



SERVICES CULTURE ÉDITIONS  
RESSOURCES POUR  
L'ÉDUCATION NATIONALE

**Ce document a été numérisé par le CRDP de Bordeaux pour la  
Base Nationale des Sujets d'Examens de l'enseignement professionnel.**

**Campagne 2012**

Brevet de Technicien Supérieur  
**HÔTELLERIE RESTAURATION**

OPTION A : MERCATIQUE ET GESTION HÔTELIÈRE

**ÉTUDE ÉCONOMIQUE, JURIDIQUE ET DE GESTION  
DE L'ENTREPRISE HÔTELIÈRE**

*Durée : 5 heures*

**Documents et matériels autorisés :**

- Listes de comptes du plan comptable général, du plan comptable hôtelier,
- Calculatrice à fonctionnement autonome et sans imprimante (circulaire 99-186 du 16/11/99),
- Tables financières et statistiques.

**Tout autre matériel est interdit.**

Dès que le sujet vous est remis, assurez-vous qu'il est complet.

En dehors de cette page de garde, ce sujet comporte 19 pages numérotées de 1/19 à 19/19 :  
5 pages de textes numérotées de 2/19 à 5/19 et 14 pages d'annexes numérotées de 6/19 à 19/19.

**Nota :** les annexes A, B et C sont fournies en deux exemplaires, un exemplaire étant à remettre avec la copie, l'autre servant de brouillon éventuel.

Session 2012	EXAMEN : BTS Hôtellerie Restauration	Durée	5 heures
	Option A : Mercatique et gestion hôtelière	Coefficient	7
<b>HRAEEJ</b>	Étude économique, juridique et de gestion de l'entreprise hôtelière	Feuille/SUJET	Page 0/19

## ÉTUDE ÉCONOMIQUE, JURIDIQUE ET DE GESTION DE L'ENTREPRISE HÔTELIÈRE

Durée : 5 heures.

### « LE CLOS ROYAL »

Le sujet comprend cinq dossiers qui peuvent être traités de façon indépendante.  
Pour une meilleure compréhension du cas, il est conseillé de les traiter dans l'ordre de présentation.  
(Les temps précisés sont indicatifs).

	Exposé de la situation du cas	Durée	Barème	Pages
<b>Dossier 1</b>	Analyse du potentiel de l'économie touristique héraultaise	0 h 45	23 pts /140	p. 2
<b>Dossier 2</b>	Analyse de l'exploitation du Clos Royal	1 h 30	42 pts /140	p. 3
<b>Dossier 3</b>	Mise en place du projet d'ouverture d'un bar à vins	1 h 15	30 pts /140	p. 4
<b>Dossier 4</b>	Analyse juridique du projet	0 h 30	17 pts /140	p. 4
<b>Dossier 5</b>	Analyse financière prévisionnelle	1 h 00	28 pts /140	p. 5

<b>Annexe 1</b>	Fiche signalétique de l'établissement	p. 6
<b>Annexe 2</b>	Données touristiques départementales et régionales	p. 7
<b>Annexe 3</b>	Démarche « Qualité Tourisme »	p. 8
<b>Annexe 4</b>	Compte de résultat 2011 du « Clos Royal »	p. 9
<b>Annexe 5</b>	Détail de certains postes de produits et charges et renseignements complémentaires	p. 9 et 10
<b>Annexe 6</b>	Données sectorielles moyennes pour des établissements équivalents	p. 11
<b>Annexe 7</b>	Carnet de bars	p. 11
<b>Annexe 8</b>	Ces femmes qui bousculent le vin	p. 12
<b>Annexe 9</b>	La restauration d'hôtel à la conquête de nouveaux clients	p. 12
<b>Annexe 10</b>	Renseignements financiers concernant le projet de bar à vins	p. 13

<b>Annexe A</b>	Tableau de gestion 2011	p. 14 et 15
<b>Annexe B</b>	Ratios et indicateurs d'activité	p. 16 et 17
<b>Annexe C</b>	Évaluation de la rentabilité du projet	p. 18 et 19

Les annexes A, B et C sont fournies en deux exemplaires, un exemplaire étant à remettre avec la copie, l'autre servant de brouillon éventuel.

**Avertissement** : Si le texte du sujet, celui de ses questions ou le contenu des annexes vous semblent nécessiter de formuler une ou plusieurs hypothèses, il vous est demandé de les expliciter sur votre copie.

Session 2012	EXAMEN : BTS Hôtellerie Restauration	Durée	5 heures
	Option A : Mercatique et gestion hôtelière	Coefficient	7
<b>HRAEEJ</b>	Étude économique, juridique et de gestion de l'entreprise hôtelière	Feuille/SUJET	Page 1/19

## « LE CLOS ROYAL »

La région Languedoc-Roussillon est située à trois heures de Paris par TGV et dispose à Montpellier d'un aéroport international. Elle présente une infinie palette de territoires, avec ses marchés colorés, son soleil brillant trois cents jours par an sur un littoral riche de 220 kilomètres de sable fin, ses villages classés et ses villes généreuses. On y croise, harmonieusement combinés, un patrimoine architectural classé, pour partie, au patrimoine mondial de l'UNESCO (cité fortifiée de Carcassonne, site du Pont du Gard, chemins jacquaires, Canal du Midi) et l'urbanisme novateur de Montpellier, préfecture de région et capitale culturelle du Sud.

Dans l'arrière-pays, cachée au creux des terroirs, c'est toute l'exception française qui s'exprime, de la viticulture à dimension humaine à la gastronomie puisant ses inspirations dans les traditions du Sud.

Au cœur de Montpellier, « Le Clos Royal » est un hôtel-restaurant situé entre le Corum (centre des congrès) et la Place de la Comédie (principale place de la ville), à dix minutes à pied de la gare. Cet établissement indépendant de 60 chambres occupe les bâtiments d'un ancien hôtel particulier du XIX<sup>e</sup> siècle, totalement rénové en 2006 pour offrir aujourd'hui toutes les prestations d'un hôtel international classé 3 étoiles (annexe 1).

Les chambres et suites, allant jusqu'à 50 m<sup>2</sup>, offrent un cadre alliant un mobilier contemporain épuré, au charme des couleurs chaudes propres au sud de la France. Le restaurant, d'une capacité de 60 couverts, deux services par jour, propose une cuisine légère et savoureuse et invite à découvrir les vins régionaux.

L'hôtel-restaurant est fermé du 15 au 30 novembre et entre le 10 janvier et le 10 février de chaque année. Sa période d'ouverture est donc de 320 jours par an (valable aussi en 2012).

Depuis juin 2005, la société anonyme « Le Clos Royal » est dirigée par Philippe MABRI qui a alors acheté les murs pour, après travaux, ouvrir son premier hôtel-restaurant. Monsieur MABRI avait auparavant travaillé pendant dix ans en tant qu'assistant de direction, puis directeur d'établissements classés 2 puis 3 étoiles.

La concurrence est importante à Montpellier, autant dans le domaine de l'hébergement que dans celui de la restauration, et monsieur MABRI, soucieux de rester compétitif et à l'écoute de son marché, désire repenser les prestations proposées principalement dans le domaine de la restauration.

Pour mener à bien sa réflexion, il vous demande de le conseiller sur les cinq dossiers suivants :

- Dossier 1 - Analyse du potentiel de l'économie touristique héraultaise.
- Dossier 2 - Analyse de l'exploitation et de l'évolution du Clos Royal.
- Dossier 3 - Mise en place du projet d'ouverture d'un bar à vins.
- Dossier 4 - Analyse juridique du projet.
- Dossier 5 - Analyse financière prévisionnelle.

et vous suggère, pour une meilleure compréhension de sa situation, de les traiter dans l'ordre de présentation.

Session 2012	EXAMEN : BTS Hôtellerie Restauration	Durée	5 heures
	Option A : Mercatique et gestion hôtelière	Coefficient	7
HRAEEJ	Étude économique, juridique et de gestion de l'entreprise hôtelière	Feuille/SUJET	Page 2/19

## Dossier 1 : Analyse du potentiel de l'économie touristique héraultaise

« Le Clos Royal » est situé en plein cœur de Montpellier, ville réputée pour son tourisme d'affaires qui s'est développé autour du Palais des Congrès dont la fréquentation ne cesse de croître. Ainsi, « Le Clos Royal » bénéficie de cet attrait touristique, mais monsieur MABRI souhaiterait en accroître les retombées économiques immédiates par une meilleure prise en compte du potentiel touristique local.

**1.1. Expliquez** à monsieur MABRI le sens des termes suivants : emploi touristique direct, indirect et induit.

**1.2. Relevez** dans un tableau **trois atouts touristiques quantitatifs et trois atouts qualitatifs** du département de l'Hérault pouvant profiter à l'établissement « Le Clos Royal » (annexes 2 et 3).

Également très impliqué dans une démarche globale de qualité et de protection de l'environnement, l'hôtel a choisi et obtenu en 2007, le label « **La Clef Verte** », label français de gestion environnementale pour l'hébergement touristique. Il récompense les campings, hôtels, gîtes, pour leur dynamisme en matière d'environnement dans les domaines de gestion de l'eau, de l'énergie, des déchets. Il sensibilise les clients aux problématiques environnementales.

Conscient que cet engagement est essentiel, car les clients sont de plus en plus soucieux de la protection de l'environnement, monsieur MABRI souhaite maintenant s'engager dans une démarche de label qualité pour son activité restauration.

Il vous demande ainsi d'étudier la documentation obtenue dans les diverses instances professionnelles auxquelles il participe pour lui permettre d'avancer sur cette voie (annexe 3).

**1.3. Présentez deux avantages clés** permettant de justifier l'intérêt pour l'établissement d'élargir son engagement dans une démarche qualité.

## Dossier 2 : Analyse de l'exploitation du « Clos Royal »

Monsieur MABRI vient de recevoir, de son expert-comptable, les documents de gestion, ainsi que des ratios caractéristiques des établissements similaires de la région (annexes 4, 5 et 6).

Monsieur MABRI vous demande de les analyser en traitant les points suivants :

**2.1. Complétez** les tableaux présentés en **annexe A** et en **annexe B (à rendre avec la copie)**.

**2.2. À partir de ces données, commentez de manière structurée** l'exploitation du « Clos Royal » (maximum 30 lignes). Chaque fois qu'il sera possible, comparez les indicateurs du « Clos Royal » à ceux de son secteur.

Session 2012	EXAMEN : BTS Hôtellerie Restauration	Durée	5 heures
	Option A : Mercatique et gestion hôtelière	Coefficient	7
HRAEEJ	Étude économique, juridique et de gestion de l'entreprise hôtelière	Feuille/SUJET	Page 3/19

### Dossier 3 : Mise en place du projet d'ouverture d'un bar à vins

Monsieur MABRI désire créer, à côté de son hôtel-restaurant, un bar à vins. Après consultation de différentes études et articles de presse, il est certain de l'engouement pour ce type de prestation. Un local commercial d'environ 120 m<sup>2</sup>, mitoyen de l'établissement, se libère et est proposé à la location, ce qui lui permet d'envisager la réalisation de son projet à court terme. Il est d'autant plus attaché à cette création qu'il est lui-même fils de viticulteurs exerçant dans l'arrière-pays montpelliérain.

Monsieur MABRI espère obtenir de ce projet des retombées positives sur l'activité du « Clos Royal », et plus particulièrement attirer davantage de clientèle extérieure vers son restaurant.

À partir des annexes 7, 8, 9 et de vos connaissances, aidez monsieur MABRI dans sa réflexion.

- 3.1. **Précisez** les caractéristiques des clients potentiels que ce bar à vins pourrait cibler.
- 3.2. **Identifiez** les principaux attraits que présente cette nouvelle activité pour une clientèle potentielle.
- 3.3. **Indiquez** trois atouts dont dispose monsieur MABRI et trois risques auxquels s'expose en créant ce bar à vins.

Monsieur MABRI s'intéresse aux produits qui pourraient être proposés à la clientèle du futur bar à vins.

- 3.4. **Définissez** la notion de profondeur d'un assortiment. **Justifiez** l'importance de cette notion pour un bar à vins, puis **donnez** un exemple adapté au cas étudié.

Monsieur MABRI décide de réaliser le projet et de nommer son bar à vins le « Vinum Nostrum ». En prévision de son ouverture, il vous demande de réfléchir à la réalisation d'une annonce publicitaire publiée dans la presse régionale.

- 3.5. **Présentez** succinctement les 4 éléments qui structurent, en général, un message publicitaire écrit.
- 3.6. **Donnez** votre avis sur la pertinence d'un éventuel recours à la publicité dans la presse régionale pour annoncer l'ouverture du « Vinum Nostrum ».

### Dossier 4 : Analyse juridique du projet

Monsieur MABRI est décidé à créer son bar à vins en louant le local attenant à l'hôtel-restaurant actuel. Les tractations sont en cours et le propriétaire du local propose la signature d'un bail commercial avec paiement initial d'un pas-de-porte. Monsieur MABRI vous demande de lui expliquer ces deux notions juridiques.

- 4.1. **Expliquez** à monsieur MABRI les notions de bail commercial et de pas-de-porte.

Session 2012	EXAMEN : BTS Hôtellerie Restauration	Durée	5 heures
	Option A : Mercatique et gestion hôtelière	Coefficient	7
HRAEEJ	Étude économique, juridique et de gestion de l'entreprise hôtelière	Feuille/SUJET	Page 4/19

Monsieur MABRI profite de vos compétences pour l'aider à choisir les contrats de travail les plus appropriés aux postes qu'il créera dès l'ouverture du bar à vins.

Il envisage d'ouvrir ce nouveau point de vente 320 jours par an (comme le « Clos Royal ») ce qui entraîne un besoin annuel de 2400 heures de travail. Ce total se décompose en 1800 heures annuelles (correspondant à un emploi à temps plein), auxquelles s'ajoutent 600 heures annuelles positionnées uniquement sur les fins de semaines (samedis et dimanches).

**4.2. Comparez** dans un tableau **le CDI et le CDD** quant à leurs conditions d'utilisation, leur durée et les modalités de leur renouvellement.

**4.3. Précisez** les caractéristiques principales du **contrat d'extra**.

**4.4. Proposez** un type de contrat pour chacune des deux personnes à recruter, en justifiant les choix opérés.

### Dossier 5 : Analyse financière prévisionnelle

En fonction des conseils que vous lui avez fournis et de sa connaissance du marché, monsieur MABRI décide que l'ouverture du « Vinum Nostrum » aura lieu au début de l'année 2013. Il vous communique les renseignements (annexes 10 et 4) et vous demande d'estimer la rentabilité prévisionnelle du projet.

**5.1. Calculez** pour le « Clos Royal » à la fin de l'année 2011 :

- un ratio d'endettement,
- la capacité d'autofinancement fin 2011 (à partir du compte de résultat en annexe 4),
- le ratio de capacité de remboursement (dettes financières / capacité d'autofinancement).

Monsieur MABRI opte pour un financement de l'investissement à hauteur de 160 000 euros par emprunt, le solde étant autofinancé.

**5.2. Indiquez** si le niveau d'endettement et la capacité de remboursement déterminés à la question précédente permettent d'envisager cet emprunt. **Justifiez** votre réponse.

**5.3. Présentez** les deux premières lignes du tableau de remboursement de l'emprunt dont les caractéristiques sont fournies en annexe 10 (**arrondir tous les résultats à l'euro le plus proche**).

**5.4. Complétez l'annexe C (à rendre avec la copie)** permettant de calculer la valeur actuelle nette (VAN) du projet sur une durée de 5 ans compte tenu du peu de visibilité qu'offre le contexte économique actuel.

**5.5. Concluez** sur l'opportunité de réalisation du projet en **argumentant** votre réponse.

Session 2012	EXAMEN : BTS Hôtellerie Restauration	Durée	5 heures
	Option A : Mercatique et gestion hôtelière	Coefficient	7
HRAEEJ	Étude économique, juridique et de gestion de l'entreprise hôtelière	Feuille/SUJET	Page 5/19

## Annexe 1 - Description du Clos Royal et de ses prestations

<b>Dénomination sociale</b>	« LE CLOS ROYAL »			
<b>Structure juridique</b>	<p>Société anonyme</p> <p>La SA « Le Clos Royal » a été créée courant 2005 par monsieur MABRI pour permettre l'achat des locaux destinés à la création de l'hôtel-restaurant après travaux de démolition et reconstruction totale de l'intérieur.</p> <p>La société fonctionne sur le modèle traditionnel avec conseil d'administration dont monsieur MABRI est le président-directeur général, président du conseil d'administration.</p> <p>À ce titre, sa rémunération est fiscalement assimilée à un salaire et incluse dans les charges de personnel de l'établissement.</p>			
<b>Capital social</b>	250 000 euros			
<b>Activités :</b>				
♦ Hébergement	60 chambres, dont 3 suites, toutes aménagées de façon moderne et confortable en privilégiant un mobilier aux formes épurées en bois foncé. Toutes sont équipées de lits jumeaux, de salle de bain et sanitaires privatifs, d'un bureau avec un fauteuil en cuir clair, de la TV, du téléphone et d'une prise de connexion Internet.			
♦ Restaurant	Au rez-de-chaussée de l'établissement, la salle de 60 places assises propose 2 services par jour, dans un décor chaleureux (peinture rouge aux murs, lumière tamisée) avec vue sur un jardin intérieur et disposant d'un accès direct sur la rue.			
♦ Bar	Quelques tables basses entourées de fauteuils en cuir sont disposées devant un comptoir de bar au fond du hall de l'hôtel et permettent la consommation de boissons (cocktails...). Cet espace convivial, agrémenté de plantes vertes, incite à la détente.			
<b>Personnel</b>	<b>L'effectif moyen à prendre en compte est de 18 personnes.</b> Il se répartit entre l'hébergement et la restauration.			
<b>Tarifs (T.T.C.) affichés</b>	Chambre tradition		Suite	
	Basse saison	Haute saison	Basse saison	Haute saison
♦ Chambre	105	130	125	150
♦ petit déjeuner	15 euros par personne			

Session 2012	EXAMEN : BTS Hôtellerie Restauration	Durée	5 heures
	Option A : Mercatique et gestion hôtelière	Coefficient	7
<b>HRAEEJ</b>	<b>Étude économique, juridique et de gestion de l'entreprise hôtelière</b>	Feuille/SUJET	Page 6/19



## Annexe 2 - Données touristiques départementales et régionales

### Tourisme et loisirs en Hérault : Chiffres clés

*Données tirées des statistiques 2007 à 2010 « Hérault Tourisme (ADT 34 ; ancien CDT de l'Hérault) et du CRT*

• **Document 1 : Les chiffres clés d'un secteur essentiel pour l'économie héraultaise**

CA du tourisme départemental	1,7 milliard d'euros
Emplois salariés directs dans le secteur du tourisme	20 500
Emplois touristiques (1)	48 000 dont 25 000 permanents
Nuitées touristiques annuelles (2)	38,5 millions
Nuitées dans l'hôtellerie	3 millions
Visiteurs dans les sites, musées et monuments	3,6 millions
Taux d'occupation moyen en hébergement marchand	59,3 %
Dépenses moyennes par jour et par personne pour un séjour touristique en Hérault	45,40 euros

(1) estimations emplois directs, indirects et induits

(2) le Languedoc-Roussillon est la 3<sup>ème</sup> région française en termes de nuitées

• **Document 2 : La progression se fait surtout en avant saison**

(données en nombre de nuitées touristiques).

	2008	2009	2010	Part des saisons	Évolution 2010/2008
Printemps	5 315 000	5 953 700	6 161 200	20 %	15,9 %
Été	21 909 000	21 900 000	22 171 500	58 %	1,2 %
Automne	4 546 000	4 624 300	4 705 500	12 %	3,5 %

• **Document 3 : Quelques informations sur la clientèle étrangère**

Part de la clientèle étrangère ayant choisi l'hébergement marchand	Dépenses moyennes journalières selon les nationalités			
	16,4 %	Britanniques	64,20 €	Français
	Belges	60,30 €	Allemands	42,10 €
	Suisses	51,00 €		

• **Document 4 : La clientèle française en séjour dans l'Hérault**

Les dépenses « hébergement » (25 %) et « restaurant » (23 %) constituent en moyenne près de la moitié du budget vacances en Hérault. Même si l'hébergement chez les parents ou amis est de loin le premier mode d'hébergement touristique choisi en Hérault, 43 % des séjours se font en hébergements marchands.

L'Hérault bénéficie de 54,6 % de longs séjours (41,7 % pour l'ensemble de la France) et les séjours réalisés par la clientèle française durent en moyenne 6,6 jours (4,9 jours pour la moyenne nationale). Même si la part des séjours en littoral reste prédominante (69 % des séjours), les séjours en ville se développent (+ 5 points pour atteindre 28 % des séjours).

Les principales activités pratiquées pendant le séjour (le total est supérieur à 100 %, car plusieurs activités sont pratiquées pour un même séjour) : activités de détente (baignade, plage, promenade, shopping, parc de loisirs) : 71 % ; activités culturelles (visites de villes, sites, musées, monuments, gastronomie, œnologie, concerts...) : 40 % ; activités sportives : 16 % ; pas d'activité particulière : 12 %.

• **Document 5 : Le tourisme d'affaires, un secteur porteur pour le tourisme en Languedoc-Roussillon**

44 % de la clientèle « affaires », soit 1 341 800 nuitées a choisi l'hébergement marchand.

Le tourisme d'affaires est en phase de conquête de marché avec un gros potentiel de développement par rapport à d'autres secteurs de la filière touristique. La croissance annuelle de ce marché est de l'ordre de + 2 % depuis 6 ans et la dépense moyenne est 2,5 à 3 fois plus élevée que celle d'un vacancier.

L'offre sur ce marché fortement concurrentiel est très concentrée dans les régions Ile de France, PACA et Rhône-Alpes. Toutefois, une offre bien structurée crée indéniablement une demande très forte d'où l'énorme enjeu dans notre région. En effet, il s'agit d'un tourisme à forte valeur ajoutée qui favorise les nuitées « qualitatives » toute l'année d'où une forte répercussion sur l'emploi.

Session 2012	EXAMEN : BTS Hôtellerie Restauration	Durée	5 heures
	Option A : Mercatique et gestion hôtelière	Coefficient	7
<b>HRAEEJ</b>	<b>Étude économique, juridique et de gestion de l'entreprise hôtelière</b>	Feuille/SUJET	Page 7/19

## Annexe 3 - Démarche « Qualité Tourisme »

Le Conseil Général de l'Hérault a confié au Comité Départemental du Tourisme de l'Hérault Tourisme le pilotage du projet « Tourisme et Qualité pour l'Hérault » en vue d'améliorer la qualité de l'offre et la perception de la destination Hérault par la clientèle touristique (plan d'action visant une amélioration de l'offre marchande et non marchande du département, optimisation de l'image de la destination et de la perception du rapport qualité/prix de ses produits, mise en place d'outils de suivi qualité).

Au plan régional le CRT (Comité régional du tourisme) a mis en place avec la Région, un référentiel et un cahier des charges où la prise en compte de critères régionaux (valorisation de la région) vient compléter un dispositif national mis en place au niveau du Plan National Qualité Tourisme. La méthodologie d'évaluation de ce dispositif qui est fondée sur un audit externe, le traitement de questionnaires de satisfaction et la visite d'un « client mystère », permet au professionnel d'effectuer une seule démarche afin d'obtenir les marques départementale, régionale et nationale. Les professionnels peuvent trouver sur le net, s'ils le désirent un module d'autoévaluation de 250 critères (qualité-sudfrance.com.).

Source : D'après le rapport d'activité du Comité Départemental du Tourisme de l'Hérault (CDT)

### Qu'est ce que Qualité Hérault ?

Source : Site « [qualite-herault.fr](http://qualite-herault.fr) »

- Un label de qualité qui identifie les professionnels qui respectent une charte de qualité. Cette charte, déclinée au travers de différents cahiers des charges propres à chaque activité, porte sur la qualité de l'accueil et la mise en valeur de l'identité de notre département. Celle-ci s'exprime notamment à travers la richesse de ses produits, de ses vins, de sa cuisine, de son patrimoine, de ses paysages et de ses talents.
- Un réseau de professionnels qui, sur l'ensemble du département, s'engage à respecter la qualité de l'accueil, la convivialité et l'authenticité, pour vous satisfaire et vous offrir plus que ce que vous espérez.
- Des professionnels qui s'engagent à :
  - Respecter l'environnement.
  - Proposer un cadre de vente et/ou de consommation de qualité.
  - Être des Ambassadeurs du réseau Qualité Hérault.
  - Être des relais d'information sur les centres d'intérêts et les événements qui participent à la vie économique et touristique locale.

Les établissements agréés sont régulièrement visités et contrôlés par un cabinet d'audit. L'agrément est attribué pour un an. Son renouvellement est conditionné par le respect d'une grille de contrôle et les appréciations de la clientèle.

Quelques points forts du cahier des charges Restauration :

- Présence d'un menu « terroir » ou des plats typiques, traditionnels, ou encore innovants, le tout à base de produits locaux.
- Accueil professionnel et convivial dans un cadre de qualité.
- Grand choix de vins du département de l'Hérault.
- Mise de table, textiles et vaisselles de qualité.
- Accueil ou carte traduite au minimum en anglais.
- Présence de documentation touristique.



Session 2012	EXAMEN : BTS Hôtellerie Restauration	Durée	5 heures
	Option A : Mercatique et gestion hôtelière	Coefficient	7
HRAEEJ	Étude économique, juridique et de gestion de l'entreprise hôtelière	Feuille/SUJET	Page 8/19

## Annexe 4 - Compte de résultat 2011 du « Clos Royal »

CHARGES	2011	PRODUITS	2011
<b>Charges d'exploitation :</b>		<b>Produits d'exploitation :</b>	
Achats matières premières et autres approvisionnements (1)	376 058	Production vendue (1)	2 361 828
Variation de stocks (1)	-3 769	Chiffre d'affaires (A)	2 361 828
Autres achats et charges externes (1)	573 530	Production consommée (1)	64 465
Impôts et taxes	107 480	Reprises sur amortissements, dépréciations et provisions (3)	1 918
Salaires et traitements	616 129	Autres produits (3)	3 275
Charges sociales	234 129	Sous-total (B)	69 658
Dotations aux amortissements, dépréciations et provisions	211 476	<b>Total produits d'exploitation (A+B)</b>	<b>2 431 486</b>
Autres charges	3 885	<b>Produits financiers :</b>	
<b>Total charges d'exploitation</b>	<b>2 118 918</b>	Autres intérêts et produits assimilés (3)	917
<b>Charges financières :</b>		<b>Total produits financiers</b>	<b>917</b>
Intérêts et charges assimilées (1)	44 849	<b>Produits exceptionnels :</b>	
<b>Total charges financières</b>	<b>44 849</b>	Produits exceptionnels sur opération en capital (2)	1 020
<b>Charges exceptionnelles :</b>		<b>Total produits exceptionnels</b>	<b>1 020</b>
Charges exceptionnelles sur opération en capital (2)	583		
<b>Total charges exceptionnelles</b>	<b>583</b>		
<b>Impôt sur les sociétés</b>	<b>82 050</b>		
<b>Total charges</b>	<b>2 246 400</b>	<b>Total produits</b>	<b>2 433 423</b>
<i>Résultat (bénéfice)</i>	<i>187 023</i>		
<b>Total général</b>	<b>2 433 423</b>	<b>Total général</b>	<b>2 433 423</b>

(1) voir détail de ces postes en annexe 5

(2) concernent des cessions d'éléments d'actif

(3) à considérer comme « autres éléments » dans le tableau de gestion

## Annexe 5 - Détail de certains postes de produits et de charges, renseignements complémentaires

Production vendue	2010	2011
Hébergement	1 360 476	1 342 080
Petits déjeuners	242 700	224 784
Bar	33 251	39 959
Restaurant (midi et soir)	631 680	645 645
Location salle séminaire	93 800	109 360
<b>TOTAL</b>	<b>2 361 907</b>	<b>2 361 828</b>

**Voir suite annexe 5 en page suivante.**

Session 2012	EXAMEN : BTS Hôtellerie Restauration	Durée	5 heures
	Option A : Mercatique et gestion hôtelière	Coefficient	7
<b>HRAEEJ</b>	<b>Étude économique, juridique et de gestion de l'entreprise hôtelière</b>	Feuille/SUJET	Page 9/19

## Annexe 5 (suite) - Détail de certains postes de produits et de charges, renseignements complémentaires

<b>Achats de matières premières et autres approvisionnements</b>	<b>2011</b>
Achats matières premières nourriture et boissons	332 037
Achats matières premières bar	10 640
Achats produits d'accueil	33 381
<b>TOTAL</b>	<b>376 058</b>

<b>Stocks présents au bilan</b>	<b>31/12/2010</b>	<b>31/12/2011</b>
Stock nourriture et boissons	24 080	27 845
Stock bar	2 540	2 715
Stock produits d'accueil	1 318	1 147
<b>TOTAL</b>	<b>27 938</b>	<b>31 707</b>

<b>Autres achats et charges externes</b>	<b>2011</b>
Location immobilière	180 984
Redevance de crédit-bail	5 000
Frais de recrutement du personnel	1 820

<b>Charges financières</b>	<b>2011</b>
Commissions sur moyens de paiement (comprises dans les intérêts et charges assimilées)	10 702

<b>Production consommée</b>	<b>2011</b>
Offerts bar	1 674
Offerts restaurant	8 143
Repas du personnel	54 648
<b>TOTAL</b>	<b>64 465</b>

### Renseignements complémentaires

<b>Activité de l'hôtel</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>
Nombre de chambres louées	11 856	11 520
Nombre de clients hébergés :	21 340	19 579
dont • clients étrangers	5 335	4 308
• clients affaires	8 323	8 029
Nombre de petits déjeuners servis (clients de l'hôtel)	18 139	16 800

<b>Nombre total de couverts servis au restaurant</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>
MIDI : • clients-hôtels	3 841	4 112
• clients extérieurs	1 919	2 492
<b>TOTAL MIDI</b>	<b>5 760</b>	<b>6 604</b>
Addition moyenne MIDI	28,00 €	27,50 €
SOIR : • clients-hôtels	8 109	8 421
• clients extérieurs	5 331	4 559
<b>TOTAL SOIR</b>	<b>13 440</b>	<b>12 980</b>
Addition moyenne SOIR	35,00 €	35,75 €
<b>TOTAL COUVERTS SERVIS</b>	<b>19 200</b>	<b>19 584</b>

Session 2012	EXAMEN : BTS Hôtellerie Restauration	Durée	5 heures
	Option A : Mercatique et gestion hôtelière	Coefficient	7
<b>HRAEEJ</b>	<b>Étude économique, juridique et de gestion de l'entreprise hôtelière</b>	Feuille/SUJET	Page 10/19

## Annexe 6 - Données sectorielles moyennes pour des établissements équivalents

Taux d'occupation	63 %
PRIX MOYEN (H.T.) par chambre louée	100 €
Part CA hébergement dans le CA total (1)	60,3 %
Ratio des produits d'accueil	2,5 %
Ratio matières nourriture et boissons	32,5 %
Ratio des charges de personnel	34 %
RCAI / CA TOTAL	10 %

(1) hors location salle séminaire

## Annexe 7 - Carnet de bars (d'après « Terre de vins »)

Après un démarrage timide, les bars à vins semblent conquérir Montpellier depuis 2006. Les styles varient, mais le succès est général, notamment auprès de la génération des 30-40 ans.

Le bar à vins, un phénomène de mode ? Personne ne le nie. Et surtout pas ceux qui ont pris malicieusement le train en marche, fleurant le bon filon, sans toujours piger grand-chose au vin, mais qui ont vite remarqué, chez les pionniers du genre, qu'un quatuor de jolies filles ne jugeait plus dégradant de s'attabler en riant et papotant autour d'une bouteille de blanc. Dans ce cas, si les mâles n'avaient pas pris les devants, ils n'ont pas tardé à venir barboter par là.

Sans doute, la traque de l'alcoolémie a-t-elle fortement contribué à remettre le vin en selle. Moins de risques d'abus. Plus de convivialité. Du coup, en l'espace d'un an, on a vu fleurir les nouvelles adresses dans l'Écusson, le centre historique de Montpellier. Toutes, loin s'en faut, n'ont pas les mêmes ambitions, le même choix, la même qualité de service, mais de nouvelles habitudes sont nées, d'apéritifs prolongés et de grignotages chaleureux où le vin, même s'il n'est pas au centre des discussions, occupe aimablement l'espace, délie les langues, favorise le lien. Même chez les plus pointus, le mot d'ordre est de « démythifier le vin ». Ce qui suppose, en premier lieu, de ne pas appliquer les coefficients souvent indécents des restaurants classiques sur le prix des bouteilles. De fait, dans les bars, le vin reste abordable.

Pour le reste, chacun a sa méthode. De la sélection minimaliste et sans commentaire sur les vins servis au verre avec trois olives aux cuvées prestigieuses « carafées » sur une simple cuisine de bistrot, l'éventail est large, mais la simplicité toujours de rigueur. Vu ainsi, le bar à vins pourrait être bien autre chose qu'une simple mode. A fortiori désormais qu'il n'est plus saturé de fumée.

### Quelques bars à vins à Montpellier :

**Le Loft :** Signe des temps, décidément, Daniel Deltour s'installe à deux pas de la future mairie. Le Loft jouera la carte *lounge*, avec fauteuils club et ambiance feutrée. Peu soupçonné de mépris envers les crus régionaux, le caviste entend néanmoins se démarquer de la concurrence en proposant une cinquantaine de vins du pourtour de la Méditerranée, mais aussi du Chili et d'Australie. À découvrir avec des tapas, quelques fromages, charcuteries et peut-être même des sushis.

**Le Comptoir :** Le pionnier en la matière est une pionnière ! Marie-Cécile Colomer bricole son comptoir depuis 2000. Pourquoi donc ? Pour l'amour vraiment du vin. Un héritage familial et partagé par Frédéric Courtés, son compagnon. Du coup, elle s'est détournée du tourisme et s'est lancée dans l'aventure sans chichi, mais avec une sincérité payante. Dans son antre rouge, une trentaine de flacons, les fromages de chez Puig, les charcuteries de chez Rubbio, une clientèle qui ne donne pas dans le défilé de mode, fidèle, attachée et attachante...

**L'Acolyte :** Un vigneron derrière le comptoir ! Pas commun et forcément différent en dégustation : Ludovic Lassaing, champenois d'origine est né dans une vigne et a grandi dans une cave...

À l'Acolyte, il y a en permanence une vingtaine de flacons à déguster au verre (à partir de 3 €), ce sont les découvertes, les retours de balade et l'actualité vigneronne, aux deux tiers régionale. Évidemment, le choix des champagnes est pointu : genre des inconnus que l'on n'oubliera plus, idem pour les Bourguignons et puis aussi toutes les petites productions introuvables sur la place...

Dans l'assiette, une même démarche vers le vrai, le simple : huîtres cuites ou crues, cuisses de grenouilles, andouilles, andouillettes, escargots... Avant tout une adresse qui piste les terroirs et où l'on parle vin.

Session 2012	EXAMEN : BTS Hôtellerie Restauration	Durée	5 heures
	Option A : Mercatique et gestion hôtelière	Coefficient	7
HRAEEJ	Étude économique, juridique et de gestion de l'entreprise hôtelière	Feuille/SUJET	Page 11/19

## Annexe 8 - Ces femmes qui bousculent le vin

Extrait de Néorestauratation n°447

Elles le boivent, le fabriquent, l'achètent et en parlent de plus en plus. Les femmes se réapproprient les codes du vin sans les renier. Si elles aiment les vins fruités, elles revendent aussi les plus corsés. Attention aux préjugés.

Le vin a-t-il un sexe et ce dernier tendrait-il à se féminiser ? C'est ce que semble conclure une étude Ipsos commandée par les Domaines Barons de Rothschild (Lafite) à l'occasion du lancement de ses collections de bordeaux rouge et blanc, médoc et pauillac... Selon cette étude intitulée « Le vin, un univers de plus en plus féminin », 80 % des femmes auraient consommé du vin plus ou moins régulièrement au cours des six derniers mois et plus des deux tiers en auraient bu au moins une fois par mois. Leur fréquence de consommation augmenterait avec l'âge et leur niveau de revenu, notamment en champagne, vins rouges, vins boisés et corsés... Ce qui change, c'est que les femmes se mettent à s'intéresser au vin. Et qu'elles le font avec leur sensibilité et un univers olfactif réputé pour être plus riche que celui des hommes. Cela constitue une rupture dans les habitudes historiques masculines, car elles ont une approche décomplexée du vin. Leur arrivée crée l'événement également en matière de marketing et de communication puisque ce sont de nouvelles cibles...

Alors, aux restaurateurs qui ne présenteraient pas encore la carte des vins à madame, voire à mademoiselle, ou négligeraient son avis, il est temps de se réveiller. Car le vin n'a pas de sexe, il les a tous.

## Annexe 9 - La restauration d'hôtel à la conquête de nouveaux clients

Extrait de Néorestauratation n°445

La restauration d'hôtel confirme son rôle stratégique. Elle cherche à fidéliser sa clientèle hébergée tout en attirant les convives extérieurs à l'hôtel. Fini le format unique, l'heure est à la diversité formatée et à l'innovation.

En une vingtaine d'années, la restauration d'hôtel est passée d'un statut de mal nécessaire à celui de vecteur stratégique. Non seulement parce que la cuisine, et bien souvent son chef, sont des vecteurs d'image puissants et de retombées médiatiques précieuses pour les chaînes comme pour les groupes d'indépendants mais aussi parce que la restauration dans ses différentes composantes devient un business à part entière...

Selon Christophe Brucker, consultant en développement commercial d'hôtellerie et de restauration, « la plupart des grands groupes hôteliers arrivent à générer un niveau de rentabilité acceptable supérieur à 20% [jusqu'à 25 à 30%, ndlr]. Dans la mesure où ils développent une politique d'offre attractive, ils laissent tomber le service guindé, les salles trop classiques ou sans âme ». Mais à jouer les restaurateurs malgré eux, les hôteliers se piquent au jeu de vouloir attirer une clientèle extérieure à l'hôtel pour un repas, un petit déjeuner, un en-cas au bar.

Car rien ne vaut, quand le marché le permet, une clientèle additionnelle pour stimuler les économies d'échelle et favoriser indirectement l'hébergement. Nombreux sont les restaurants à intégrer le marché local qui peut représenter plus de 80% de leur clientèle...

Session 2012	EXAMEN : BTS Hôtellerie Restauration	Durée	5 heures
	Option A : Mercatique et gestion hôtelière	Coefficient	7
HRAEEJ	Étude économique, juridique et de gestion de l'entreprise hôtelière	Feuille/SUJET	Page 12/19

## Annexe 10 - Renseignements financiers concernant le projet de Bar à Vins

Toutes les valeurs fournies dans cette annexe sont hors taxes.

- ✓ Monsieur MABRI envisage le rachat du pas de porte pour 15 000 €.
- ✓ Le coût prévisionnel des travaux et aménagements (y compris le mobilier) à réaliser pour début 2013 est de 195 000 €.
- ✓ Le démarrage de la nouvelle activité est prévu pour début 2013.
- ✓ Le dépôt de garantie versé au propriétaire et récupérable en fin de bail (pas avant 2021) s'élève à 12 000 €.
- ✓ Le montant annuel du loyer est de 24 000 € pour 2013.
- ✓ L'addition moyenne prévue est de 10 € HT par client (vins + accompagnements).
- ✓ Le nombre de clients attendus est de 55 par jour d'ouverture la première année d'activité.
- ✓ Le nombre de jours d'ouverture est identique à celui du Clos Royal soit 320 jours par an.
- ✓ Le total des charges de personnel prévisionnelles s'élève à :
  - Salaires bruts annuels : 27 440 €,
  - Charges patronales : 28 % des salaires bruts, compte tenu des allègements.
- ✓ Ratio matières objectif : 25 %.
- ✓ Les dotations aux amortissements s'élèvent à 21 000 € en 2013.
- ✓ L'emprunt de 160 000 euros sera remboursé sur une durée de 5 ans par annuités constantes. Le taux d'intérêt est de 4,75 % et la première échéance est fixée au 31/12/2013.
- ✓ La rentabilité après impôts exigée par monsieur MABRI pour cette nouvelle activité est de 10 %, valeur à choisir comme taux d'actualisation.
- ✓ À fin 2011, on relève les éléments suivants dans le bilan du Clos Royal :
  - Capitaux propres : 2 284 573 €,
  - Dettes financières : 640 158 €.

Session 2012	EXAMEN : BTS Hôtellerie Restauration	Durée	5 heures
	Option A : Mercatique et gestion hôtelière	Coefficient	7
HRAEEJ	Étude économique, juridique et de gestion de l'entreprise hôtelière	Feuille/SUJET	Page 13/19

## Annexe A - Tableau de gestion 2011

	Établissement		Restaurant (1)		Bar		Hébergement (2)	
	Montant	% CA	Montant	% CA	Montant	% CA	Montant	% CA
Chiffre d'affaires HT		100 %		100 %		100 %		100 %
Coût des matières consommées (a)								
<b>Marge brute</b>								
Charges de personnel (b)								
<b>Marge sur coût principal</b>								
Frais généraux	507 793							
<b>RBE</b>								
Coûts d'occupation (c)								
Autres éléments (3)								
<b>RCAI</b>								

(1) y compris les prestations petits déjeuners

(2) y compris la location salle séminaire (pour ce tableau)

(3) reprises sur amortissements, provisions et dépréciations d'exploitation + autres produits d'exploitation + produits financiers

### Justification des résultats :

(a) Restaurant :  
Bar :  
Hébergement :

(b)

(c)

Session 2012	EXAMEN : BTS Hôtellerie Restauration	Durée	5 heures
	Option A : Mercatique et gestion hôtelière	Coefficient	7
<b>HRAEEJ</b>	Étude économique, juridique et de gestion de l'entreprise hôtelière	Feuille/SUJET	Page 14/19



## Annexe A - Tableau de gestion 2011

	Établissement		Restaurant (1)		Bar		Hébergement (2)	
	Montant	% CA	Montant	% CA	Montant	% CA	Montant	% CA
Chiffre d'affaires HT		100 %		100 %		100 %		100 %
Coût des matières consommées (a)								
<b>Marge brute</b>								
Charges de personnel (b)								
<b>Marge sur coût principal</b>								
Frais généraux	507 793							
<b>RBE</b>								
Coûts d'occupation (c)								
Autres éléments (3)								
<b>RCAI</b>								

(1) y compris les prestations petits déjeuners

(2) y compris la location salle séminaire (pour ce tableau)

(3) reprises sur amortissements, provisions et dépréciations d'exploitation + autres produits d'exploitation + produits financiers

### Justification des résultats :

(a) Restaurant :  
Bar :  
Hébergement :

(b)

(c)

Session 2012	EXAMEN : BTS Hôtellerie Restauration	Durée	5 heures
	Option A : Mercatique et gestion hôtelière	Coefficient	7
<b>HRAEEJ</b>	Étude économique, juridique et de gestion de l'entreprise hôtelière	Feuille/SUJET	Page 15/19

**UN EXEMPLAIRE À RENDRE AVEC LA COPIE**

**Annexe B - Ratios et indicateurs d'activité**

	Nourriture et boissons		Bar		Produits d'accueil	
	2010	2011	2010	2011	2010	2011
<b>Ratio matières</b>	31,00 %		20,00 %		2,50 %	

	2010	2011
<b>Ratio charges de personnel</b>	35,06 %	
<b>Ratio frais généraux</b>	20,50 %	
<b>Ratio coûts d'occupation</b>	17,34 %	
<b>Ratio RCAI</b>	14,17 %	

Indicateurs d'activité	2010	2011	Justification des calculs
Taux d'occupation	61,75 %		
Prix moyen chambre	114,75 €		
REVPAR	70,86 €		
Indice de fréquentation	1,80		
Part clientèle étrangère	25 %	22 %	
Part clientèle affaires	39 %	41 %	
Taux de captage petits déjeuners	85 %		
Taux de fréquentation du restaurant	50 %		
Taux de captage restaurant midi	18 %	21 %	
Taux de captage restaurant soir	38 %	43 %	
Part CA hébergement dans CA total	57,60 %	56,82 %	
Prix moyen petit déjeuner	13,38 €		

Session 2012	EXAMEN : BTS Hôtellerie Restauration	Durée	5 heures
	Option A : Mercatique et gestion hôtelière	Coefficient	7
<b>HRAEEJ</b>	<b>Étude économique, juridique et de gestion de l'entreprise hôtelière</b>	Feuille/SUJET	Page 16/19

**UN EXEMPLAIRE À RENDRE AVEC LA COPIE**

**Annexe B - Ratios et indicateurs d'activité**

	Nourriture et boissons		Bar		Produits d'accueil	
	2010	2011	2010	2011	2010	2011
<b>Ratio matières</b>	31,00 %		20,00 %		2,50 %	

	2010	2011
<b>Ratio charges de personnel</b>	35,06 %	
<b>Ratio frais généraux</b>	20,50 %	
<b>Ratio coûts d'occupation</b>	17,34 %	
<b>Ratio RCAI</b>	14,17 %	

Indicateurs d'activité	2010	2011	Justification des calculs
Taux d'occupation	61,75 %		
Prix moyen chambre	114,75 €		
REVPAR	70,86 €		
Indice de fréquentation	1,80		
Part clientèle étrangère	25 %	22 %	
Part clientèle affaires	39 %	41 %	
Taux de captage petits déjeuners	85 %		
Taux de fréquentation du restaurant	50 %		
Taux de captage restaurant midi	18 %	21 %	
Taux de captage restaurant soir	38 %	43 %	
Part CA hébergement dans CA total	57,60 %	56,82 %	
Prix moyen petit déjeuner	13,38 €		

Session 2012	EXAMEN : BTS Hôtellerie Restauration	Durée	5 heures
	Option A : Mercatique et gestion hôtelière	Coefficient	7
<b>HRAEEJ</b>	<b>Étude économique, juridique et de gestion de l'entreprise hôtelière</b>	Feuille/SUJET	Page 17/19

**UN EXEMPLAIRE À RENDRE AVEC LA COPIE**

**Annexe C - Évaluation de la rentabilité du projet**

**Arrondir les calculs à l'euro le plus proche.  
Pour les coefficients d'actualisation, conserver 4 chiffres après la virgule.  
Les cases grisées ne sont pas à compléter.**

	<b>Début 2013</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>
Nombre de clients attendus						
Addition moyenne						
<b>CA prévisionnel</b>						
Coût matière						
Charges de personnel						
Frais généraux		19 200				
Loyer commercial						
Intérêt des emprunts						
Dotations aux amortissements						
<b>Résultat avant impôt</b>						
Impôt sociétés 33 <sup>1</sup> / <sub>3</sub> %						
Résultat après impôt						
<b>Dotations aux amortissements</b>						
Flux de trésorerie (FNTE : flux nets de trésorerie d'exploitation)			45 638	56 072	65 197	76 046
Montant de l'investissement						
Montant de l'emprunt						
Dépôt de garantie						
Remboursement de l'emprunt				- 31 931	- 33 448	- 35 037
Capitaux propres investis						
Flux nets de trésorerie (FNTP : flux nets de trésorerie propres)						
Coefficients d'actualisation						
Flux nets actualisés (FNTP actualisés)						
Valeur Actuelle Nette à 10 %						

Session 2012	EXAMEN : BTS Hôtellerie Restauration	Durée	5 heures
	Option A : Mercatique et gestion hôtelière	Coefficient	7
<b>HRAEEJ</b>	<b>Étude économique, juridique et de gestion de l'entreprise hôtelière</b>	Feuille/SUJET	Page 18/19

**UN EXEMPLAIRE À RENDRE AVEC LA COPIE**

**Annexe C - Évaluation de la rentabilité du projet**

**Arrondir les calculs à l'euro le plus proche.  
Pour les coefficients d'actualisation, conserver 4 chiffres après la virgule.  
Les cases grisées ne sont pas à compléter.**

	<b>Début 2013</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>
Nombre de clients attendus						
Addition moyenne						
<b>CA prévisionnel</b>						
Coût matière						
Charges de personnel						
Frais généraux		19 200				
Loyer commercial						
Intérêt des emprunts						
Dotations aux amortissements						
<b>Résultat avant impôt</b>						
Impôt sociétés 33 <sup>1</sup> / <sub>3</sub> %						
Résultat après impôt						
<b>Dotations aux amortissements</b>						
Flux de trésorerie (FNTE : flux nets de trésorerie d'exploitation)			45 638	56 072	65 197	76 046
Montant de l'investissement						
Montant de l'emprunt						
Dépôt de garantie						
Remboursement de l'emprunt				- 31 931	- 33 448	- 35 037
Capitaux propres investis						
Flux nets de trésorerie (FNTP : flux nets de trésorerie propres)						
Coefficients d'actualisation						
Flux nets actualisés (FNTP actualisés)						
Valeur Actuelle Nette à 10 %						

Session 2012	EXAMEN : BTS Hôtellerie Restauration	Durée	5 heures
	Option A : Mercatique et gestion hôtelière	Coefficient	7
<b>HRAEEJ</b>	<b>Étude économique, juridique et de gestion de l'entreprise hôtelière</b>	Feuille/SUJET	Page 19/19