



ÉLABORATION DU BUDGET HOUSEKEEPING

Manuel de Formation Opérationnelle

Document Confidentiel - Propriété de trainingcenterin

Programme Hôtelier - Module "Management & Finance" - Édition Complète

PARCOURS D'EXCELLENCE

Gouvernante générale

Sommaire du Programme

MODULE 1 : Les Enjeux Financiers de l'Élaboration Budgétaire

MODULE 2 : Le Rôle Stratégique de la Gouvernante Générale (Partenaire Financier)

MODULE 3 : Les Deux Grands Piliers : OPEX (Exploitation) vs CAPEX (Investissement)

MODULE 4 : Les Données Fondamentales : Forecast, Taux d'Occupation et RevPAR

MODULE 5 : Budgétisation de la Masse Salariale (Payroll, Heures Sup, Ratios)

MODULE 6 : Le Budget du Linge et de la Blanchisserie (Kilo, Pièce et Rebut)

MODULE 7 : Budgétisation des Produits d'Accueil (Amenities, Packs VIP)

MODULE 8 : Le Budget des Produits d'Entretien et Matériels Consommables

MODULE 9 : La Gestion et la Négociation des Contrats Externes

MODULE 10 : Le Coût par Chambre Occupée (CPOR) : Calculs et Standards

MODULE 11 : Méthodologies Budgétaires : Historique vs Budget Base Zéro (BBZ)

MODULE 12 : Présenter et Défendre son Budget face à la Direction Financière

MODULE 13 : Le Suivi Budgétaire Mensuel : L'Outil Checkbook et Engagements

MODULE 14 : L'Analyse des Écarts (Variances) et Mesures Correctives

MODULE 15 : Cas Pratique N°1 : Construction du budget prévisionnel annuel

MODULE 16 : Cas Pratique N°2 : Réduction imposée de 10% sans perte de qualité

MODULE 17 : Cas Pratique N°3 : Arbitrage financier : Rénovation vs Remplacement

CONCLUSION : Grille d'Évaluation "Gouvernante Gestionnaire Budgétaire"

MODULE 1: Les Enjeux de l'Élaboration Budgétaire

1.1. Le Poumon Financier de l'Hébergement

L'élaboration du budget n'est pas un exercice théorique réservé aux comptables. Dans l'hôtellerie moderne, le service des étages concentre la part la plus importante des dépenses d'exploitation. La Gouvernante Générale est responsable d'allouer judicieusement chaque euro pour maintenir le niveau d'excellence requis tout en maximisant la rentabilité.

1.2. Pourquoi budgétiser avec précision ?

- **Anticiper les besoins opérationnels** : Éviter les ruptures de trésorerie qui bloquent les achats de linge, de produits d'accueil ou les recrutements de saisonniers.
- **Sécuriser les marges bénéficiaires (GOP)** : Chaque dépense non budgétisée ou mal maîtrisée rogne directement sur le Résultat Brut d'Exploitation (Gross Operating Profit).
- **Donner de la visibilité à la Direction** : Un budget rigoureux démontre le professionnalisme de la Gouvernante Générale et renforce sa crédibilité au sein du Comité de Direction.

La Philosophie Budgétaire

Budgétiser ne consiste pas à dépenser le moins possible, mais à dépenser au bon endroit, au bon moment, et avec un retour sur investissement mesurable pour l'expérience client.

MODULE 2: Le Rôle Stratégique de la Gouvernante

2.1. De l'Exécutante à la Partenaire Stratégique

Autrefois cantonnée à la supervision de la propreté, la Gouvernante Générale est aujourd'hui une gestionnaire de centre de profits indirects. Sa capacité à concevoir un budget réaliste influence directement la rentabilité de tout le département Rooms.

2.2. Les Compétences Financières Requises

Compétence Clé	Application au Housekeeping
Compréhension du P&L	Savoir lire et interpréter les lignes de coûts d'exploitation et de masse salariale du département hébergement.
Modélisation Mathématique	Être capable de transformer un pourcentage d'occupation prévisionnel en volume d'heures travaillées et en kilos de linge.
Négociation Fournisseur	Obtenir des tarifs préférentiels basés sur les volumes annuels sans compromettre la qualité des produits de luxe.

MODULE 3: Les Piliers : OPEX vs CAPEX

3.1. Deux Catégories Financières Étanches

L'une des erreurs courantes consiste à mélanger les dépenses d'exploitation quotidiennes et les investissements matériels durables. La Gouvernante Générale doit savoir ventiler précisément chaque dépense.

3.2. Analyse Comparative des Dépenses

- **OPEX (Operational Expenditures - Exploitation) :**

- Dépenses courantes consommées au cours de l'exercice comptable.
- *Éléments* : Masse salariale, facturation blanchisserie, produits d'accueil (savons, chaussons), produits chimiques, petites fournitures (chiffons, gants).
- *Objectif* : Maîtriser le coût unitaire par chambre occupée (CPOR).

- **CAPEX (Capital Expenditures - Investissement) :**

- Acquisitions de biens durables inscrits à l'actif du bilan et amortissables sur plusieurs années.
- *Éléments* : Renouvellement des matelas et sommiers, achat de 15 aspirateurs professionnels, acquisition de chariots motorisés, remplacement des rideaux occultants.
- *Objectif* : Préserver et valoriser le patrimoine immobilier et mobilier de l'hôtel.

MODULE 4: Données Clés et Forecasting

4.1. Les Piliers Quantitatifs de l'Estimation

Aucun budget ne peut être élaboré dans le vide. La Gouvernante Générale doit travailler en symbiose avec le Revenue Manager et le Directeur d'Exploitation pour récupérer les projections d'activité de l'année à venir.

4.2. Les Indicateurs Indispensables

Indicateur Hôtelier	Impact Direct sur le Budget Housekeeping
Forecast d'Occupation (TO prévisionnel)	Définit le nombre total de chambres occupées (RN - Room Nights) par mois, qui dicte l'ensemble des coûts variables.
Ratio Départs vs Recouches	Une chambre en départ coûte deux fois plus cher en main-d'œuvre et en consommables qu'une recouche. Essentiel pour le calcul du payroll.
Saisonnalité et Événements	Permet de planifier les pics de dépenses (recours aux extras, dotation renforcée de linge) lors des périodes de congrès ou de vacances.

MODULE 5: Budgétisation de la Masse Salariale

5.1. Le Poste le Plus Lourd du Département

La masse salariale (Payroll) représente en moyenne 60% à 70% des dépenses totales du Housekeeping. Sa budgétisation nécessite une rigueur chirurgicale pour éviter tout dérapage financier.

5.2. Les Éléments à Intégrer dans le Calcul

- **Salaires de Base et Charges Patronales** : Intégrer les augmentations légales du salaire minimum, l'ancienneté et les cotisations sociales obligatoires.
- **Heures Supplémentaires et Majoration de Nuit** : Prévoir une enveloppe budgétaire réaliste pour les majorations des dimanches, jours fériés et heures de nuit (Night audit / Valets de nuit).
- **Provision pour Congés Payés et Remplacement** : Budgétiser le coût des remplacements pendant les vacances d'été du personnel permanent.
- **Intérim et Extras** : Calculer le volume horaire d'appoint nécessaire lors des périodes de haute saison en appliquant les coefficients des agences d'intérim.

MODULE 6: Le Budget du Linge et Blanchisserie

6.1. Maîtriser le Poste Textile

Le linge est le deuxième centre de coûts d'exploitation des étages. Qu'il soit traité en interne ou confié à un prestataire industriel externe, chaque rotation a un coût unitaire précis.

6.2. Les Clés de la Budgétisation Linge

Poste de Dépense	Formule d'Estimation Budgétaire
Lavage / Location Externe	(Nombre de chambres occupées x Kilos de linge par chambre) x Prix au kilo négocié avec le blanchisseur industriel.
Amortissement / Achat Linge	Pour le linge en propriété : Taux de rebut annuel moyen (souvent 10% à 15%) x Prix d'achat unitaire pour reconstituer les 3.5 Par Levels.
Pressing Invités (Guest Laundry)	Prévoir les coûts de sous-traitance pour le nettoyage à sec des vêtements clients (compensés par les revenus facturés).

MODULE 7: Budget des Produits d'Accueil

7.1. Le Coût du Raffinement

Les produits d'accueil (Guest Amenities) constituent la signature visible du standing de l'hôtel. Un hôtel 5 étoiles ne peut faire de compromis sur les marques partenaires, mais la Gouvernante doit éviter toute dérive de surconsommation.

7.2. Méthode d'Évaluation par Catégorie de Chambre

- **Standard Rooms** : Calculer le coût unitaire du "Set-up" de base (2 savons, 1 shampoing, 1 gel douche, 1 paire de chaussons, sachets de thé/café). Multiplier par le nombre prévisionnel de clients.
- **Suites & VIP** : Intégrer les produits d'accueil grand format (flacons 75ml ou flacons pompes de prestige), les fleurs fraîches hebdomadaires et les attentions spécifiques d'arrivée.
- **Amenities "On Request"** : Prévoir une réserve budgétaire pour les kits dentaires, kits de rasage et peignes distribués sur demande expresse du client.

MODULE 8: Produits d'Entretien et Fournitures

8.1. La Logistique Invisible

Bien que moins visibles pour le client que les cosmétiques, les produits chimiques d'entretien, le matériel de brosse et les sacs poubelles représentent un investissement annuel substantiel.

8.2. Optimisation Budgétaire de la Chimie

Composante	Stratégie d'Économie Budgétaire
Détergents et Désinfectants	Budgétiser des bidons ultra-concentrés combinés à des centrales de dilution murales (baisse de 40% des coûts par rapport au prêt à l'emploi).
Petit Matériel (Brosserie/ Microfibres)	Prévoir un renouvellement trimestriel des lavettes par code couleur pour éviter la détérioration des fibres de nettoyage.
Papier d'Entretien et Sacs	Négocier des achats en gros volumes (palettes complètes) avec livraisons échelonnées pour bénéficier de remises de quantité.

MODULE 9: Gestion des Contrats Externes

9.1. Les Prestations Spécialisées

Le département Housekeeping s'appuie fréquemment sur des prestataires spécialisés pour des opérations techniques ou périodiques ne pouvant être réalisées par le personnel interne.

9.2. Les Lignes Budgétaires Contractuelles

- **Nettoyage des Vitres en Hauteur** : Contrat annuel d'intervention de cordistes ou nacelles pour les façades vitrées extérieures (souvent 2 à 4 passages annuels).
- **Dératisation et Désinsectisation (Pest Control)** : Contrat préventif obligatoire prévoyant des visites mensuelles et des interventions curatives d'urgence (punaises de lit).
- **Traitement des Textiles et Moquettes** : Budget dédié au shampouinage par injection-extraction et à la protection antitache des canapés du lobby et des suites.
- **Art Floral et Végétalisation** : Abonnement pour le renouvellement hebdomadaire des compositions florales de la réception et des espaces publics.

MODULE 10: Le CPOR : Calculs et Standards

10.1. L'Outil de Mesure Standardisé

Le **Cost Per Occupied Room (CPOR)** est l'indicateur universel permettant de comparer la performance budgétaire d'un hôtel avec les standards de l'industrie hôtelière.

10.2. Décomposition Typique d'un CPOR en Hôtellerie 4/5*

Ligne Budgétaire	CPOR Moyen Estimé	Commentaire de Gestion
Linge & Blanchisserie	3,50 € à 5,50 €	Varie selon le grammage des serviettes et le type de literie.
Produits d'Accueil (Amenities)	2,00 € à 4,50 €	Fortement dépendant de la marque de cosmétique sélectionnée.
Produits Chimiques & Entretien	0,60 € à 1,20 €	Optimisé par l'usage des centrales de dilution automatiques.
Fournitures Diverses (Papeterie, etc.)	0,40 € à 0,80 €	Inclut bloc-notes, stylos, papier toilette et sacs hygiéniques.

MODULE 11: Méthodes Budgétaires :

Historique vs BBZ

11.1. Choisir la Bonne Approche

Pour construire les prévisions financières de son département, la Gouvernante Générale peut recourir à deux méthodologies complémentaires selon les exigences de sa Direction.

11.2. Confrontation des Méthodes

- **Le Budget Historique (Incrémental) :**

- On prend les dépenses réelles de l'année N-1 et on applique un pourcentage d'ajustement (+/- 3%) en fonction de l'inflation et de la variation du taux d'occupation.
- *Avantage* : Rapide et simple à construire.
- *Inconvénient* : Reconduit les gaspillages et les mauvaises habitudes du passé sans les remettre en question.

- **Le Budget Base Zéro (BBZ) :**

- Chaque ligne de dépense repart de zéro. La Gouvernante doit justifier l'existence même de chaque euro dépensé en prouvant sa stricte nécessité opérationnelle.
- *Avantage* : Élimine impitoyablement les coûts superflus et optimise chaque processus.
- *Inconvénient* : Processus chronophage exigeant des calculs minutieux.

MODULE 12: Défendre son Budget en Direction

12.1. L'Épreuve du Grand Oral

Construire d'excellents tableaux Excel ne suffit pas ; la Gouvernante Générale doit savoir "vendre" et argumenter son budget face au Directeur Général et au Directeur Administratif et Financier (DAF).

12.2. Techniques d'Argumentation Financière

Objection Classique du DAF	Réponse Stratégique de la Gouvernante
"Votre budget blanchisserie augmente trop vite, il faut couper 10%."	Démontrer que le taux d'occupation prévisionnel augmente de 12% : le coût unitaire (CPOR) reste stable, l'augmentation est purement mécanique liée au volume de ventes.
"Le remplacement des aspirateurs en CAPEX est refusé cette année."	Présenter le dossier technique : les réparations répétées des vieux appareils en OPEX ont coûté plus cher en pièces détachées que l'achat de matériel neuf garanti.
"Baissez le coût des produits d'accueil."	Prouver l'impact direct sur les critères d'audit LQA ou Forbes et sur la note globale de satisfaction client (Booking/TripAdvisor).

MODULE 13: Suivi Mensuel : Le Checkbook

13.1. Le Pilotage au Fil de l'Eau

Un budget prévisionnel annuel n'a aucune valeur s'il reste dans un tiroir. La Gouvernante Générale doit suivre ses engagements de dépenses en temps réel grâce à un registre de contrôle (Checkbook).

13.2. Le Fonctionnement du Checkbook

- **L'Engagement Immédiat** : Dès qu'un bon de commande (PO) est émis pour un achat de consommables, son montant est soustrait du budget alloué pour le mois en cours, sans attendre la facture.
- **Le Solde Disponible** : Le tableau permet de visualiser instantanément l'enveloppe résiduelle autorisée pour le reste du mois.
- **Le Freinage d'Urgence** : Si l'occupation du mois faiblit de manière imprévue, le Checkbook permet de geler instantanément les commandes non urgentes pour s'adapter à la baisse des revenus.

MODULE 14: L'Analyse des Écarts (Variances)

14.1. La Clôture Mensuelle du P&L

Chaque début de mois, la comptabilité publie le compte d'exploitation réel du mois écoulé. La Gouvernante Générale doit analyser les écarts (Variances) entre le prévisionnel et le réalisé.

14.2. Les Types d'Écarts Financiers

Nature de l'Écart	Diagnostic Managérial
Écart sur Volume (Favorable ou Défavorable)	Lié à l'activité de l'hôtel. Si l'hôtel a vendu 200 chambres de plus que prévu, il est normal que les dépenses de linge soient supérieures au budget initial.
Écart sur Prix / Rendement (Critique)	L'occupation était conforme, mais le coût unitaire par chambre a dérapé. Révèle un gaspillage interne, un vol de stock, ou une augmentation de tarif non concertée d'un fournisseur.
Plan d'Action Correctif (CAP)	Tout écart défavorable de plus de 5% sur le CPOR doit donner lieu à une enquête interne et à un plan correctif présenté à la Direction.

MODULE 15: Cas Pratique N°1

Construction d'un Budget Prévisionnel Annuel

Contexte : Vous êtes Gouvernante Générale d'un hôtel 4 étoiles de 120 chambres. Le Forecast prévoit 32 000 nuitées pour l'année à venir avec un TO moyen de 73%. Vous devez élaborer le budget d'exploitation hors masse salariale.

La Démarche de Calcul :

1. **Fixation des CPOR Cibles :** En s'appuyant sur les données historiques optimisées :
Linge = 4,00 € / Amenities = 2,50 € / Chimie = 0,80 € / Divers = 0,50 €. Soit un CPOR total d'exploitation de **7,80 €** par chambre occupée.
2. **Calcul du Volume Variable :** 32 000 chambres x 7,80 € = **249 600 €** de dépenses directes d'exploitation pour l'année.
3. **Intégration des Coûts Fixes et Contrats :** Contrat de vitrerie (8 000 €) + Dératisation (3 500 €) + Décoration florale (6 000 €) = **17 500 €**.
4. **Budget Total Présenté :** 267 100 €, ventilé mois par mois selon la courbe de saisonnalité transmise par le Revenue Management.

MODULE 16: Cas Pratique N°2

Réduction de 10% sans Dégradation Qualité

Contexte : En cours d'exercice, suite à une crise économique locale, la Direction Générale impose un plan d'austérité : tous les départements doivent réduire leurs dépenses opérationnelles de 10% immédiatement.

Le Plan d'Action d'Optimisation de la Gouvernante :

1. **Lutte contre le Surdosage Chimique** : Audit immédiat des centrales de dilution et blocage des vannes pour empêcher le personnel de modifier manuellement les ratios (Gain immédiat de 15% sur la facture de chimie).
2. **Renforcement de la Politique Éco-Linge** : Briefing de toute l'équipe sur le respect strict de la "Towel Policy" : ne plus changer les serviettes suspendues en recouche sans demande explicite du client (Économie de 8% sur les volumes de blanchisserie).
3. **Rationnement des Chariots** : Suppression du stock libre dans les étages et passage au système de dotation nominative exacte des produits d'accueil (Éradication de la démarque inconnue). Le budget baisse de 10,5% sans que le client ne subisse de perte de standing.

MODULE 17: Cas Pratique N°3

Arbitrage Financier : Rénovation vs Achat

Contexte : Les moquettes des 40 chambres du 2ème étage ont 6 ans et présentent des signes d'usure. Le DAF hésite entre débloquer 45 000 € de budget CAPEX pour les remplacer ou continuer le traitement curatif.

L'Étude d'Arbitrage Financier :

1. **Chiffrage de l'Option Curative (Statut Quo) :** Shampouinage mensuel lourd par société externe (6 000 €/an) + Temps perdu par les femmes de chambre à détacher (estimé à 3 000 €/an en salaire) + Dédommagements et rabais accordés aux clients mécontents (4 500 €/an). Coût réel : **13 500 € par an.**
2. **Analyse du Retour sur Investissement (ROI) :** Le remplacement complet à 45 000 € amorti sur 7 ans représente un coût comptable de 6 428 € par an.
3. **Recommandation Stratégique :** La Gouvernante démontre au DAF que le remplacement en CAPEX permet d'économiser plus de 7 000 € par an en frais d'exploitation tout en remontant la note qualité de l'hôtel. Le projet d'investissement est approuvé.

CONCLUSION: Grille d'Évaluation

Gouvernante Gestionnaire Budgétaire

La pérennité d'un département Housekeeping repose sur l'équilibre entre la rigueur financière et l'exigence de propreté. La Gouvernante Générale est le garant de cette alliance vertueuse.

Checklist "Budgeting & Financial Management" :

- [] Mon budget d'exploitation (OPEX) est-il construit à partir du Forecast d'occupation validé par la Direction ?
- [] Ai-je calculé et décomposé le CPOR cible pour chaque famille de consommables (Linge, Amenities, Chimie) ?
- [] Mes demandes d'investissement (CAPEX) sont-elles appuyées par des dossiers d'amortissement et de calcul de ROI solides ?
- [] Le registre des engagements de dépenses (Checkbook) est-il mis à jour en temps réel lors de chaque commande ?
- [] Les écarts mensuels entre prévisionnel et réalisé (Variances P&L) font-ils l'objet d'une analyse systématique des causes racines ?
- [] Ai-je mis en œuvre des processus anti-gaspillage concrets (centrales de dilution, dotation rationnée des chariots) ?
- [] Les inventaires physiques de fin de mois sont-ils réalisés en étroite collaboration avec le Contrôle de Gestion ?

Fin du Manuel de Formation

Document certifié conforme - Programme Management & Finance

Ce document est la propriété exclusive de trainingcenterin. Toute reproduction non autorisée est interdite.