

Concours d'admission en 1^{ère} année

Filière D2 – Option I : Option économique et de gestion

Banque d'épreuves :

- **Concours ENS Paris-Saclay - Economie Gestion option I**
 - **Concours ENSAI – option économie et gestion**
-

Session 2020

Epreuve à Options

Durée : **4 heures**

Chaque candidat devra composer sur l'une des 2 options suivantes :

- Option **Dominante Economique**
- Option **Dominante Gestion**

Chaque candidat doit obligatoirement traiter le sujet qui correspond à l'option qu'il a choisie irréversiblement au moment de son inscription

DOMINANTE ÉCONOMIQUE

Sujet : Dans quelle mesure la construction européenne a-t-elle bénéficié aux pays européens au vingtième siècle ?

Dominante GESTION

Durée de l'épreuve écrite : 4h

Constitution de l'épreuve : 4 parties indépendantes

Matériel autorisé : plan comptable général et toute calculatrice autorisée.

Le sujet comporte 10 pages.

Hôtel Flic-En-Flac

Flic-En-Flac est un village situé sur le littoral ouest de l'île Maurice. Réputé pour ses hôtels luxueux, cet endroit attire de nombreux touristes du monde entier pour sa diversité et son paysage. Flic-En-Flac fait partie du district de Rivière Noire et sa plage d'un kilomètre et demi de long de sable blanc compte parmi les plus belles plages de l'île Maurice. C'est un site réputé pour la plongée sous-marine avec ses nombreuses grottes et épaves. Flic en Flac est le deuxième site touristique de Maurice, après le site de Grand Baie qui est situé au nord de l'île.

L'hôtel Flic-En-Flac est l'un des complexes hôteliers plutôt luxueux bordant cette plage paradisiaque et offre une ouverture sur le sable blanc, les eaux turquoise et des couchers de soleil mémorables. En plus de bénéficier d'un jardin tropical, de plusieurs piscines bordées de palmiers, de nombreux bars et restaurants proposant différents types de cuisine, cet hôtel moderne a été pensé pour être intégré dans cet environnement ce qui en fait un endroit prisé pour des voyageurs en quête de tranquillité. Cet hôtel est habitué à servir une clientèle diverse - clientèle d'affaires et touristique, régionale et internationale - et a développé l'ensemble des services permettant de répondre aux attentes et besoins exprimés par ces différents segments de clientèle - spa avec soins thermaux, de beauté et de bien-être, yoga, salle de sports, sports nautiques, excursions etc.

Nouvellement embauché en tant que contrôleur de gestion de cet hôtel, le directeur de l'établissement et la responsable marketing de l'établissement ont sollicité votre concours pour produire des analyses permettant d'instruire des décisions relatives à quatre dossiers en cours.

- 1) Une réflexion sur le positionnement stratégique de l'hôtel (1^{ère} partie, 5 points)
- 2) L'analyse de l'activité de restauration pour les petits-déjeuners (2^{ème} partie, 4 points)
- 3) L'analyse d'une demande de séjour d'une équipe de sportifs des Seychelles participant à la 10^{ème} édition des jeux des îles (3^{ème} partie, 6 points)
- 4) L'analyse d'un projet d'investissement (4^{ème} partie, 5 points).

Les données monétaires sont exprimées dans la devise du pays, la roupie mauricienne (MUR). Le taux de change est de 1 Euro = 40 MUR.

1^{ère} partie - Une réflexion sur le positionnement stratégique de l'hôtel (5 points)

Le directeur général de l'hôtel souhaite réfléchir au positionnement stratégique de l'hôtel Flic-En-Flac. L'annexe 1 analyse la situation de l'industrie du tourisme à Maurice et souligne la nécessité de repenser l'activité touristique sur l'île. Sur la base de cette annexe, vous répondrez aux questions suivantes :

1. Proposer un positionnement stratégique pertinent pour l'hôtel Flic-En-Flac.
2. En vous référant aux stratégies génériques de Michaël Porter, spécifier à quel type la stratégie proposée peut être rattachée.
3. Qu'est-ce qu'un facteur clé de succès ? Quels sont les facteurs clés de succès de l'activité hôtelière touristique haut-de-gamme à Maurice ?
4. Présentez 6 indicateurs non-financiers utiles au pilotage stratégique de cet hôtel. Justifiez le choix des indicateurs qui seront présentés dans un tableau conçu par vos soins.

2^{ème} partie - L'analyse de l'activité de restauration pour les petits-déjeuners (4 points).

L'hôtel Flic-En-Flac dispose de 150 chambres et bungalows. Les clients réservent des séjours en demi-pension ou en pension complète. Le service du petit-déjeuner est assuré entre 7 h et 10 h chaque matin. La direction de l'hôtel souhaite évaluer la marge de l'activité des petits-déjeuners. En vous basant sur l'annexe 2, vous procédez à ces analyses :

- 1) Etablir le compte de résultat différentiel de l'activité « petit-déjeuner » correspondant au niveau d'activité constaté du premier trimestre N-2.
- 2) Calculer le seuil de rentabilité en quantité, taux d'occupation et en chiffre d'affaires. Calculer la marge de sécurité, l'indice de sécurité et le levier opérationnel de l'activité « petit-déjeuner » pour le premier trimestre. Commenter ces résultats et proposer des pistes de réflexion pour le management de l'hôtel.
- 3) Quelle serait l'augmentation du résultat sur le premier trimestre N-2 si on parvenait à augmenter le nombre de petits-déjeuners de 10% ?
- 4) Quel devrait être le prix TTC facturé d'un petit-déjeuner pour réaliser un profit de 30% sur le CAHT compte tenu du niveau d'activité du premier trimestre N-2 ?
- 5) Préciser brièvement les principales limites du modèle coût-volume-profit. Contextualiser votre réponse.

3^{ème} partie - L'analyse d'une demande de séjour d'une équipe de sportifs des Seychelles participant à la 10^{ème} édition des jeux des îles (6 points).

Les Jeux des Îles de l'océan Indien (JIOI) est un événement sportif généralement organisé tous les quatre ans. La République de Maurice va accueillir la dixième édition des Jeux des Îles de l'océan Indien en juillet N+1, selon la décision du Conseil International des Jeux (CIJ). Cette dixième édition coïncide avec le 40^e anniversaire de ces Jeux, qui regroupent sept îles de l'océan Indien, soit Madagascar, La Réunion, Seychelles, Maldives, Comores, Mayotte et Maurice. L'hôtel Flic-En-Flac a reçu une demande d'hébergement d'une équipe de sportifs des Seychelles pour occuper 42 chambres pendant deux périodes : 8 nuitées en juin pour des sessions d'entraînement et 17 nuitées en juillet couvrant la période où se dérouleront les Jeux. La responsable marketing souhaite étudier l'ensemble des dimensions de cette décision en commençant par l'impact financier de l'acceptation de cette commande. Sur la base des informations contenues dans l'annexe 3, de la méthodologie de calcul préconisée dans l'annexe 4, et de l'annexe 5 présentant la démarche générique de « revenue management », il vous est demandé de :

- 1) Réaliser le calcul des quatre étapes de la méthodologie proposée dans l'annexe 3. Conclure sur l'intérêt financier de cette demande d'hébergement ponctuelle.
- 2) Commentez l'hypothèse posée dans l'annexe 4 pour le calcul du coût d'opportunité.
- 3) Pour cette activité d'hôtellerie, les conditions sont-elles réunies pour appliquer une technique de revenue management ? Est-il souhaitable d'augmenter le prix des chambres encore disponibles pour les autres clients que les sportifs des Seychelles pendant les jeux des îles ?
- 4) Quels sont les avantages et les inconvénients de servir différents segments de clientèle ?
- 5) Quelles sont les autres dimensions – autres que financière – qu'il convient de considérer pour instruire cette décision ?

4^{ème} partie - L'analyse d'un projet d'investissement (5 points).

Dans le cadre du repositionnement stratégique de l'hôtel Flic-En-Flac, le directeur de l'établissement envisage de proposer une offre de bungalows luxueux pour une clientèle aisée et à la recherche d'un tourisme éco-responsable. Le projet consisterait à raser une partie des bungalows situés dans une partie de l'hôtel et à reconstruire des bungalows plus spacieux et disposant d'un niveau de confort inégalé et d'une vue sur mer imprenable. Il vous confie la tâche d'étudier l'intérêt financier de ce projet en identifiant les flux de trésorerie associés. Pour ce faire, vous disposez de l'annexe 6 présentant une étude réalisée à la demande du comité de direction de l'hôtel. Travail à faire :

- 1) Comptabiliser l'écriture de sortie des anciens bungalows.
- 2) Rappeler la définition d'un actif en normes françaises. Comment est déterminé le coût d'entrée d'un actif immobilisé ?
- 3) Le coût de démantèlement immédiat des anciens bungalows sera-t-il intégré dans le coût d'entrée au bilan des nouveaux bungalows ? Conclure sur leur prise en compte ou non dans le périmètre d'impact du projet d'investissement.
- 4) Déterminer les flux de trésorerie du projet d'investissement au 31/12/N-1 couvrant l'année de démolition des anciens bungalows et de construction des nouveaux bungalows.
- 5) Déterminer les flux de trésorerie d'exploitation du projet d'investissement au 31/12/N correspondant à la première année de mise en service des nouveaux bungalows.
- 6) Présenter le concept de *valeur actuelle nette* de manière générique et sans procéder à des calculs.
- 7) Définir ce qu'est une *analyse de sensibilité* et spécifier quel serait son intérêt principal pour l'évaluation de ce projet d'investissement.

Annexe 1 – Les défis du tourisme à Maurice

L'Île Maurice, un tourisme à réinventer !

« La nouvelle génération de voyageurs dans le monde recherche bien plus que « soleil, plage et cocotiers ». Ils sont bien informés des tendances du tourisme moderne et veulent bien plus qu'une chambre d'hôtel pour se reposer. Le touriste, aujourd'hui, part à la découverte des peuples, de leur histoire, de leurs coutumes, de leurs cultures, de la mode, et recherchent le partage des valeurs, des différents styles de vie ».

Le tourisme représente 24 % du PIB de l'île Maurice, 131.000 emplois et un nombre de visiteurs en constante augmentation n'est pas sans incidence. Le succès de la destination est tel que l'on dénombrait en effet plus de 1,3 million de visiteurs en 2018 contre 18.000 en 1970 ! Autant que la population !

Une guerre des prix... qui coûte cher à l'Île Maurice !

Le secteur touristique et hôtelier de l'île connaît actuellement une crise majeure. Celle-ci se manifeste notamment par une guerre des prix féroce qui résulte de la compétition entre les destinations - les Seychelles où la prise de conscience environnementale est peut-être plus en avance, et les Maldives -, mais aussi entre les hôtels de Maurice. Cette guerre a eu une triple conséquence : une baisse inquiétante de la qualité des services et des prestations, une baisse de la rentabilité des entreprises hôtelières et une dégradation de l'image de la destination et de son état réel. D'une destination exclusive, l'île est en train de devenir une « destination discount » en raison des prix bradés pratiqués par certains opérateurs. Il suffit d'ailleurs de se pencher sur le montant des dépenses moyennes quotidiennes des touristes pour le noter. Le tourisme y serait ainsi devenu en quelques années et à quelques exceptions près, un tourisme de masse, attiré par les offres « all-inclusive » (tout-inclus), qui ne profite plus à la population locale et va au détriment du développement harmonieux de l'île elle-même et de sa préservation.

Que reste-t-il de la carte postale ?

Pourtant, et c'est le paradoxe, au moment où le gâteau rapetisse, les maillons de la chaîne touristique et hôtelière se multiplient : tous les opérateurs veulent chacun avoir leur part. La transformation du littoral en foire d'empoigne opposant les différents opérateurs et les usagers – résidents des hôtels, résidents de la parahôtellerie, le grand public (ndlr : dont l'accès aux plages se restreint) – est une manifestation de la conséquence de dynamiques qui, laissées à elles-mêmes, sont tout simplement en train de laminer l'image de la destination. Il en est de même de certaines pratiques qui sont en train de faire un tort considérable au secteur. Cela va du marché de la contrefaçon, - certes en recul -, à des systèmes de commissions, en passant par des pratiques relevant de l'arnaque. Que dire également du respect des normes et de l'environnement ? Prenons l'exemple de la construction nautique, qui pourrait constituer une base solide de développement de l'économie bleue, mais qui se heurte aujourd'hui au nombre trop important d'embarcations de toutes sortes (importées), au manque de compétences locales et à l'absence d'infrastructures.

Agir ensemble pour redonner à l'Île Maurice "sa splendeur passée"

Depuis lors, la situation n'a guère évolué, accentuée par la crise de gestion du transport aérien, une communication aujourd'hui à effet pervers, qui a laissé croire que l'attrait de l'Île Maurice résidait uniquement dans ses plages (combien de fois entend-t-on de la bouche de touristes : « à Maurice, il n'y a rien à faire ! »). Toutefois, de nombreuses initiatives éco-citoyennes se mettent en place afin d'inventer un autre tourisme, - un tourisme durable -, pour redonner à l'île, sa splendeur passée en remettant la population locale au cœur du tourisme. Depuis quelques mois, des initiatives se développent. Qu'ils soient chefs de cuisine, guides naturalistes sur terre ou sur mer, créateurs ou développeurs de jardins développés selon les principes de l'agro-écologie ou de la permaculture, artisans et artistes, tous perpétuent, protègent ou font renaître le patrimoine de l'île. Derrière une assiette se profile l'histoire des épices et de sa route, derrière un arbre endémique comme le bois d'ébène, nous pouvons revivre la présence hollandaise, tout comme au pied d'un pamplemoussier, arbre apporté d'Indonésie à Maurice pour lutter contre le scorbut sur les bateaux de la Route des Indes Orientales. Les idées foisonnent, les anciens bâtiments de l'époque coloniale rénovés, pourraient servir de résidences aux artistes mauriciens, aux artisans qui ont bien du mal aujourd'hui à se faire connaître et apprécier, noyés qu'ils sont aujourd'hui au milieu des importations chinoises, indiennes ou malgaches, ou également de lieux d'hébergement traditionnels, en complément et en valeur ajoutée de la belle offre hôtelière actuelle. Il est évidemment fondamental que Maurice conforte sa qualité hôtelière à l'intention d'une clientèle qui lui est propre, mais il faut jouer collectif et développer les synergies. Jean-Baptiste, créateur de bijoux, fait découvrir son travail, mais aussi son village du sud de l'île, et Gaël présente son jardin de permaculture, espèces endémiques ou non, et prépare aux visiteurs un repas avec sa production. Les touristes, mais aussi les Mauriciens, qui ne connaissent pas toujours leur île et ses talents, partent ainsi à la rencontre de l'île « vraie », loin de la carte postale.

Selon Sen Ramsamy, directeur de *Tourism Business Intelligence*

14 octobre 2019, TV5 Monde

Annexe 2 - Analyse de l'activité des petits déjeuners pour le 1^{er} trimestre N-2

L'hôtel Flic-En-Flac dispose de 150 chambres et bungalows. Les clients réservent des séjours en demi-pension ou en pension complète. Le petit déjeuner est facturé 575 MUR TTC par personne et est constitué par un vaste buffet gargantuesque et très varié en libre-service. Le taux de TVA est de 15%. Le service du petit-déjeuner est assuré entre 7 h et 10 h chaque matin. Sur le premier trimestre N-2, le taux d'occupation moyen des chambres et bungalows s'est établi à 92%. Il y avait en moyenne 1,9 personne par chambre sur cette période. 100% des voyageurs prennent un petit-déjeuner.

Le service du petit-déjeuner est assuré par une équipe de 15 personnes qui se répartissent entre les activités de cuisine (5 personnes) et les activités de service en salle (10 personnes). Le personnel commence à travailler 0,5 heure avant l'ouverture du petit déjeuner et reste 1,5 heures après la fermeture pour ranger, nettoyer et préparer les tables pour le déjeuner.

Les frais de personnels sont les suivants :

	Effectif	Salaire horaire brut
Personnel en cuisine	5	100 MUR / heure
Personnel en salle	10	80 MUR / heure

Le taux des charges sociales patronales est de 10% du salaire brut.

Sur le premier trimestre N-2, les achats d'ingrédients et de matières premières nécessaires pour la préparation des petits-déjeuners se sont établis à 2 397 600 de MUR HT. Le service du contrôle de gestion indique que le coût de l'utilisation de la salle du petit-déjeuner - incluant la quote-part d'amortissement du bâtiment, le nettoyage, l'électricité, l'eau, les dépenses de maintenance - s'élève à 6 000 000 MUR HT pour le premier trimestre N-2.

Le responsable des achats de l'hôtel Flic-En-Flac a également négocié un contrat avec des producteurs offrant des produits locaux de grande qualité comme la confiture artisanale aux fruits entiers, les jus de fruit fraîchement pressés, les bonbons COCO ou des boissons locales comme l'alouda etc. En échange de l'exposition et de la mise en valeur de leurs produits et de leurs marques au petit-déjeuner servi à l'hôtel, ces producteurs rémunèrent cette prestation de service sur la base d'un contrat. Ce contrat a une durée de 6 années et a débuté en N-3. Le montant global et fixe de ces contrats représente un revenu trimestriel de 250 000 MUR HT pour l'hôtel pour une durée de 6 ans.

Pour l'analyse, on considèrera des mois de 30 jours.

Annexe 3 - Analyse de la demande d'hébergement de l'équipe de sportifs des Seychelles

Données générales concernant l'hôtel

L'île Maurice bénéficie d'un climat très favorable toute l'année et on distingue deux périodes :

- L'été austral est chaud et humide et il dure de novembre à avril selon les années. Au niveau des températures, elles sont généralement comprises entre 27°C et 34°C. C'est une période idéale pour partir découvrir l'île Maurice pendant la période de Noël ou en début d'année quand le grand froid est présent en France.
- L'hiver austral est plus sec et un peu moins chaud. Il dure de mai à octobre en général. On peut compter sur des températures comprises entre 17°C et 26°C. C'est une période idéale pour les personnes qui ne supportent pas trop l'humidité et les grosses chaleurs.

Le tableau 1 suivant montre le taux d'occupation moyen mensuel de l'hôtel Flic-En-Flac sur les trois dernières années :

Année N-2	Taux N-2	Année N-1	Taux N-1	Année N	Taux N
Janvier	96.5%	Janvier	98%	Janvier	97.1%
Février	92.5%	Février	94%	Février	92.8%
Mars	87.3%	Mars	87%	Mars	86.1%
Avril	80%	Avril	82.1%	Avril	81.4%
Mai	79%	Mai	80.1%	Mai	80.7%
Juin	78.5%	Juin	79.2%	Juin	80%
Juillet	82%	Juillet	83.1%	Juillet	82.5%
Août	85%	Août	86.5%	Août	85.5%
Septembre	85.2%	Septembre	86.1%	Septembre	86.2%
Octobre	87.6%	Octobre	88.3%	Octobre	88.2%
Novembre	89.2%	Novembre	90.2%	Novembre	89.3%
Décembre	97.2%	Décembre	98.6%	Décembre	96.5%

Tableau 1

Données concernant la demande d'hébergement de l'équipe de sportifs des Seychelles

L'équipe de sportifs des Seychelles souhaite réserver 42 chambres durant 8 nuitées en juin et 17 nuitées en juillet N+1. Ces deux périodes correspondent à une session d'entraînement et aux dates du déroulement des Jeux des îles.

L'hôtel Flic-En-Flac n'a jamais dans le passé accueilli des groupes de cette importance pour une durée aussi longue. La clientèle de l'hôtel est traditionnellement composée de touristes individuels et le taux de fidélisation de cette clientèle exigeante est élevé. Des hommes et des femmes d'affaires essentiellement régionaux séjournent également à l'hôtel dans le cadre de leurs activités professionnelles. Le montant demandé par nuitée pour cette demande atypique de l'équipe des Seychelles est de 4 000 MUR HT. Ce montant correspond au prix du bungalow et le petit-déjeuner est offert. Il s'agit d'un prix unique. De plus, l'équipe des Seychelles demande à bénéficier du service de blanchisserie de l'hôtel gratuitement et quotidiennement.

Le responsable marketing a également établi un rapport présentant le nombre de nuitées qui avaient été vendues l'année passée en N pour les mêmes jours que ceux demandés par l'équipe des Seychelles en N+1

	Demande de chambres constatée en N		Demande de chambres constatée en N
<u>Juin N</u>		Jour 5	140
Jour 1	120	Jour 6	125
Jour 2	125	Jour 7	127
Jour 3	123	Jour 8	120
Jour 4	117	Jour 9	118
Jour 5	108	Jour 10	118
Jour 6	122	Jour 11	117
Jour 7	119	Jour 12	116
Jour 8	107	Jour 13	110
<u>Juillet N</u>		Jour 14	112
Jour 1	135	Jour 15	120
Jour 2	150	Jour 16	122
Jour 3	150	Jour 17	120
Jour 4	143		

Tableau 2

La responsable marketing fait également l'hypothèse d'un comportement différent des sportifs de l'équipe des Seychelles avec celui des autres clients traditionnels de l'hôtel. En particulier, elle considère que les sportifs de l'équipe des Seychelles ne resteront pas toute la journée à l'hôtel et qu'ils dépenseront moins en termes d'à-côtés - par exemple, des consommations au bar, des dîners ou des participations à des excursions payantes et rémunératrices pour l'hôtel, service de blanchisserie, marge sur des dîners etc. Elle synthétise les principales différences de comportement retenues entre les sportifs de l'équipe des Seychelles et les clients traditionnels de l'hôtel.

	Clients traditionnels	Sportifs des Seychelles
Nombre de personnes par chambre	2	1
Prix d'une nuitée HT	5 000 MUR HT	4 000 MUR HT
% des clients prenant un petit-déjeuner	100%	80%
Prix d'un petit-déjeuner par personne	575 MUR TTC	Gratuit
Coûts variables d'un petit-déjeuner	100 MUR HT	100 MUR HT
Marge par personne sur les à-côtés par jour	1000 MUR HT	200 MUR HT
Taux de TVA sur petit-déjeuner	15%	15%
Coût journalier du service de blanchisserie		50 MUR HT par personne

L'hôtel présente surtout une structure de coûts fixes et indirects (sécurité, réception, maintenance, surveillance des plages, entretien de la piscine, jardinage, personnel au bar, spa, salle de gym, restaurants etc.). De plus, on considèrera comme négligeables les coûts variables et directs liés à l'entretien de la chambre dans l'analyse financière.

Annexe 4 - Méthodologie de calcul de l'impact financier de la demande d'hébergement

Pour déterminer l'impact financier de la demande d'hébergement de l'équipe des Seychelles, on procédera en quatre étapes :

1. On déterminera les recettes directement liées à cette demande constituée par les nuitées de l'équipe des Seychelles.
2. On déterminera les coûts directement liés à cette demande d'hébergement qui se limitent au coût des petits déjeuners et du service de blanchisserie.
3. A ce stade du calcul, on prendra en compte la marge sur les à-côtés directement générée par l'équipe des sportifs des Seychelles.
4. On déterminera le coût d'opportunité lié à l'acceptation de cette demande d'hébergement. En attribuant les 42 chambres à l'équipe de sportifs des Seychelles, l'hôtel ne pourra sans doute pas honorer toutes les demandes émanant des autres clients traditionnels en raison d'une capacité contrainte. Le coût d'opportunité mesure donc la perte de profit sur ces demandes de réservation qu'on ne peut plus satisfaire faute de capacité disponible. **Pour ce faire, on posera l'hypothèse suivante** : la demande en nombre de chambres qui serait adressée à cet hôtel en N+1 par des clients traditionnels serait la même que celle constatée en N. Elle est présentée dans le tableau 2.

Annexe 5 – Les principes du revue management hôtelier

Le « revenue management » hôtelier est l'application des principes généraux du *revenue management* ou *yield management* au secteur de l'hôtellerie. Il s'agit généralement d'optimiser les revenus annuels (CA, revPAR, ..), voire les marges, sous contraintes. La principale contrainte est celle de la capacité de l'établissement exprimée en nombre de chambres disponibles qui est par nature limitée et fixe, au moins à court et moyen terme. Le point de départ des actions de *revenue management* est l'analyse de la demande passée et actuelle afin de prédire la demande future effective. L'étude de cette demande se fait notamment en prenant en compte les différents segments de clientèle hôtelière (TO, clientèle d'affaires, loisirs, etc.). Le *revenue management* consiste donc à influencer la demande en jouant notamment sur les prix des nuitées dans un contexte de capacité de production contrainte et fixe à court terme.

Annexe 6 - Projet d'investissement

Au niveau national, l'Etat de Maurice souhaite développer un tourisme haut-de-gamme, éco-responsable et de qualité. Il ne cherche pas à développer un tourisme de masse. Dans ce contexte, le directeur de l'hôtel Flic-En-Flac s'interroge sur la pertinence d'une montée en gamme d'une partie des bungalows de l'hôtel. Plus spécifiquement, il a demandé au contrôleur de gestion d'évaluer un projet qui consisterait à remplacer 10 bungalows en bois, vieillissants et situés à proximité de la plage par 8 bungalows plus luxueux, spacieux et disposant de tous les services attendus pour une clientèle de luxe. Les données à considérer pour la décision sont les suivantes :

A – La démolition et la construction des nouveaux bungalows sur l'année N-1

- La durée du chantier s'étalera sur l'ensemble de l'année N-1.
- Les coûts de démolition des 10 bungalows existants sont estimés à 2,000,000 MUR HT au total.
- Les coûts de construction des 8 bungalows luxueux de 40 mètres carrés et de leur aménagement sont estimés à 80,000 MUR HT par mètre carré.
- Ces nouvelles constructions sont amortissables en linéaire sur une durée de 15 ans. Il n'y a pas de valeur résiduelle. Les nouveaux bungalows rentreront en service au 1/1/N.
- Par convention, l'ensemble des décaissements et encaissements relatifs aux opérations de démolition et de construction de l'année N-1 auront lieu le dernier jour de l'année N-1 soit le 31/12/N-1.

B - L'activité des 8 nouveaux bungalows à partir de leur mise en service au 1/1/N.

- Le prix HT d'une nuitée est en moyenne de 8,000 MUR.
- Le taux d'occupation de ces bungalows est estimé à 85% pour une année de 360 jours.
- Les coûts variables sont de 15% du prix HT.
- Les coûts de maintenance sont estimés à 40,000 MUR HT par bungalow et par an.
- La marge sur les à-côtés est de 1,800 MUR HT par personne et par nuitée.
- Le nombre de voyageurs par nuitée et par bungalow est de 2,5 en moyenne.

C – L'activité des 10 bungalows existants

- Les bungalows en bois d'une surface de 25 mètres carrés ont été mis en service il y a 10 ans. La valeur brute d'origine cumulée de ces actifs est de 12,000,000 MUR. Ces actifs sont amortis linéairement sur une durée de 15 ans. Au 1/1/N-1, il reste 5 années d'amortissement. La valeur résiduelle de ces bungalows est nulle.
- Les coûts de maintenance s'élèvent à 60,000 MUR HT par bungalow et par an.
- Le taux d'occupation de ces bungalows sur l'année est de 80% pour une année de 360 jours.
- Le prix HT d'une nuitée est en moyenne de 3,800 MUR.
- Les coûts variables sont de 20% du prix HT.
- La marge sur les à-côtés (excursions, repas, etc.) est de 1000 MUR HT par personne et par nuitée.
- Le nombre de voyageurs par nuitée et par bungalow est de 1,8 en moyenne.

D - Autres considérations

- On considérera l'impact de ce projet sur l'IS (le taux est de 18%). La TVA sera en revanche négligée.
- Par convention, l'ensemble des décaissements et encaissements relatifs aux produits encaissables et aux charges décaissables pour une année X auront lieu le dernier jour de cette même année X.
- Les données sont exprimées en monnaie constante.
- On ne tiendra pas compte du Besoin en Fonds de Roulement.
- Il n'y a pas d'autres charges non décaissables que les charges d'amortissement.