

La restauration côté chiffres

Se livrer à un inventaire des bonnes pratiques en matière de contrôle interne et de suivi de gestion d'un établissement de restauration est un exercice difficile tant la diversité des organisations possibles est grande. Toutefois, il existe des procédures élémentaires que l'on retrouve souvent et que chaque structure peut adapter à sa taille et à ses objectifs car les fondamentaux restent identiques : des procédures d'organisation adaptées et un suivi de gestion efficient.

Afin de pouvoir s'appuyer sur un contrôle d'exploitation fiable, le dirigeant doit s'assurer de la qualité des informations requises. L'un des moyens les plus sûrs d'atteindre cet objectif est de mettre en place un contrôle interne efficace. Il n'existe pas actuellement en France de cadre normé pour définir le contrôle interne.

Mettre en place un contrôle interne efficace

On considère traditionnellement qu'un bon contrôle interne repose nécessairement sur plusieurs impératifs : une organisation adaptée, des méthodes et procédures appropriées, un personnel de qualité, des protections matérielles et enfin une maîtrise des risques. Une tendance récente au plan international conduit à ériger en « meilleure pratique » le référentiel issu du rapport du COSO (1). Ce dernier repose notamment sur trois types d'objectifs (efficacité opérationnelle, respect des lois et réglementations en vigueur et information financière exacte) et sur cinq composants (environnement interne, évaluation des risques, activité de contrôle proprement dite, système d'information et de communication et enfin structure de pilotage de l'ensemble du dispositif).

Les risques traditionnels à couvrir

Nous allons donc nous livrer à cet exercice pour recenser les bonnes pratiques susceptibles de vous aider dans la maîtrise au quotidien du fonc-

tionnement de votre établissement de restauration. Il convient pour cela d'en identifier les grands risques, qui sont traditionnellement les suivants :

- l'exhaustivité de la facturation et des encaissements ;
- les achats détournés ou le coulage de stocks ;
- la TVA sur place et à emporter (si applicable).

De multiples cas de figure existent au sein des établissements de restauration, et cela constitue ici la difficulté de l'exercice auquel nous allons nous livrer.

L'exhaustivité de la facturation et des encaissements

Mettre en place des procédures visant à assurer que l'intégralité des repas servis est facturée et encaissée constitue une priorité évidente. Toutefois, nos différentes expériences en tant qu'expert-comptable ou commissaire aux comptes montrent que ceci n'est pas toujours le cas.

Le degré d'informatisation peut être plus ou moins important, voire inexistant. Une caisse enregistreuse nous paraît toutefois constituer un minimum afin de sécuriser les espèces notamment.

La localisation physique de la caisse doit être étudiée afin d'assurer une sortie contrôlée du restaurant et empêcher ainsi les resquilleurs ! Le rapprochement entre les repas commandés et la facturation/encaissement peut être géré manuellement de façon simple en distinguant les repas encaissés de ceux à encaisser. Une fois le service terminé, il convient de procéder au comptage des commandes préparées en cuisine puis au rapprochement avec les repas facturés/

(1) Committee of Sponsoring Organizations.

encaissés. Les écarts doivent être expliqués et analysés, et le nombre définitif de repas préparés porté au tableau de bord de l'activité afin de calculer les ratios de suivi habituels. Dans le cas d'une cuisine sous-traitée à une société externe, ce comptage permet de valider la facturation des achats de sous-traitance. On peut utilement rapprocher les numéros des bons de commande (en cas d'utilisation de carnet pré numérotés) avec ceux du récapitulatif des ventes du jour.

Les bonnes pratiques peuvent être appuyées par des procédures écrites afin d'encadrer le fonctionnement ainsi qu'une informatisation adaptée à la taille de l'établissement. Divers logiciels existent sur le marché spécifiques aux points de vente de type bars, restaurants ou brasseries mais il conviendra de procéder à une analyse détaillée des besoins préalablement à la mise en place.

Il y a lieu d'étudier ou de simuler les verrouillages offerts par la caisse enregistreuse ou par le logiciel. Certains systèmes autorisent la suppression des commandes validées et payées sans qu'aucune trace ne subsiste. L'ouverture du tiroir de caisse peut dans certains cas s'effectuer manuellement (par une clé) en lieu et place de la commande d'ouverture du clavier informatique. Le verrouillage du système permet de limiter les risques d'erreurs et de fraude.

Dans le cas de facturation mensuelle des clients réguliers, le lettrage entre facture et règlement doit être tout aussi régulier et les clients relancés. Un tableau de suivi des créances douteuses est également utile pour tenir la direction informée de l'évolution de ces dernières.

L'existence d'une caisse fermée sous la responsabilité d'une personne désignée participe d'une bonne pratique. Le comptage de la caisse doit être journalier et donner lieu à une remise régulière des espèces à la banque. L'idéal consiste à séparer les fonctions entre la personne qui compte les espèces et les dépose à la banque de celle qui comptabilise les recettes. Cette séparation des tâches constitue une mesure de sauvegarde des actifs et permet un contrôle interne plus efficient. Le fonds de caisse doit être retracé comptablement et tout écart signalé. Il est tout à fait normal que des écarts en plus et en moins soient signalés du fait des nombreux rendus de monnaie. En revanche, une caisse ne présentant

jamais d'écart doit être étudiée, bien qu'elle puisse faire l'objet d'ajustements par les pourboires. Les pourboires doivent être régulièrement distribués et non conservés dans une enveloppe dans la caisse... Nous avons ainsi pu observer jusqu'à un an de pourboires stockés dans l'attente du repas annuel des employés ! La somme atteignait un niveau très élevé, générant un risque conséquent.

La procédure des repas/boissons offerts à la clientèle mérite une attention particulière. L'autorisation par une personne habilitée et la formalisation d'un bon spécifique (afin de ne pas fausser les indicateurs) sont à prévoir.

Le choix d'un logiciel

Certains logiciels permettent de gérer la prise de commande, la préparation des commandes en cuisine, la facturation et l'encaissement par type de règlement (espèces, chèque, CB, ticket restaurant...). Les fonctionnalités de ce logiciel doivent être étudiées dans le détail (voir encadré ci-dessous), et il faut s'assurer qu'au minimum les points suivants sont couverts :

- ventilation de l'état journalier de caisse par type de repas servis (à des fins analytiques), mode de règlement (cash ou à crédit), type d'encaissement (ticket restaurant, espèces, chèques...), taux de TVA (si applicable) ;

Une modernisation ratée

Un restaurant, créé il y a une vingtaine d'années par le centre d'aide par le travail d'une association, a souhaité, en raison du fort développement de l'activité, se doter d'un système informatique plus intégré.

La particularité de ce restaurant est d'accueillir une clientèle de proximité fortement fidélisée et qui dispose, dans certains cas, d'un crédit mensuel. Or, cette particularité n'a pas été intégrée lors du choix du logiciel. Ainsi, le système mis en place n'est pas conçu pour la gestion des comptes clients. La facturation n'étant pas prévue de façon automatique, ces opérations font donc l'objet d'une opération manuelle à la fin de chaque mois. On imagine aisément la perte d'efficacité engendrée par un logiciel insuffisamment adapté !

- affectation d'un numéro de facture ;
- code client de la gestion commerciale identique à celui de la comptabilité générale ;
- affectation sur place / à emporter rapide ;
- conformité du calcul des bases de TVA au taux normal et au taux réduit ;
- sécurisation du système afin de limiter les annulations ou avoirs à un responsable autorisé.

L'existence d'un état informatisé de caisse doit être mis à profit pour identifier d'éventuels mouvements de caisse négatifs permettant de cerner les rendus de monnaie sur tickets restaurant.

Le suivi des achats et des stocks

De nombreuses procédures sont possibles ainsi que de multiples indicateurs. À notre sens, il faut distinguer les flux d'achats selon leur degré de sensibilité (plus le coût est élevé, plus l'achat est sensible) et de les organiser au moyen de procédures plus ou moins détaillées afin de prévenir par exemple le risque de détournement des denrées.

La mise en place d'un inventaire mensuel de la cave et/ou des boissons constitue une mesure de sauvegarde des actifs au même titre qu'une sécurisation physique. Elle permet également de fiabiliser le calcul des marges mensuelles.

Au-delà, le contrôle des approvisionnements doit s'organiser tant sur le plan qualitatif (nature, aspect, fraîcheur, calibre) que quantitatif (quantités livrées conformes à la commande, prix correspondant aux conditions d'achats négociées...).

Les indicateurs fondamentaux

La mesure des réalisations est effectuée à partir d'un ensemble d'indicateurs. Les résultats obtenus sont ensuite comparés à une norme sectorielle (peu disponible), à un historique ou à un ratio prévisionnel. Tout écart significatif doit faire l'objet d'une analyse. Inutile de préciser que vos indicateurs doivent être déterminés de façon permanente, que les mesures données doivent être claires, précises, objectives et produites dans des délais rapides et fiables afin de ne pas induire en erreur l'utilisateur.

Les possibilités sont multiples et nous ne nous livrons pas ici à un inventaire exhaustif. On peut par exemple distinguer :

- les indicateurs de performance commerciale : chiffre d'affaires HT / TTC, sur place / à emporter, nombre de couverts servis, taux de remplissage, chiffre d'affaires moyen par couvert et par jour, ticket moyen au bar, nombre d'annulations, caisse enregistreuse... ;
- les indicateurs relatifs au coût des matières : coût nourriture / boisson, suivi des dépenses détaillées ramenées au repas moyen (pertinent pour surveiller le risque de coulage), montant des boissons et repas offerts, nombre de repas des employés, ce qui permet un suivi des avantages en nature, du taux de perte, de la marge sur les boissons... ;
- les indicateurs relatifs aux frais de personnel : nombre de couverts servis / nombre d'heures travaillées, frais de personnel / chiffre d'affaires, coût horaire moyen...

➤ Guy CASTINEL,
expert-comptable, commissaire aux comptes,
Cabinet PKF Audit Conseil Expertise,
département économie sociale

le dossier du 1^{er} mai

Le tableau de bord : analyser le passé pour mieux préparer l'avenir

Solde intermédiaire de gestion, seuils de rentabilité, capacité d'autofinancement... des terminologies qui semblent tout droit sorties du secteur commercial. Pourtant, une fois adaptés aux exigences particulières du monde associatif, ce sont autant d'outils qui permettent un réel suivi de la rentabilité des activités de l'association. Une rentabilité qui, aux yeux notamment des financeurs et des partenaires extérieurs, apparaît comme un gage d'efficacité et de pérennité. Pérennité du projet associatif qui reste également la principale obsession des membres de l'association.