

CHAMBRE DE COMMERCE  
ET D'INDUSTRIE D'ALENÇON



Fiche pratique n° 67

## Le calcul des prix de revient et la fixation des prix de vente en restauration

Mai 2011



12 place du Palais  
B.P. 42  
61002 Alençon cedex  
Tél. : **02 33 82 82 82**  
Fax : 02 33 32 10 16  
cci@alencon.cci.fr

[www.alencon.cci.fr](http://www.alencon.cci.fr)



# Sommaire

■ Introduction	3
■ L'importance d'une bonne gestion des achats et du coût matières	3
■ La fiche technique de fabrication	3
■ La fiche technique : contenu et mode d'emploi	5
Décider du nombre de parts pour réaliser le plat	6
Lister les ingrédients nécessaires	6
Evaluer et mentionner les quantités nécessaires	6
Indiquer pour chaque ingrédient le prix d'achat HT	6
Calculer le prix de revient	6
Calculer le coût de revient à l'unité	7
Fixer le prix de vente	7
Les limites de la fiche technique à partir d'un exemple	7
Conclusion de l'exemple	9
■ L'optimisation de la marge brute	9
Gérer les achats de la marchandise	9
Livrer et stocker les marchandises	10
Utiliser les marchandises	10
Transformer les marchandises	11
Vendre les marchandises	11
Facturer et encaisser	11
■ Comment calculer son coût matières ?	12
■ Ouvrages recommandés (liste non exhaustive)	13
■ Contacts	13



## Introduction

Cette fiche pratique s'adresse aussi bien aux exploitants d'établissements de la restauration traditionnelle, que de pizzerias, crêperies, sandwicheries, bars et cafés proposant un menu le midi. Elle expose les grandes lignes et dresse l'essentiel sur ce qu'il faut savoir en matière de calcul et de gestion des achats. Des titres d'ouvrages consacrés à ce sujet page 10 vous permettent d'en savoir plus. Par ailleurs, le service Tourisme, Hôtellerie, Restauration se tient à disposition pour aider à déterminer les prix de revient et de vente. Des stages sont régulièrement proposés sur ce thème par la Chambre de commerce et d'industrie territoriale d'Alençon.

## L'importance d'une bonne gestion des achats et du coût matières

Les achats en restauration constituent la clé de la rentabilité. Le gain d'un point de marge se traduit par un point de plus dans le résultat.

Pour mémoire, en restauration, la valeur des achats (consommés) représente entre 25 et 40 % du chiffre d'affaires HT dans les exploitations. Il ne faudrait en aucun cas, pour être rentable, dépasser 35 % du chiffre d'affaires, ce qui implique de réaliser une marge brute supérieure à 65 %. Le « prime cost »<sup>1</sup>, ratio spécifique à la restauration, ne devrait pas se situer au dessus de 65 à 70 % du chiffre d'affaires hors taxes.

Toute bonne gestion commence par la détermination du prix de revient. On ne peut pas établir ses prix de vente sans une parfaite connaissance de ses coûts, quelle que soit la formule retenue. La seule façon de connaître le coût de revient des matières premières qui compose un plat est d'établir des fiches techniques selon la méthodologie qui va suivre et les modèles présentés en annexe.

## La fiche technique de fabrication

**« Elle est le garde-fou ou la pierre angulaire de tout contrôle en restauration »**

S'il y a bien un outil de contrôle à mettre en place dans une cuisine, c'est bel et bien la fiche technique. Quand on parle aux restaurateurs, d'outils de gestion, la fiche technique est certainement celui qu'ils citent le plus, mais aussi le plus controversé. Force est de constater qu'elle n'est pas systématiquement mise en place et utilisée.

---

<sup>1</sup> Prime cost : ratio spécifique à la restauration, qui résulte de la simple addition du coût matières et des frais de personnel intégrant la rémunération du chef d'entreprise et de son conjoint (si son statut est celui de travailleur indépendant)



C'est pourtant la pierre angulaire de tout système de contrôle de gestion en restauration. Pour prendre une image, on dit que « *la fiche technique est au chef de cuisine ce que le filet est aux trapézistes volants* ».

Un certain nombre d'exploitants l'ignorent ou ne sont pas convaincus du bien-fondé de son utilité.

Pour d'autres, elle n'est exploitée que partiellement ou superficiellement.

Parmi les raisons qu'invoquent les professionnels récalcitrants, on peut citer :

- « *C'est inutile, ça nuit à la créativité* »,
- « *Cela demande trop de temps* »,
- « *C'est un exercice fastidieux, trop rigoureux* »,
- « *Il faut réactualiser en permanence les tarifs d'achats des marchandises qui subissent de fortes variations (poissons, fruits de mer,... )* »,
- etc.

Pourtant, quel que soit le restaurant, quelle que soit la formule de restauration en place, chaque plat figurant sur la carte ou au menu, devrait avoir sa recette formalisée et son coût calculé sur une fiche technique.

### **Quel est l'objectif de la fiche technique ?**

Conçue pour chaque plat proposé tant à la carte qu'au menu, la fiche technique permet :

- de calculer et de connaître le prix de revient, hors taxes, de chaque plat.
- fort de la connaissance du prix de revient hors taxes, elle sert à fixer un prix de vente H.T. et T.T.C. et ce, à partir d'un objectif « ratio coût matières » à ne pas dépasser, où à partir d'un coefficient multiplicateur qui varie en fonction des gammes et des plats figurant dans chaque gamme.

### **Et quels en sont les avantages ?**

Les avantages à mettre en place une fiche technique par plat sont les suivants :

- elle incite à prendre en compte ses objectifs de rentabilité et donc à avoir une démarche de gestionnaire, à réagir en cas de dérapage ;
- elle guide l'équipe de cuisine dans la progression à suivre (où la recette) pour la réalisation des plats proposés ; la régularité y gagne ;
- elle mentionne les ingrédients à utiliser, leurs caractéristiques et surtout les quantités à respecter ;
- elle constitue un aide-mémoire en cas d'oubli ou d'incertitudes sur les ingrédients et quantités à utiliser ;
- elle permet de suivre et de respecter les standards (quantitatifs et qualitatifs) ainsi que les opérations techniques de préparation et de cuisson ;
- elle sert de support de contrôle pour voir si les prix d'achat des marchandises (et surtout les poissons, fruits de mer...) connaissent ou non de fortes fluctuations ;
- elle indique au final le prix de revient de fabrication de chaque plat et menu proposé, et par conséquent les prix d'achat de chaque ingrédient ;
- dans le cadre d'une création ou reprise d'un restaurant, elle est préconisée dans les dossiers de demande de financement. Un banquier appréciera de voir ainsi la volonté du chef d'entreprise de maîtriser ses marges.



La fiche technique est indiscutablement un plus.

En règle générale, plus le prix moyen d'un menu proposé est faible (restaurants routiers ou formules économiques du midi), plus les marges brutes dégagées se trouvent réduites. Par conséquent, une fiche technique précise s'avère indispensable.

Ce n'est pas un hasard si, en restauration collective, la fiche technique est depuis longtemps intégrée dans le système de gestion. Elle vise à maîtriser parfaitement son coût matières.

Dans l'approche du calcul du coût de revient, il convient d'introduire une marge d'erreur pouvant varier de 3 à 5 %, tout en veillant à rechercher et à connaître l'origine de l'erreur. Par exemple, une viande trop cuite, ou un plat retourné par le client, ou encore renversé par le serveur, ou divers problèmes techniques, induiront forcément des pertes, et donc une augmentation du coût matières.

## Fiche technique : contenu et mode d'emploi

Concrètement, comment tient-on une fiche technique ?

Sous forme de tableau ou grille de calcul, ce document (en version papier ou en version numérique, type classeur Excel) va reprendre chaque plat proposé à la carte ou dans un menu.

**Fiche prix de revient**

Désignation du plat : \_\_\_\_\_

Nombre de portions : \_\_\_\_\_ Mise à jour le : \_\_\_\_\_

Matières premières	Unité	Quantités	Prix achat unitaire HT	Coût d'achat total HT	Observations
<b>Prix de revient total</b>					<b>... Portions</b>
Prix de revient unitaire					
<b>% coût matières</b>					
Prix de vente H.T.					
<b>T.V.A.</b>					
Prix de vente T.T.C.					

Source : CCIT d'Alençon



Les étapes à suivre sont les suivantes :

## **1 - Décider du nombre de parts le plus pratique pour réaliser le plat**

- S'agissant d'une grillade, on raisonnera à l'unité portion ;
- S'agissant en revanche de plats cuisinés (plats en sauce par exemple, telles la blanquette de veau ou une estouffade de bœuf, ...), on déterminera un volume de parts par rapport aux perspectives de ventes (de 10 à 30 parts, voire plus).

## **2 - Lister les ingrédients nécessaires pour la réalisation du plat concerné**

## **3 - Evaluer et mentionner les quantités nécessaires pour le nombre de parts prévues pour chacun des ingrédients nécessaires**

A ce stade, c'est le tour de main qui entre en jeu. Chaque cuisinier a ses habitudes. Les habitudes ne doivent pas nuire à la rentabilité. C'est la quantité du produit à l'état brut qui est prise en compte, et non celle qui reste après la transformation.

## **4 - Indiquer pour chaque ingrédient, le prix d'achat hors taxes**

## **5 - Calculer le prix de revient par la multiplication, pour chaque ingrédient, de la quantité prévue par son prix d'achat unitaire hors taxes**

On procède ensuite à l'addition du résultat des multiplications ce qui donne le prix de revient total auquel on ajoute le « P.B.M.P.S ». Le pain, le beurre, la moutarde, le poivre et le sel, de quoi s'agit-il ?

Ce sont les produits qui, d'une part, sont servis aux clients, et qui, d'autre part, entrent dans la réalisation du repas et font partie des produits non facturés aux clients. Le calcul du « P.B.M.P.S » consiste à relever sur une période donnée, les quantités consommées, et de les diviser par le nombre de plats vendus. Le résultat obtenu est à ajouter en fin de fiche technique pour obtenir le coût de revient total du plat.





Exemple d'un calcul sur une durée d'un mois : ventes de 1 300 entrées + 1 600 plats principaux + 300 fromages = 3 200  
Coûts relevés du « P.B.M.P.S sur cette même période : 1 000 €  
Coût « P.B.M.P.S » par plat  $1\,000\text{ €} / 3\,200 = 0,3125\text{ €}$  à ajouter.

## 6 - Ramener (si plusieurs portions), ce prix de revient total en coût de revient à l'unité portion

## 7 - Fixer le prix de vente H.T. et T.T.C.

Ils se déterminent par l'opération suivante :

Prix de revient unitaire (hors taxes) / Objectif de coût matières en % x100 = Prix de vente HT x taux de TVA (0,055 %) = Prix de vente TTC

Ou en recourant au coefficient multiplicateur. Le calcul est le suivant :  $100 / \text{Coût matières en \%} = \text{Prix de vente TTC ou prix de vente H.T.}$

Une fois ce travail réalisé (qui prend 5 à 10 minutes par plat), il s'agit à présent de suivre rigoureusement les quantités indiquées pour les préparations, et de contrôler les prix d'achat indiqués (les corriger dès changement, par le fournisseur, du prix d'achat).

## Les limites de la fiche technique

On ne peut appliquer uniformément cette méthode à chacun des plats. Il convient de faire preuve de discernement et d'esprit de gestion. En effet, si des produits ont des coûts élevés, il en est d'autres au contraire où le prix d'achat est intéressant parce qu'il peut permettre de réaliser des marges très confortables. C'est surtout le cas de la gamme des desserts ou de produits à base d'œufs.

C'est pourquoi, pour fixer le prix de vente réel du plat, deux paramètres majeurs sont à prendre en compte :

- le prix de vente psychologique,
- la marge brute unitaire.
- Le prix de vente psychologique est le prix accepté par le client (son seuil de résistance) et non pas le prix que pratique la concurrence.
- La marge brute dégagée en valeur absolue à chaque vente est à privilégier par rapport à celle de la valeur relative. Il est recommandé de ne pas raisonner en valeur relative ou en coefficient multiplicateur, comme le démontre l'exemple ci-dessous.



Exemple de 2 plats (une entrée – un poisson) avec un écart important dans le prix de revient et pour lesquels on applique le même coefficient multiplicateur ou le même objectif en termes de « coût matières ». Qu'en résulte-t-il ?

1<sup>er</sup> plat : **Fondant de volaille** : son prix de revient hors taxes est de 2,00 € la portion.

L'application d'un coefficient multiplicateur de 4 donne un prix de vente de 8 € TTC, ce qui correspond à un coût matières de 26,37 sur le HT (TVA à 5,5 %) ou de 25 % sur le TTC.

2<sup>ème</sup> plat : **Filets de sole à la dieppoise** : son prix de revient hors taxes est de 7 € la portion.

En appliquant un coefficient multiplicateur de 4, on obtient un prix de vente de 28 € TTC ce qui correspond au même résultat que le fondant en valeur relative : 26,37 % sur le HT (TVA à 5,5 %) ou de 25 % sur le TTC.

Reprenons l'exemple du fondant vendu selon un coefficient de 4.

On considère que le prix de vente réel doit tenir compte de la clientèle, de l'emplacement, de la réputation, du niveau de l'établissement (référéncé dans les guides). C'est pourquoi, le prix de vente réel peut être fixé à 10 € TTC soit 9,47 € HT (TVA à 5,5 %)

Le coefficient est égal à 5 ( $10 / 2 = 5$ ), soit le prix de vente TTC/ coût matières.

Le coût matières est égal à soit 21,11 % du prix de vente hors taxes ( $2 \text{ €} / 9,47 \text{ €} \times 100$ ) ou 20 % du prix de vente TTC ( $2 \text{ €} / 10 \text{ €} \times 100$ ).

**La marge en euros dégagée sur une portion de fondant vendue est de 7,47 €**

Prenons à présent l'exemple des filets de sole vendus selon un coefficient de 4 : en l'appliquant au coût de revient hors taxes, soit 7 €, cela donne pour mémoire un prix de vente théorique de 28 € TTC.

Sur la base des mêmes paramètres et considérations que le « fondant de volaille », on estime, en revanche, que le prix de vente de ce produit ne doit pas dépasser 19 €. Au-delà de ce prix, grande est la crainte de ne pouvoir le vendre.

Aussi, sur la base d'un prix de revient HT de 7 € et un prix de vente TTC de 19 € ou 18 € HT, le coefficient est égal à 2,71 ( $19 / 7$  soit 2,71).

Le pourcentage du coût matières est égal à 38,88 % du prix de vente HT ( $7 / 18 \times 100$ ) ou 36,84 % du prix de vente TTC.

**La marge en euros dégagée sur ce plat vendu est de 11 €**





## Conclusion de l'exemple

Le fondant a un excellent coût matières en pourcentage, mais dégage une faible marge.

Les filets de sole ont un coût matières élevé, mais la vente de ce plat dégage une marge supérieure.

En d'autres termes, la vente d'un seul plat de filets de sole génère 3,53 € de plus que la vente d'un fondant.

Cet exemple démontre que l'on doit moduler la détermination de ses marges et jouer sur 2 leviers :

- le premier levier est l'approche du gestionnaire qui s'attachera à déterminer le prix de revient, et qui fixera selon sa norme ou ses habitudes (coefficient multiplicateur ou objectif exprimé en pourcentage du chiffre d'affaires) le prix de vente ;
- le deuxième levier est l'approche marketing qui au regard des attentes du client, de leurs comportements et des pratiques de la concurrence, va fixer les prix de vente à partir de considérations psychologiques.

## L'optimisation de la marge brute

Elle repose sur une parfaite maîtrise de son coût matières. Cette maîtrise du coût matières nécessite une vigilance à chacune des 6 étapes suivantes :

### 1<sup>ère</sup> étape : gérer les achats de la marchandise

Cela signifie que les marchandises (solides et liquides) nécessaires par rapport à l'offre proposée ont été bien achetées.

Il s'agit, pour le chef d'entreprise, d'avoir une stratégie d'achats qui passe :

- par une sélection rigoureuse des fournisseurs,
- par la rédaction (si possible) d'un bon de commande qui précise clairement les quantités, les caractéristiques de la qualité et/ou du conditionnement, et le prix,
- par la rédaction éventuelle d'appels d'offres,
- par le contrôle des quantités livrées (doseur et balance sont indispensables dans une cuisine) et de la qualité des produits commandés,
- par le contrôle des prix facturés.

Pour certaines formules de restauration, dans le but de faciliter le contrôle de gestion, on peut avoir intérêt à acheter les marchandises à l'unité « pièce », cette forme d'achat offrant l'avantage de :

- faciliter le contrôle a posteriori,
- diminuer le risque de coulage.



#### Autres astuces et conseils en matière d'achats :

- Savoir profiter des promotions auprès des fournisseurs permet de gagner des points sur les coûts de matières.
- Se faire adresser des catalogues facilite le repérage des bonnes affaires.
- Pourquoi ne pas s'associer avec un confrère pour acheter aux halles d'une grande ville ou au marché de Rungis, adhérer à une centrale d'achats, ou acheter dans une enseigne de commerce de gros, de distributeurs (fournisseurs de produits agro-alimentaires (Metro, Promocash, Pomona, Transgourmet, Davigel, etc.).

## **2<sup>ème</sup> étape : livrer et stocker les marchandises**

Cela signifie que les marchandises ainsi achetées, livrées ont été bien stockées. Concernant les livraisons, il est recommandé d'imposer un créneau horaire afin de se donner le temps de contrôler les quantités commandées, le conditionnement, la qualité et les prix facturés.

Le stockage des marchandises sous-tend une conception de la cuisine qui respecte les dispositions réglementaires en matière d'hygiène alimentaire.

Il s'agit, par conséquent, de disposer d'équipements propres, fonctionnels qui permettent de travailler de façon rationnelle. Les chambres froides doivent comprendre des compartiments faciles à entretenir et à surveiller. Il importe d'établir un rangement ordonné et logique par catégorie d'aliments, d'avoir la connaissance des dates limites de consommation et de surveiller les températures.

Cette gestion d'un bon rangement s'applique aussi aux autres espaces réservés à l'entreprise (épicerie sèche, cave à vins, autres liquides, cave du jour).

Une bonne organisation du stockage consiste en tant que restaurateur ou chef de cuisine de pouvoir contrôler la gestion des entrées et sorties de marchandises. C'est aussi respecter le principe de la marche en avant ou les règles H.A.C.C.P. (Hazard Analysis Critical Control Point) ou analyse des risques et maîtrise des points critiques.

## **3<sup>ème</sup> étape - utiliser les marchandises**

Le respect de cette étape signifie que les marchandises stockées ont été bien utilisées afin de limiter les pertes. S'agissant, pour les solides, souvent de denrées périssables, tout être doit être justement mis en oeuvre pour minimiser les pertes. Parvenir à les réduire au maximum, cela repose, entre autres, sur la surveillance de l'état des stocks et l'évolution des ventes.

Pour accélérer la consommation de marchandises proches de la date de limite de consommation, il est recommandé d'utiliser la rubrique « plats du jour » ou de proposer un menu « coup de cœur » qui permet de passer en priorité les marchandises les plus proches du terme de la D.L.C. (date limite de consommation). Une surveillance permanente de ses stocks et la réalisation d'un inventaire mensuel contribuent aussi à bien maîtriser cette étape.



## 4<sup>ème</sup> étape - transformer les marchandises

L'objectif est de s'assurer que les marchandises à l'état brut ont été convenablement transformées. C'est là qu'entre en jeu le vrai savoir-faire du professionnel. Le respect de cette phase implique la maîtrise des cuissons (poêler, rôtir, braiser, pocher, griller, frire), la maîtrise du fonctionnement des appareils et de leur maintenance. Par ailleurs, la connaissance des pourcentages de perte sur les marchandises à l'état brut une fois transformées est indispensable. (il existe des tableaux de pourcentages de ces pertes sur préparations et les quantités moyennes à respecter à la carte et au menu – le service Tourisme de la CCIT d'Alençon peut les adresser).

## 5<sup>ème</sup> étape - vendre les marchandises

Elle consiste à contrôler que les marchandises transformées ont été bien vendues.

En amont, cela implique la conception d'une carte « séduisante » et « vendeuse », donc d'un programme de vente réfléchi et clairement défini (voir à ce sujet la fiche pratique n° 66 de la CCIT d'Alençon).

Claire, concise, vendeuse, la carte doit susciter la gourmandise chez les clients.

Bien vendre, c'est aussi savoir sensibiliser son personnel de salle avant le service, en organisant par exemple, un briefing au cours duquel on communiquera :

- les objectifs du service,
- la description des nouveaux plats et leur composition,
- les instructions aux personnes qui prennent les commandes.

Savoir mobiliser l'équipe de salle, mais aussi l'équipe de cuisine à l'occasion de soirées à thème, réceptions événementielles et autres, est fondamental. Le respect de l'ensemble des stades passés en revue doit aboutir à une dynamique des ventes, à la réalisation de bonnes marges et à la marginalisation des pertes.

Penser à réaliser des menus ou une carte spécifique que l'on utilisera à l'occasion des fêtes du calendrier ou autres événements (Saint Valentin – Fête des Mères et des Pères – le Beaujolais nouveau, etc.) sans oublier les manifestations événementielles de sa ville pour organiser un repas festif à thème.

Pour vous aider à mettre en pratique ces fiches techniques dans votre établissement, la Chambre de commerce et d'industrie territoriale d'Alençon peut vous adresser l'application mise au point par le Service Tourisme – Hôtellerie – Restauration.

## 6<sup>ème</sup> étape – facturer et encaisser

Cette étape, anodine à première vue, peut présenter des risques d'oubli, et par conséquent impacter négativement la marge brute. L'article non encaissé représente une perte sèche. En effet, il n'est pas rare d'observer des oublis de facturation, notamment lors de commandes prises pendant le repas au moment du « coup de feu ». Il convient de veiller à bien reporter sur le bon de commande ou sur le numéro de table du terminal de caisse, le ou les produits commandés par le client au cours du service. Enfin, s'agissant des encaissements dont la plupart s'effectuent par carte bancaire, la vigilance et le contrôle s'imposent, et surtout une



bonne organisation de façon à réduire au maximum le temps d'attente du client. C'est l'étape d'ultime contact avec le client doit être l'occasion de soigner la relation et de mesurer le degré de satisfaction.

## Comment calculer son coût matières ?

La description dans les étapes précédentes des mesures et surtout des précautions à prendre dans la gestion des achats a aussi pour objectif de calculer et de connaître mensuellement son coût matières, et par déduction sa marge brute. Pour y parvenir, la mise en place d'un tableau de bord s'impose. Fort, d'une part, de la connaissance de ses ventes TTC ramenées en HT, et d'autre part, du montant HT de ses achats de marchandises auquel on ajoute (en faisant un inventaire mensuel) la valeur de la variation (en + ou -) de ses stocks, (le chemin est parcouru) une grande partie du travail est accomplie pour déterminer ces 2 ratios : coût matières et marge brute.

Quelle est l'incidence sur le calcul du coût matières des repas consommés par le personnel et de ce qui est offert aux clients (apéritif, café ou autres) ? Cette consommation non facturée aux clients doit être évaluée. Un cahier des « offerts » doit être tenu en cas de contrôle. La valeur des repas pris par le personnel et par les exploitants, ainsi que celle des offerts viendra en déduction. Elle reflètera ainsi le réel ratio des marchandises facturées au client.

Pour être schématique, la formule du calcul du coût matières est la suivante :

**Montant des achats (solides et liquides) du mois**

+

**Valeur du stock final**

- Valeur du stock initial
- Valeur des offerts aux clients
- Valeur des repas consommés par le personnel
- Valeur des repas consommés par le ou les exploitants

=

**Montant des marchandises facturées aux clients x 100**

**Chiffre d'affaires hors taxes**

=

**Ratio coût matières (en %)**

**En valeur absolue, la marge brute est égale à :**

**Chiffre d'affaires hors taxes – Coût matières**

**En valeur relative, la marge brute est égale à :**

**100 % (C.A.H.T.) - Ratio « Coût matières »**





Pour les puristes en gestion, les familiers de cet exercice, il est possible d'affiner ce ratio en distinguant le coût « nourriture » ou « solides » du coût « boissons » ou « liquides ». La démarche de calcul reste identique. La seule différence porte sur le fait de bien ventiler le chiffre d'affaires entre la part « nourriture » et la part « boissons » ; il en est de même pour les achats.

La rigueur déployée dans le suivi de ce premier ratio rend plus facile le suivi mensuel d'un deuxième poste de dépenses très sensible : qui devient de plus en plus le premier poste de charges d'un restaurant celui des frais de personnel. Une fiche d'information pratique sur la tenue d'un tableau de bord qui abordera prochainement tous les postes majeurs de dépenses.

Enfin, si l'on souhaite se situer en terme de performance par rapport à la profession ou/et par rapport à sa zone géographique, il existe de nombreuses sources statistiques dont celles de la Fédération des centres de gestion agréés, et celles également publiées dans la presse professionnelle (l'Hôtellerie, l'Industrie Hôtelière, etc). Le service Tourisme, Hôtellerie, Restauration de la CCIT d'Alençon peut communiquer ses tableaux statistiques consacrés aux ratios observés dans ce secteur d'activité, et extraits de ces différentes sources.

## Ouvrages recommandés (liste non exhaustive)

- « Marketing et gestion de la restauration », de Michel Rochat
- « Maîtriser la gestion », de Philippe Calot
- « Dictionnaire de gestion », de J.P. Barret et E. Le Bouvier
- « Techniques et moyens de gestion BTS 1<sup>ère</sup> année », de Jean-Claude Oulé
- « Techniques et moyens de gestion BTS 2<sup>ème</sup> année » de Jean-Claude Oulé
- « Plan comptable professionnel de l'industrie hôtelière »
- « Droit BTS Hôtellerie-Restauration 1<sup>ère</sup> et 2<sup>ème</sup> année », de Jean-Jacques Cariou et Jean-Claude Oulé

## Contact

### Chambre de commerce et d'industrie territoriale d'Alençon

- Joël Delaunay  
Tél. : 02 33 82 82 75  
E-mail : [delaunay@alencon.cci.fr](mailto:delaunay@alencon.cci.fr)

