des 0/1 étoile de province au bout de 4 ans (charge fixe mieux étalée car accroissement de l'activité). **Marges** : ▪ RBE 2009/2010 = 31,35% ; RBE 2012/2013 = 38,86 % (en 0/1étoile de province ≈ 38 %) ▪ 2009/2010 et 2011/2012 : très faibles résultats nets ; 2010/2011: résultat net négatif
Conclusion	▪ Bon niveau de RBE prévu une fois la phase de lancement passée. ▪ Prévision d'évolution encourageante. ▪ Loïc GROUGON sera vigilant sur le suivi/contrôle des ventes et contrôle du coût du personnel. ▪ L'activité constitue le véritable enjeu de l'établissement qui dépend des enjeux touristiques et des politiques de développement locales.

Étude du seuil de rentabilité **13 points en tout**

*4.3. **Calculez** les charges fixes totales de 2009/2010.* **2 points (0,5 pt × 4)**

Charges fixes : définition donnée en Annexe 4

▪ D'exploitation (Annexe A)	**114 100**	**169 100** en tout
▪ DAP (Annexe 6)	**67 000**	
▪ Intérêts (Annexe 6)	**30 000**	
▪ Quote-part sub. virées résultat(Annexe 6)	**– 42 000**	

*4.4. **Déterminez** le CAC et le taux d'occupation correspondant pour l'année 2009/2010 dans chacune des deux hypothèses suivantes :*

Hypothèse 1 : pas d'obtention de la subvention du département du Cantal

Hypothèse 2 : obtention de la subvention du département du Cantal (30 K€ cf. annexe 5), qui viendra alors en déduction des charges fixes

Remarque : structure des ventes : Hébergement : 83,7 % Petit déjeuner : 15,3 % Divers : 1 %

CAC & TO : 8 points (1 par case)	**Hypothèse 1 (pas sub. Cantal)**	**Hypothèse 2 (sub. Cantal)**
• **Seuil de rentabilité**	**169 100 / 0,8787 = 192 443,38 €**	**139 100 / 0,8787 = 158 302,04 €**
• **CA hébergement**	**192 443,38 × 83,7 % = 161 075,11 €**	**158 302,04 × 83,7 % = 132 498,81 €**
• **Nb. de ch. à louer**	**161 075,11 / 32,23 = 4 998 ch.**	**132 498,81 / 32,23 = 4 111 ch.**
• **T0 critique**	**4 998 / 10 950 = 45,64 %**	**4 111 / 10 950 = 37,54 %**

Base Nationale des Sujets d'Examens Enseignement Supérieur réseau SCEREN

*4.5. Qu'en **concluez**-vous ?* 3 points

Le TO critique est très fortement diminué du fait des subventions reçues : l'aspect fondamental de la recherche d'aides diverses et subventions auprès des différents partenaires (locaux, régionaux, État, Europe…) lors de la création d'entreprise est donc à souligner.
[Dans l'hypothèse 1, la réduction des charges fixes apportée par la subvention de la région Auvergne (32 K€) entièrement rapportée aux résultats et par la quote-part de la subvention FEDER joue déjà un rôle fondamental, encore accentué au cas où la subvention du département serait obtenue : ces subventions permettent de limiter le risque d'exploitation en phase de lancement].

Étude des données financières 29 points en tout

4.6. Afin de présenter la situation financière prévisionnelle, vous complèterez l'annexe B, à rendre avec la copie pour :

- ***Déterminez** le FRNG, le BFR global et la trésorerie,*
- ***Calculez** les ratios significatifs : équilibre financier, autonomie financière, rentabilité des capitaux propres investis (rappeler les formules de calcul au bas de l'annexe B).*

ANNEXE B 10 pts = 1 par ligne	2009/2010	2010/2011	2011/2012	2012/2013
CPF : Capitaux propres fonctionnels	415 000	458 000	520 000	597 000
DFF : Dettes financières fonctionnelles	774 000	772 000	707 000	639 000
RS : Ressources structurelles	1 189 000	1 230 000	1 227 000	1 236 000
ES : Emplois structurels	1 126 000	1 131 000	1 136 000	1 141 000
1. FRNG : fonds de roulement net global	63 000	99 000	91 000	95 000
2. BFR : besoin en fonds de roulement	-11 000	-12 000	-13 000	-17 000
3. Trésorerie	74 000	111 000	104 000	112 000

Ratios	2009/2010	2010/2011	2011/2012	2012/2013
Équilibre financier (RS/ES)	1,06	1,09	1,08	1,08
Autonomie financière (CPF/RS)	34,90%	37,24%	42,38%	48,30%
Rentabilité capitaux propres investis (Résultat net /CPF)	1,93%	-3,06%	0,77%	3,18%
si RN/CPcptables, alors renta des cap. pro =	2,30%	-4,32%	1,26%	5,81%

Base Nationale des Sujets d'Examens Enseignement Supérieur réseau SCEREN

*4.7. **Présentez** le plan de financement prévisionnel, **annexe C** à rendre avec la copie.* **9 points**

PLAN DE FINANCEMENT en milliers € Rappel : 9 pts	2009/2010	2010/2011	2011/2012	2012/2013
Besoins de financement				
Frais d'établissement	*0,25* 40			
Terrains	*0,25* 27			
Immeubles 565 + 218 = 783	*0,5* 783			
Installations, mobilier et matériels 154 + 92 + 30 = 276 puis 5	*0,5* 276	*0,25* 5	*0,25* 5	*0,25* 5
Total des investissements *ensemble ligne : 0,25*	**1 126**	**5**	**5**	**5**
Accroissement du BFR				
Remboursement emprunt et avance (cf. bilans annexe 6)	*0,5* 0	*0,5* 2	63+2 = 65 *1*	66+2 = 68 *1*
TOTAL EMPLOIS (Bes. de finan.) *ensemble ligne : 0,25*	**1 126**	**7**	**70**	**73**
Ressources				
Apport en capital social	*0,25* 200			
Capacité d'autofinancement (donnée)	*33*	*43*	*61*	*77*
Réduction du BFR *mettre 0 lorsque sommes en accroiss.*	*0,5* 11	*0,5* 1	*0,5* 1	*0,5* 4
Emprunt et avance (donné : 760 + 14)	*774*			
Subventions d'investissement reçues (donné : 32 + 150)	*182*			
TOTAL RESSOURCES *ensemble ligne : 0,25*	**1 200**	**44**	**62**	**81**
Écart = RESSOURCES – EMPLOIS *ensemble ligne : 0,25*	74	37	– 8	8
Écart cumulé *ensemble ligne : 0,5*	74	111	103	111

*4.8. **Portez une appréciation** sur les prévisions financières.* **10 points**

Le FRNG est positif ce qui est la marque d'un équilibre financier rassurant.

NB : les subventions octroyées représentent 150 000+ 32 000 = 182 000 pour 1 126 000 d'investissement soit 16 % du financement des investissements, la subvention Cantal permettrait encore d'améliorer cette performance.

Ratios : équilibre financier autour de 1,08 : bon (couverture des ES par RS) ; l'autonomie évolue de 34,9 % à 48,3 % ce qui est satisfaisant. La rentabilité des capitaux propres investis, positive au début grâce aux subventions, devient négative puis augmente progressivement jusqu'à 3,18% (5,81% sur la base stricte des capitaux propres comptables) : c'est faible… comme souvent pour un petit établissement dans un tel lieu !

Le BFR est systématiquement négatif, c'est un dégagement (ressource de financement). Cela est assez logique pour un hôtel mais il faudra faire attention car, si la clientèle des groupes se développe, il existe un risque de voir le crédit clients augmenter et donc il est possible de voir apparaître à terme un BFR.

La trésorerie est positive puisque le FRNG est positif alors que l'on est en présence d'un DFR… Elle est donc structurellement positive (ce qui est favorable).
Le plan de financement confirme des ressources supérieures aux besoins.

La situation prévue est équilibrée. L'assise financière est facilitée par le différé de remboursement de l'emprunt de 2 ans qui permettra de faire face aux aléas des premiers mois d'exploitation.

Conclusion : La création repose sur le caractère indispensable des aides 196 000 € (+ 30 000 espérée) soit l'équivalent du capital. Ainsi, les niveaux d'exploitation et la structure financière permettent de conclure à la **viabilité du projet**.
La qualité des porteurs du projet, la présence d'un grand nombre d'acteurs locaux fédérés dans l'actionnariat de la société constitue un gage de réussite supplémentaire.

Base Nationale des Sujets d'Examens Enseignement Supérieur réseau SCEREN

Copyright © 2026 FormaV. Tous droits réservés.

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.

Copyright © 2026 FormaV. Tous droits réservés.

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.