

Brevet de Technicien Supérieur
MANAGEMENT EN HÔTELLERIE RESTAURATION
Toutes options (A, B et C)

E3 – Management, pilotage et entrepreneuriat en hôtellerie restauration

**U31 - Pilotage de la production de services
en hôtellerie restauration**

Durée : 3 heures

Coefficient : 5

Documents et matériels autorisés :

- L'usage de calculatrice avec mode examen actif est autorisé.
- L'usage de calculatrice sans mémoire (type collègue) est autorisé.
- Liste des comptes du plan comptable hôtelier ou du plan comptable général.

L'usage de tout ouvrage de référence, de tout dictionnaire et de tout autre matériel électronique est rigoureusement interdit.

Dès que le sujet vous est remis, assurez-vous qu'il est complet.
Le sujet se compose de 14 pages, numérotées de 1/14 à 14/14.

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

BTS Management en Hôtellerie Restauration - Toutes options (A, B et C)		Session 2026
U31 – Pilotage de la production de services en hôtellerie restauration	Code : 26MHRU31	Page 1/14

Hôtel-Restaurant « Les Forges d'Abel *** »

L'hôtel-restaurant « Les Forges d'Abel *** » est idéalement situé à Urdos, dans le département des Pyrénées-Atlantiques, en Région Nouvelle Aquitaine, sur l'axe principal reliant la France et l'Espagne à travers le massif pyrénéen.

Niché au cœur des Pyrénées, à proximité du col du Somport, il est un point de départ idéal pour de nombreuses randonnées et activités : les lacs d'Ayous, le Fort du Portalet, le cirque de Lescun, le chemin de la Mâtüre, la station de ski de fond du Somport..., mais également un point de passage pour les pèlerins de Saint-Jacques-de-Compostelle.

Marie et Esteban, passionnés de chemins de fer et forts d'une expérience depuis plus de 10 ans dans le secteur de l'hôtellerie et de la restauration, ont eu un véritable coup de cœur pour une ancienne gare ferroviaire transformée en hôtel restaurant « Les Forges d'Abel *** » par les précédents propriétaires.

Tombés sous le charme du village et de l'établissement, ils ont acheté l'hôtel restaurant en 2021 avec la perspective de dynamiser l'activité de l'établissement grâce au développement de l'offre touristique de la région, notamment la réhabilitation d'une ligne de chemin de fer de Bordeaux à Saragosse avec une halte ferroviaire dans le village d'Urdos. Ce projet devrait voir le jour en 2032.

L'hôtel de 60 chambres est un bâtiment massif, construit dans les années 1950 qui a connu des travaux de transformation il y a une trentaine d'années. Il a su conserver son ADN, notamment une magnifique façade en pierre qui a permis d'obtenir la reconnaissance de la Fondation du Patrimoine. Il offre aujourd'hui toutes les prestations d'un hôtel classé 3 étoiles.

Dans le restaurant, Marie et Esteban ont choisi de proposer une offre alliant cuisine du terroir (canard fermier du Sud-ouest, porc noir de Bigorre, agneau de lait basco-béarnais des Pyrénées, saumon de l'Adour, fromage d'Ossau-Iraty, Brebis Pyrénées et vins de Jurançon et Madiran) et approvisionnement local majoritairement de produits issus de l'agriculture biologique.

Le couple est plutôt satisfait du niveau d'activité globale de l'établissement. Par contre, il constate une faible rentabilité de l'entreprise depuis la reprise. Plusieurs projets sont à l'étude :

- accroître la capacité du restaurant en aménageant d'anciens wagons non exploités à proximité du restaurant,
- engager une profonde rénovation énergétique.

Marie et Esteban vous sollicitent pour réaliser une analyse de la performance économique et financière de l'établissement et vous demandent d'évaluer la pertinence de leurs projets.

Vous trouverez ci-après les questions auxquelles il vous est demandé de répondre et, en annexe, les ressources documentaires.

BTS Management en Hôtellerie Restauration - Toutes options (A, B et C)		Session 2026
U31 – Pilotage de la production de services en hôtellerie restauration	Code : 26MHRU31	Page 2/14

- 1) Justifier par le calcul les éléments suivants pour 2025 :
 - coût des matières premières consommées « denrées et boissons » du restaurant,
 - frais généraux de l'établissement,
 - taux d'occupation.

- 2) Analyser la performance économique de l'établissement et conclure sur les moyens d'augmenter sa rentabilité.

- 3) Retrouver les calculs relatifs aux éléments suivants en 2025 :
 - ressources stables,
 - fonds de roulement net global,
 - ratio d'endettement,
 - capacité de remboursement.

- 4) Réaliser un diagnostic de la situation financière de l'établissement.

- 5) Présenter de façon structurée les arguments qui justifient une démarche d'économies d'énergie dans le secteur de l'hôtellerie-restauration et commenter les performances énergétiques de l'établissement « Les Forges d'Abel ».

- 6) Analyser la pertinence et la faisabilité des deux projets puis formuler des pistes permettant de lever les freins éventuels à leur mise en œuvre.

Dossier documentaire :

Annexe 1	Présentation de l'établissement « Les Forges d'Abel ***»
Annexe 2	Compte de résultat « Les Forges d'Abel » 2025 et informations complémentaires
Annexe 3	Données sectorielles moyennes pour des établissements similaires
Annexe 4	Tableaux de gestion « Les Forges d'Abel » 2024 et 2025
Annexe 5	Indicateurs commerciaux « Les Forges d'Abel » 2024 et 2025
Annexe 6	Bilan comptable « Les Forges d'Abel » 2024 et 2025
Annexe 7	Éléments financiers « Les Forges d'Abel » 2024 et 2025
Annexe 8	Au sujet des dépenses énergétiques...
Annexe 9	Les performances énergétiques de l'établissement « Les Forges d'Abel »
Annexe 10	Projet d'aménagement des wagons en restaurant
Annexe 11	Projet de rénovation énergétique

L'hôtel-restaurant « Les Forges d'Abel *** » est situé à Urdos, petit village de montagne authentique regorgeant de charme et d'histoire, dernier village béarnais de la vallée d'Aspe en direction de l'Espagne.

Cet établissement propose un cadre idyllique pour les séjours en famille, entre amis ou en couple, mais également pour des événements professionnels.

Au cœur de la vallée d'Aspe, l'hôtel restaurant « Les Forges d'Abel *** » assure à ses clients une expérience unique alliant nature, confort et gastronomie. Il dispose d'une terrasse panoramique qui offre une vue magnifique sur la montagne.

L'hôtel propose 60 chambres et suites, de 25 à 40 m², modernes, élégantes, confortables et disposant de tous les équipements d'un hôtel 3 étoiles.

Le restaurant traditionnel, au rez-de-chaussée de l'établissement, dispose de 50 places et assure deux services par jour, dans un décor chaleureux avec une vue imprenable.

Enfin, l'établissement propose également deux salles modulables pouvant accueillir des séminaires ou des événements privés, un espace bien-être, un spa et une salle de fitness.

La surface totale du lieu compte environ 4 000 m².

L'hôtel-restaurant est fermé du 15 au 30 novembre et entre le 10 et le 25 janvier de chaque année. Sa période d'ouverture est donc de 330 jours par an.

L'effectif moyen en 2025 était de 25 salariés, il se répartit entre l'hébergement et la restauration.

La clientèle se décompose en :

- une clientèle affaires pour 55 % dont 45 % de clientèle séminaire,
- une clientèle loisirs pour 45 % dont 65 % française (originale essentiellement de Nouvelle Aquitaine et de la région parisienne) et 35 % étrangère majoritairement espagnole.

La concurrence directe dans un rayon de 20 km est limitée à 5 hôtels 3* :

- en France, un hôtel de 7 chambres et un autre de 13 chambres, prix moyens entre 85 € et 95 €, aucun ne dispose de spa, ni de véritable restaurant traditionnel,
- en Espagne, trois hôtels qui proposent tous un spa, prix moyens entre 80 € et 100 €, restaurant traditionnel.

Lors de l'acquisition de l'établissement, Marie et Esteban, sur les conseils de leur expert-comptable ont réalisé un montage juridique et ont créé deux sociétés :

- une SCI qui a acheté le bâtiment pour un montant total de 2 400 000 € financé à 90 % par un emprunt bancaire au taux de 4 % et,
- une SARL qui a acheté le fonds de commerce pour un montant total de 1 200 000 € financé à 60 % par deux emprunts bancaires au taux de 4 % également, qui arrivent à échéance en 2027 pour le premier et en 2030 pour le second.

Ne pouvant apporter que 140 000 € à la création de la SARL, Marie et Estéban se sont associés avec deux investisseurs qui ont apporté un total de 360 500 €. Cet apport se divise en capital social et en compte courant d'associés. Aucun des associés ne pourra apporter de capitaux supplémentaires dans l'entreprise, et la recherche de nouveaux associés n'intéressent pas Marie et Estéban par crainte d'une dilution du pouvoir.

BTS Management en Hôtellerie Restauration - Toutes options (A, B et C)		Session 2026
U31 – Pilotage de la production de services en hôtellerie restauration	Code : 26MHRU31	Page 4/14

Annexe 2 (1/2) – Compte de résultat « Les Forges d’Abel » 2025 et informations complémentaires

Compte de résultat 2025 (en euros)

	2025
Produits d'exploitation :	
Production vendue (5)	2 469 069
Montant net du chiffre d'affaires	2 469 069
Production stockée	
Production immobilisée et consommée (6)	58 472
Subventions	
Reprises sur amortissements, dépréciations et provisions	
Produits des cessions d'immobilisations incorporelles et corporelles	
Autres produits	
Total des produits d'exploitation (I)	2 527 541
Charges d'exploitation :	
Achats de matières premières et autres approvisionnements (1)	465 747
Variation de stocks (2)	- 1 118
Autres achats et charges externes (3)	889 748
Impôts, taxes et versements assimilés	138 618
Salaires	688 228
Cotisations sociales	185 822
Dotations aux amortissements et aux dépréciations :	
Sur immobilisations : dotations aux amortissements	103 420
Sur immobilisations : dotations aux dépréciations	
Sur actif circulant : dotations aux dépréciations	
Dotations aux provisions	
Valeurs comptables des immobilisations incorporelles et corporelles cédées	
Autres charges	5 673
Total des charges d'exploitation (II)	2 476 138
1. RÉSULTAT D'EXPLOITATION (I - II)	51 403
Produits financiers :	
Total des produits financiers (V)	0
Charges financières :	
Dotations aux amortissements, aux dépréciations et aux provisions	
Intérêts et charges assimilées (4)	26 915
Total des charges financières (VI)	26 915
2. RÉSULTAT FINANCIER (V - VI)	- 26 915
3. RÉSULTAT COURANT avant impôts (I - II + V - VI)	24 488
Produits exceptionnels (VII)	0
Charges exceptionnelles (VIII)	0
4. RÉSULTAT EXCEPTIONNEL (VII - VIII)	0
Participation des salariés aux résultats (IX)	0
Impôts sur les bénéfices (X)	3 673
Total des produits (I + V + VII)	2 527 541
Total des charges (II + VI + VIII + IX + X)	2 506 726
BÉNÉFICE OU PERTE	20 815

Annexe 2 (2/2) – Compte de résultat « Les Forges d'Abel » 2025 et informations complémentaires

Informations complémentaires : détails du compte de résultat

(1) Achats de matières premières (MP) et autres approvisionnements	2025
Achats de MP (denrées et boissons)	417 440
Achats produits d'accueil	48 307
TOTAL	465 747

(2) Variation de stock de MP et autres approvisionnements	2025
Variation de stock MP (denrées et boissons)	- 1 926
Variation de stock de produits d'accueil	808
TOTAL	- 1 118

(3) Autre achats et charges externes	2025
Dont redevances de crédit-bail	46 478
locations immobilières	264 500
énergie (hors eau)	201 478
eau	16 547

(4) Intérêts et charges assimilées	2025
Commissions sur moyens de paiement	10 312
Intérêts d'emprunt	16 603
TOTAL	26 915

(5) Production vendue	2025	2024
Chiffre d'affaires hôtel « chambres »	1 296 372	1 186 921
Location salles séminaires	106 900	98 300
Total hébergement	1 403 272	1 285 221
Restaurant (midi et soir)	727 888	649 704
Petits déjeuners	337 909	330 023
Total restauration	1 065 797	979 727
TOTAL Production vendue	2 469 069	2 264 948

	2025
(6) Prestations offertes et avantages en nature repas fournis au personnel	58 472

Annexe 3 - Données sectorielles moyennes pour des établissements similaires

Taux d'occupation	62 %	Ratio des produits d'accueil	2,5 % à 3,7 %
Prix moyen chambre HT	100,2 €	Ratio des matières nourriture et boissons	28 % à 36 %
Taux de fréquentation restaurant	50 %	Ratio des charges de personnel	30 % à 40 %
Ticket moyen HT	29,3 €	Ratio des frais généraux	15 % à 25 %
		Ratio des coûts d'occupation	10 % à 20 %
		Ratio RCAI / CA TOTAL	10,0 %

BTS Management en Hôtellerie Restauration - Toutes options (A, B et C)		Session 2026
U31 – Pilotage de la production de services en hôtellerie restauration	Code : 26MHRU31	Page 6/14

Annexe 4 – Tableaux de gestion « Les Forges d'Abel » 2024 et 2025

Tableau de gestion « Les Forges d'Abel » 2025

Éléments	Total		Hébergement (1)		Restauration (2)	
	Montants en €	%	Montants en €	%	Montants en €	%
Chiffre d'affaires HT	2 469 069	100 %	1 403 272	100 %	1 065 797	100 %
Coût des matières premières consommées	406 157	16,4 %	49 115	3,5 %	357 042	33,5 %
Marge brute	2 062 912	83,6 %	1 354 157	96,5%	708 755	66,5 %
Charges de personnel	874 050	35,4 %	449 047	32,0%	425 003	39,9 %
Marge sur coût principal	1 188 862	48,2 %	905 110	64,5%	283 752	26,6 %
Frais généraux	733 373	29,7 %	Les frais généraux sont des charges fixes à hauteur de 83 %.			
Résultat brut d'exploitation (RBE)	455 489	18,4 %				
Coûts d'occupation	431 001	17,5 %				
Résultat courant avant impôts (RCAI)	24 488	1,0 %				
Impôt sur les bénéfices	3 673	0,1 %				
Résultat net	20 815	0,8 %				

(1) dont CAHT location salles séminaires.

(2) dont CAHT petits déjeuners.

Tableau de gestion « Les Forges d'Abel » 2024

Éléments	Total		Hébergement (1)		Restauration (2)	
	Montants en €	%	Montants en €	%	Montants en €	%
Chiffre d'affaires HT	2 264 948	100 %	1 285 221	100 %	979 727	100 %
Coût des matières premières consommées	337 373	14,9 %	38 557	3,0 %	298 817	30,5 %
Marge brute	1 927 575	85,1 %	1 246 664	97,0 %	680 910	69,5 %
Charges de personnel	787 602	34,8 %	424 123	33,0 %	363 479	37,1 %
Marge sur coût principal	1 139 972	50,3 %	822 541	64,0 %	317 431	32,4 %
Frais généraux	697 603	30,8 %				
Résultat brut d'exploitation (RBE)	442 369	19,5 %				
Coûts d'occupation	405 839	17,9 %				
Résultat courant avant impôts (RCAI)	36 530	1,6 %				
Impôt sur les bénéfices	5 479	0,2 %				
Résultat net	31 051	1,4 %				

(1) dont CAHT location salles séminaires.

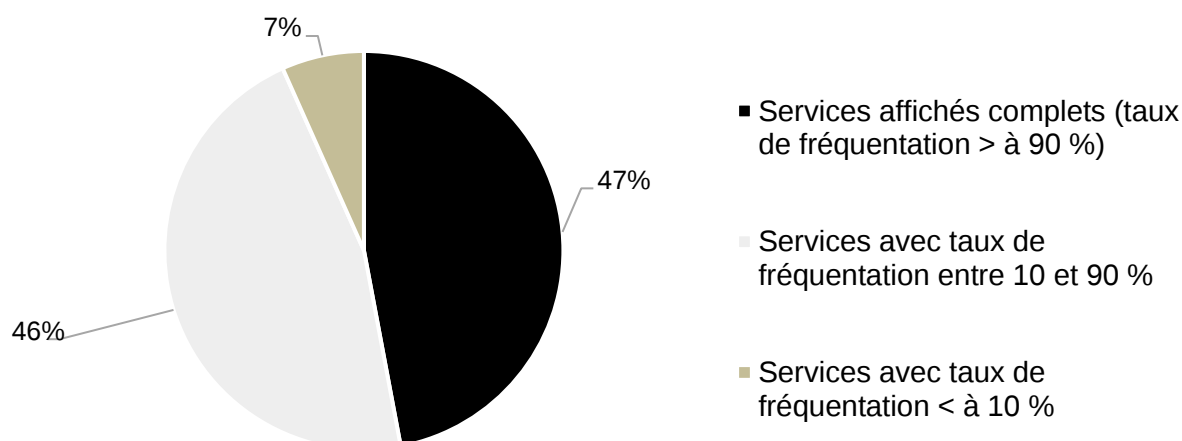
(2) dont CAHT petits déjeuners.

BTS Management en Hôtellerie Restauration - Toutes options (A, B et C)		Session 2026
U31 – Pilotage de la production de services en hôtellerie restauration	Code : 26MHRU31	Page 7/14

Indicateurs commerciaux « Les Forges d'Abel »

Éléments	2025	2024
Hôtel		
Nombre de chambres disponibles	19 800	19 800
Chiffre d'affaires HT (en €)	1 296 372	1 186 921
Prix moyen chambre HT (en €)	101,82	95,45
Nombre de chambre louées	12 732	12 435
Nombre de clients hébergés	24 191	23 627
Taux d'occupation	64,30 %	62,80 %
Indice de fréquentation	1,90	1,90
REVPAR	65,47	59,95
Location salles séminaires HT (en €)	106 900	98 300
Restaurant		
Nombre de places disponibles	33 000	33 000
Chiffre d'affaires HT (en €)	727 888	649 704
Ticket moyen HT (en €)	39,60	36,80
Nombre de clients	18 381	17 655
Nombre de clients extérieurs	5 559	5 368
Nombre de clients de l'hôtel	12 822	12 287
Taux de fréquentation	55,70 %	53,50 %
Taux de captage restaurant	53,00 %	52,00 %
Petits déjeuners		
Chiffre d'affaires HT (en €)	337 909	330 023
Prix moyen petits déjeuners HT (en €)	14,55	14,55
Nombre de petits déjeuners	23 224	22 682
Taux de captage petits déjeuners	96,00 %	96,00 %

Répartition des services en restauration
selon leur taux de fréquentation



Annexe 6 – Bilan comptable « Les Forges d'Abel » 2025 et 2024

Bilan (en €) - Exercices 2025 et 2024

Actif	2025			2024	Passif	2025	2024
	Brut	Amortissements	Net	Net			
Actif immobilisé					Capitaux propres		
Immobilisations incorporelles					Capital	135 500	135 500
Frais d'établissement	30 000	30 000	0	0	Réserves légales	13 550	13 550
Concessions, brevets, licences					Réserves statutaires		
Fonds commercial	350 000		350 000	350 000	Autres réserves	45 950	45 950
Immobilisations corporelles					Report à nouveau		
Terrains					Résultat de l'exercice	20 815	31 051
Constructions					Subventions d'investissement		
Inst. tech. mat. et out. industriels	820 000	369 000	451 000	533 000	Provisions réglementées		
Autres immobilisations corporelles	214 200	96 390	117 810	139 230	Total Capitaux propres	215 815	226 051
Immobilisations financières					Provisions pour risques et charges		
Participations					Dettes		
Titres immobilisés					Emprunts obligataires		
Prêts					Emprunts et dettes étab. de crédit (1)	336 034	415 078
Total Actif immobilisé	1 414 200	495 390	918 810	1 022 230	Dettes financières diverses (2)	365 000	365 000
Actif circulant					Avances et acomptes reçus	13 685	5 638
Stocks de matières premières	13 546		13 546	12 428	Dettes fournisseurs	10 595	15 103
Avances et acomptes versés	2 654		2 654		Dettes fiscales et sociales	49 180	50 930
Créances clients	16 311	938	15 373	9 327	Dettes sur immobilisations		
Autres créances	30 352		30 352	23 055	Autres dettes		
Valeurs mobilières de placement					Produits constatés d'avance		
Disponibilités	6 004		6 004	7 303	Total Dettes	774 494	851 749
Charges constatées d'avance	3 570		3 570	3 457	Total Passif	990 309	1 077 800
Total Actif circulant	72 437	938	71 499	55 570			
Total Actif	1 486 637	496 328	990 309	1 077 800			

(1) Dont découverts bancaires 0 0

(2) Dont comptes courants d'associés 365 000 365 000

BTS Management en Hôtellerie Restauration - Toutes options (A, B et C)		Session 2026
U31 – Pilotage de la production de services en hôtellerie restauration	Code : 26MHRU31	Page 9/14

Annexe 7 – Éléments financiers « Les Forges d'Abel » 2024 et 2025

Bilans fonctionnels (en €)

EMPLOIS	2025	2024	RESSOURCES	2025	2024
Emplois stables	1 414 200	1 414 200	Ressources stables	1 413 177	1 398 099
Actifs exploitation et hors exploitation	66 433	48 267	Passifs exploitation et hors exploitation	73 460	71 671
Trésorerie active	6 004	7 303	Trésorerie passive	0	0
Total Emplois	1 486 637	1 469 770	Total Ressources	1 486 637	1 469 770

Indicateurs fonctionnels (en €) et ratios financiers

INDICATEURS FONCTIONNELS	2025	2024
Fonds de roulement net global	– 1 023	– 16 101
Besoin en fonds de roulement	– 7 027	– 23 404
Trésorerie nette	6 004	7 303
Capacité d'autofinancement (CAF)	124 235	134 471

RATIOS FINANCIERS	2025	2024	Normes
Couverture des emplois stables (Ressources stables / Emplois stables)	0,999	0,989	> 1
Endettement (Dettes financières (1) / Capitaux propres)	3,25	3,45	< 1
Capacité de remboursement (Dettes financières / CAF)	5,64	5,80	< 3
Profitabilité (RCAI / Chiffre d'affaires hors taxe)	1,0 %	1,6 %	10 %

(1) Les comptes courants d'associés sont considérés ici comme des dettes financières.

Efficacité énergétique : l'hôtellerie face à ses obligations

Depuis 2019, les établissements hôteliers doivent se conformer au décret tertiaire, une réglementation qui leur impose une réduction progressive de la consommation énergétique. « – 40 % d'ici 2030, – 50 % en 2040 et – 60 % en 2050 à partir d'une année de référence définie par l'entreprise », rappelle Cyril Tomezyk, ingénieur commercial chez Enera Conseil, une entreprise qui accompagne ses clients dans la transition énergétique de leurs bâtiments.

Ce décret impose aux exploitants et propriétaires de bâtiments de plus de 1 000 m² de déclarer annuellement leur consommation énergétique via la plateforme Operat (Observatoire de la performance énergétique, de la rénovation et des actions du tertiaire), gérée par l'Ademe (Agence de l'environnement et de la maîtrise de l'énergie). Le non-respect de cette obligation peut entraîner une amende annuelle de 7 500 euros. [...]

Des solutions pragmatiques...

Comme le rappelle Philippe Meunier, responsable marketing développement durable Europe chez Ecolab, « *l'optimisation énergétique ne passe pas seulement par des rénovations lourdes, mais aussi par des gestes simples du quotidien qui, cumulés, font une vraie différence* ». Il cite l'exemple de l'ajustement de la température, de la gestion du linge ou encore de l'utilisation optimale des équipements comme les lave-vaisselles. « *Mesurer pour mieux réduire* » est un principe fondamental selon lui.

« *La labellisation Clé Verte est un excellent levier. Aujourd'hui, 70 % de notre réseau, soit 220 établissements sur 320, est labellisé, ce qui reflète leur véritable engagement dans une démarche responsable* », ajoute la responsable. Ce label n'est cependant qu'une première étape. « *Il inclut des critères stricts, dont 40 % sont directement liés à la réduction de la consommation d'eau et d'énergie* », précise-t-elle. Best Western France propose également des bilans carbone pour évaluer les émissions directes et indirectes, y compris celles liées aux déplacements des clients et à la gestion des déchets. [...]

L'optimisation énergétique nécessite souvent des investissements importants. Heureusement, des aides financières permettent d'alléger la facture. Parmi eux, les Certificats d'Économie d'Énergie (CEE), financés par les fournisseurs d'énergie ou des prestataires spécialisés. D'autres dispositifs, comme des subventions pouvant atteindre 50 000 euros, sont également disponibles pour des projets bas carbone en hôtellerie. Certaines banques proposent des prêts avantageux, voire des prêts à taux zéro (PTZ), pour financer des travaux d'efficacité énergétique.

D'autres leviers incluent MaPrimeRénov', accessible aux hôtels sous certaines conditions, ainsi que le Fonds Tremplin pour les PME. Bpifrance propose pour sa part des outils comme le Diag Eco-Flux, ou encore le Fonds éco-conception, qui peut financer des subventions allant jusqu'à 200 000 euros.

Un moteur de performance économique

Au-delà de la réglementation, l'engagement en faveur de l'efficacité énergétique peut s'avérer un véritable atout commercial. Rachel Loison souligne que « *la RSE doit venir de la direction et embarquer toutes les équipes. Lorsqu'elle est bien intégrée, elle devient un moteur de performance économique* ». Selon elle, les entreprises engagées en RSE performant en moyenne 13 % mieux que celles qui ne le sont pas, « *depuis dix ans des études le disent* ». [...]

Source : lechotouristique.com – 20/03/2025

BTS Management en Hôtellerie Restauration - Toutes options (A, B et C)		Session 2026
U31 – Pilotage de la production de services en hôtellerie restauration	Code : 26MHRU31	Page 11/14

Annexe 8 (2/2) – Au sujet des dépenses énergétiques...

Témoignage du directeur de l'Hôtel-Restaurant « Le Grand Alpage » concernant ses travaux de rénovation énergétique.

« Quand j'ai repris notre hôtel-restaurant de 30 chambres à Saint-Bonnet-en-Champsaur, je savais qu'une rénovation énergétique finirait par être indispensable... mais je n'avais pas imaginé à quel point cela coûterait cher. L'isolation extérieure, la nouvelle ventilation et la reprise complète des façades représentaient un investissement colossal : plus de 400 000 € HT. À ce niveau-là, on ne peut pas faire un pas sans avoir une trésorerie vraiment solide.

On a longtemps hésité avant de s'engager, car pour un établissement indépendant comme le nôtre, c'est un pari risqué. Mais le bâtiment datait des années 60, et on arrivait au bout du bout : déperditions de chaleur, inconfort en été, factures d'énergie qui grimpaient... Il fallait agir.

Aujourd'hui, je ne regrette pas. L'isolation par l'extérieur et la nouvelle ventilation ont complètement transformé le confort des chambres. Nous en avons profité pour retravailler toute la façade et les ouvertures. Le bois de mélèze que nous avons choisi pour les menuiseries et l'encadrement des fenêtres donne une vraie chaleur, aussi bien dehors que dedans. L'hôtel a retrouvé une seconde vie. »

Énergie : un coup de chaud pour la restauration

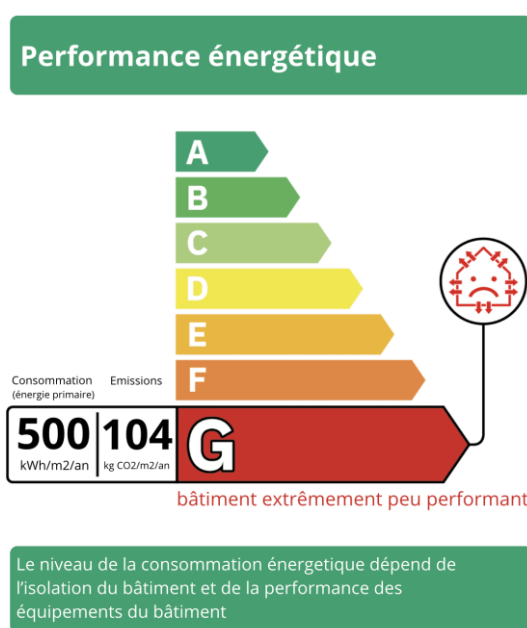
L'énergie, un coût qui grignote la marge des restaurateurs, la baisse des prix annoncée en 2025 devraient être une bouffée d'oxygène pour les restaurateurs. [...]

Les coûts de l'énergie, notamment de l'électricité, ont connu des hausses substantielles en raison de divers facteurs économiques et géopolitiques. Cette augmentation des coûts énergétiques exerce une pression supplémentaire sur les marges des restaurateurs, qui doivent redoubler d'efforts pour optimiser leurs opérations et maîtriser leurs coûts. L'augmentation du ratio des coûts énergétiques par rapport au chiffre d'affaires souligne la nécessité d'adopter des pratiques plus durables et de rechercher des solutions énergétiques plus efficaces. Cela pourrait inclure des investissements dans des équipements plus économes en énergie et la mise en place de mesure de réduction de la consommation énergétique.

Source : Baromètre de la restauration 2025 – Rydge Conseil

Annexe 9 – Les performances énergétiques de l'établissement « Les Forges d'Abel »

Détail de la consommation d'énergie du bâtiment	Les Forges d'Abel	Moyenne dans les hôtels comparables	Hôtel à énergie positive
Consommation annuelle du bâtiment en kWh/m ²	500	241	50
Coût énergétique annuel au m ²	50 €	22 €	5 €
Coût énergétique annuel pour une surface de 4 000 m ²	201 478 €	88 000 €	18 320 €



Source : ADEME

BTS Management en Hôtellerie Restauration - Toutes options (A, B et C)	Session 2026
U31 – Pilotage de la production de services en hôtellerie restauration	Code : 26MHRU31 Page 12/14

Annexe 10 – Projet d'aménagement des wagons en restaurant

Marie et Esteban ont réuni les informations relatives à l'aménagement d'un espace de restauration dans deux anciens wagons implantés face à leur établissement qu'il baptiserait « **L'Express d'Abel** » et ont établi avec l'aide de leur expert-comptable un tableau de bord prévisionnel. L'idée de ce nouvel espace est de créer une extension du restaurant actuel, avec la même offre culinaire.

Le montant des investissements nécessaires à l'aménagement s'élèverait à 32 500 €.



L'Express d'Abel disposerait de 50 places sur deux services. Il serait ouvert comme l'hôtel 330 jours.

Compte tenu de la bonne réputation que l'établissement a déjà acquise, Marie et Esteban espèrent réaliser plus de 13 500 nouveaux couverts par an sur leur pôle restauration et un supplément de chiffre d'affaires de 540 000 €.

Les équipes de cuisine et salle seraient renforcées par le recrutement de quatre salariés.

L'activité hébergement devrait se maintenir voire s'améliorer légèrement.

Tableau de gestion prévisionnel « Les Forges d'Abel » 2026

Éléments	Total		Hébergement		Restauration avec deux nouveaux wagons	
	€	%	€	%	€	%
Chiffre d'affaires HT	3 084 300	100,0 %	1 473 436	100,0 %	1 610 864	100,0%
Coût des matières premières consommées	591 210	19,2 %	51 570	3,5 %	539 639	33,5 %
Marge brute	2 493 090	80,8 %	1 421 865	96,50 %	1 071 225	66,5 %
Charges de personnel	1 022 316	33,1 %	455 292	30,9 %	567 024	35,2 %
Marge sur coût principal	1 470 775	47,7 %	966 574	65,6 %	504 201	31,3 %
Frais généraux	764 906	24,8 %				
Résultat brut d'exploitation (RBE)	705 869	22,9 %				
Coûts d'occupation	434 886	14,1 %				
Résultat courant avant impôts (RCAI)	270 983	8,8 %				
Impôt sur les bénéfices	63 495	2,1 %				
Résultat net	207 488	6,7 %				
CAF	310 907					

Annexe 11 – Projet de rénovation énergétique

Marie et Esteban envisagent de réaliser des travaux de rénovation énergétique. Avec l'accord de la SCI, ils devront être réalisés et financés par la SARL, la SCI n'ayant aucune possibilité de financement. Le loyer versé par la SARL à la SCI serait revu à la baisse.

Trois postes de travaux sont étudiés :

- L'isolation des murs et du toit,
- L'installation de panneaux solaires,
- L'installation de pompes à chaleur (PAC).

Estimation du coût des travaux de rénovation énergétique :

Coûts des travaux		Montant estimé (HT)
Étude thermique préalable		5 000 €
Isolation des murs par l'extérieur	80 à 150 €/m ²	225 000 €
Isolation de la toiture (combles perdus ou aménagés)	50 à 120 €/m ²	120 000 €
Panneaux solaires (autoconsommation)	Puissance de 100 kWc (1)	180 000 €
Panneaux solaires thermiques (eau chaude)	Puissance de 50 kWc (1)	75 000 €
Installation de pompes à chaleur air/air (climatisation)	Puissance de 100 kWh (2)	300 000 €
Total		905 000 €

(1) Kilowatt-crête correspond à une capacité de production électrique.

(2) Kilowattheure est une unité de mesure de l'énergie produite en une heure.

Aides financières possibles :

- Certificats d'Économies d'Énergie (CEE),
- Subventions locales ou régionales,
- Prêt vert à taux zéro ou bonifié.

Montant des aides : jusqu'à 30 voire 50 % du coût total selon éligibilité.

Point d'attention : prévoir un budget annuel pour l'entretien des PAC et panneaux solaires.

Détail de la consommation d'énergie du bâtiment estimée après travaux de rénovation

	Après travaux
Consommation annuelle du bâtiment en kWh/m ²	101
Coût énergétique annuel au m ²	9,87 €
Coût énergétique annuel pour une surface de 4 000 m ²	39 480 €