



FACULTE DE DROIT, D'ECONOMIE, DE GESTION ET DE SOCIOLOGIE

DEPARTEMENT GESTION

OPTION MARKETING

Promotion : M.E.V.A.

Mémoire pour l'obtention de Maîtrise en Gestion

PROJET DE CREATION D'UN COMPLEXE HOTELIER SISE A RANOMAFANA



Présenté par :

NAMBININA Christiana Judith

SOUS L'ENCADREMENT PEDAGOGIQUE DE :

Monsieur ANDRIANTSEHENO Daniel

Maître de conférence,

Professeur responsable de l'Option MARKETING

SOUS L'ENCADREMENT PROFESSIONNEL DE:

Monsieur MICHEL Joseph

Directeur de l'agence B.O.A Talatamaty

Au: 2005 2006

Session : 05Août 2006

REMERCIEMENTS

Nous tenons à adresser nos sincères remerciements et notre profonde reconnaissance à toutes les personnes sans qui ce mémoire de fin d'études n'aurait pas été réalisé.

D'abord, à **DIEU TOUT PUISSANT** pour m'avoir permis d'être et pour toute la force qu'il m'a donnée durant ces longues années d'études,

Ensuite, nous remercions au corps professoral de l'Université d'Antananarivo :

- ❖ Monsieur Willison RAJERISON, Professeur titulaire, Président de l'Université d'Antananarivo qui m'a acceptée d'être son étudiant et d'être sous sa responsabilité.
- ❖ Monsieur Andriamaro RANOVONA, Maître de conférence et Doyen de la Faculté de Droit- d'Economie- de Gestion et de Sociologie, d'avoir inclus dans le cursus de formation le stage de fin d'études afin de nous permettre de mettre en exergue toutes les connaissances acquises lors de ces années à l'Université.
- ❖ Monsieur Roger RALISON, Maître de conférence, Chef du Département en Gestion de l'Université d'Antananarivo, Professeur enseignant qui fait preuve de beaucoup de patiences.
- ❖ Monsieur Daniel ANDRIATSEHENO, Maître de conférence, Directeur du CERG (Centre d'Etude et de Recherche en Gestion), Professeur enseignant responsable de la filière MARKETING, notre encadreur pédagogique pour nous corriger et diriger pour la réalisation du mémoire et qui nous a honoré en acceptant de nous prodiguer ses conseils et suggestions, malgré, ses multiples obligations, **recevez ici l'expression de notre hommage respectueux.**
- ❖ Madame Saholinirina ANDRIANALY, Professeur et Directeur du Centre d'Etude et de Recherche en Gestion. **Veillez trouver nos vifs remerciements.**

- ❖ Les professeurs de l'Université, pour le savoir inestimable qu'ils nous ont transmis tout au long de notre formation, **nous témoignons ici notre profonde gratitude.**
- ❖ Le personnel administratif et technique du département Gestion qui a contribué à notre formation durant ces années d'études, **Veillez accepter nos considérations les meilleures.**

Après, nous adressons nos reconnaissances au personnel de la BOA-Madagascar :

- ❖ Monsieur Alain Lepâtre LAMONTAGNE, Directeur Général du groupe BANK OF AFRICA, pour nous avoir accueillis et permis d'effectuer ce stage.
- ❖ Monsieur Joseph MICHEL, Directeur de l'agence BOA Talatamaty, pour nous recevoir au sein de l'agence et pour son aide inestimable, **nous lui exprimons notre gratitude ;** et malgré ses nombreuses et lourdes fonctions, nous a encadré tout au long de cette étude et n'a pas ménagé ses temps pour nous prodiguer ses conseils et nous guider à la réalisation de ce mémoire. **Qu'il trouve ici nos vifs remerciements.**
- ❖ Tout le personnel de l'agence BOA Talatamaty qui n'a pas ménagé leur temps précieux pour nous aider. **Veillez recevoir notre sincère reconnaissance.**

Nous témoignons également ici **notre profonde gratitude** à Eric, Lanto, Edmond, qui ont apporté leur précieuse aide pour la réalisation de ce mémoire.

Enfin, j'adresse **mes vifs et chaleureux remerciements** à mon père, ma mère, à mon frère et à mes sœurs ainsi qu'à toute ma famille et à mes amis pour leur soutien moral que financière durant toutes mes années d'études et pour leurs contributions à l'accomplissement de ce mémoire.

Tous vous avez contribué à la réalisation de ce présent mémoire, **que Dieu Tout Puissant vous renvoie la gratitude dont vous avez fait part.**

SOMMAIRE

REMERCIEMENTS

SOMMAIRE

LISTE DES TABLEAUX ET FIGURES

ABREVIATION ET SIGLES

INTRODUCTION GENERALE

Première partie. IDENTIFICATION DU PROJET

Chapitre 1. PRESENTATION GENERALE DU PROJET

Section 1. PRESENTATION DE LA REGION

1.1. Situation géographique : (Commune de RANOMAFANA)

1.2. Volets socio-économiques

1.3. Ecotourisme opportunité pour Madagascar

1.4. Perspectives et objectifs de développement

Section 2. CADRE DU PROJET

2.1. Contexte national

2.2. Contexte international

2.3. Perspectives hôtelières

2.4. Caractéristique juridique du projet

Chapitre 2. ETUDE DE MARCHE

Section 1. THEORIE GENERALE SUR L'ETUDE DE MARCHE

1.1. Segmentation du marché

1.2. Ciblage

1.3. Positionnement

Section 2 : ANALYSE DE L'OFFRE DU PROJET

2.1. Fonctionnalité et performance de l'offre

2.2. Caractéristiques commerciales de l'offre

2.3. Caractéristiques économiques de l'offre

2.4. Services associés à l'offre

2.5. Evolution de l'offre

Section 3. ANALYSE DE LA DEMANDE

3.1. Attentes de la clientèle potentielle

3.2. Degrés de satisfaction de la clientèle potentielle

3.3. Volumes de la demande

Section 4. ANALYSE DE LA CONCURRENCE DU PROJET

4.1. Taille de la concurrence à IFANADIANA

4.2. Appréciation de la concurrence extérieure

4.3. Capacité de la réaction des concurrents

4.4. Nature du concurrentiel

Section 5. ASPECTS MARKETING DU PROJET

5.1. Stratégies marketing du complexe hôtelier

5.2. Politiques marketing du complexe hôtelier

Chapitre 3. THEORIE GENERALE SUR LES OUTILS ET CRITERES D'EVALUATION

Section 1. OUTILS D'EVALUATION

1.1. Valeur actuelle nette (VAN)

1.2. Taux de rentabilité interne

1.3. Indice de profitabilité

1.4. Durée de récupération du capital investi

Section 2. CRITERES D'EVALUATION DU PROJET

2.1. Pertinence

2.2. Efficacité

2.3. Efficience

2.4. Durée de vie de projet

Deuxième partie. CONDUITE DU PROJET

Chapitre 1. TECHNIQUE DE MISE EN ŒUVRE DU COMPLEXE HOTELIER

Section 1. IDENTIFICATION DES RESSOURCES

1.1. Ressources matérielles

1.2. Ressources financières

1.3. Ressources humaines

Section 2. TECHNIQUES DE PRESTATIONS ENVISAGEES

2.1. Gestion du Complexe hôtelier 3 étoiles

2.2. La campagne touristique permanente pour le Parc National de RANOMAFANA

Chapitre 2. CAPACITE DE PRESTATIONS ENVISAGEES

Section 1. EVOLUTION DES PRESTATIONS ET DU CHIFFRE D’AFFAIRES

1.1. L'évolution des prestations

2.1. Evolution du chiffre d'affaires

2.2. Présentation de l'évolution du chiffre d'affaires

Section 2. ASPECTS QUALITATIFS ET QUANTITATIFS

2.1. Aspects qualitatifs

Section 1. ORGANIGRAMME

1.1. Description des postes

1.2. Style de direction adopté

1.3. Organigramme

Section 2. ORGANISATION DE TRAVAIL

2.1. Description des tâches possibles du projet

2.2. Organisation avant prestations

2.3. Mode de conservation des ingrédients

Section 3. CHRONOGRAMME DES ACTIVITES

3.1. Chronogramme de l'implantation du Complexe

3.2. Planning de la campagne de promotion du Parc à l'aide du complexe

Troisième partie. EVALUATION FINANCIERE

Chapitre 1. INVESTISSEMENT

Section 1. COUT D'INVESTISSEMENT

1.1. Investissements initiaux

1.2. Fonds de roulement initial

Section 2. SOURCES DE FINANCEMENT ET LES REMBOURSEMENTS DES DETTES

2.1. Apports propres

2.2. Emprunts à moyen ou long terme

2.3. Amortissements financiers et le plan de remboursement des emprunts

Section 3. PLAN DE FINANCEMENT

3.1. Paramètres considérés

3.2. Tableau de financement

Chapitre 2. ANALYSE DE LA RENTABILITE ET ETUDE DE LA FAISABILITE

Section 1. COMPTES DE GESTION

1.1. Les comptes de produit du complexe

1.2. Les comptes de charges du complexe hôtelier

Section 2. COMPTES DE BILAN PREVISIONNEL

- 2.1. Le bilan d'ouverture du projet
- 2.2. Actifs des bilans prévisionnels
- 2.3. Passifs des bilans prévisionnels

Section 3. Comptes de résultat prévisionnel

Comptes de résultats prévisionnels par nature

Section 4. TABLEAUX DE FLUX DE TRESORERIE

Méthode directe

Chapitre 3. EVALUATION FINANCIERE ET IMPACTS DU PROJET

Section 1. EVALUATION FINANCIERE

- 1.1. Selon les outils d'évaluation
- 1.2. Selon les critères d'évaluation

Section 2. EVALUATION ECONOMIQUE

- 2.1. Création de la Valeur Ajoutée
- 2.2. Création d'emplois
- 2.3. Développement de la région

CONCLUSION

ANNEXE

BIBLIOGRAPHIE

LISTES TABLES DE MATIERES

TABLEAUX

Tableau n°01 : Ampleur de l'écotourisme à Madagascar

Tableau n°02 : Hôtels classés « Etoile » à Madagascar

Tableau n°03 : Hôtels classés « Ravinala » à Madagascar

Tableau n°04 : Segmentation du marché du Complexe hôtelier proportion en pourcentage

Tableau n°05 : Situation interne du Complexe

Tableau n°06 : Situation externe du Complexe

Tableau n°07 : Evolution des consommations en millier d'Ariary

Tableau n°08 : Situation de la demande touristique mondiale

Tableau n°09 : Concurrence sur prestations touristiques (en pourcentage)

Tableau n°10 : Catégorie professionnelle des personnels du projet

Tableau n°11 : Principales sources d'information des visiteurs sur Madagascar

Tableau n°12 : Vente journalière du Complexe hôtelier, montant en Ariary

Tableau n°13 : Evolution du chiffre d'affaires pendant cinq(5) ans, en millier d'Ariary

Tableau n°14 : Eléments quantitatifs du projet

Tableau n°15 : Classification des produits à stocker selon PARETO

Tableau n°16 : Chronogramme de l'implantation du complexe

Tableau n°17 : Chronogramme de la campagne de promotion

Tableau n°18 : Investissement du projet de la construction du Complexe hôtelier

Tableau n°19 : Composition de l'investissement (Besoins) du Complexe hôtelier

Tableau n°20 : Amortissement (remboursement des dettes) du projet, montant en millier d'Ariary

Tableau n°21 : Evolution du chiffre d'affaires pendant cinq(5) ans, en millier d'Ariary

Tableau n°22 : Evolution des achats consommés en millier d'Ariary

Tableau n°23 : Evolution des services et autres services extérieures en millier d'Ariary

Tableau n°24 : Salaires mensuels du personnel du Complexe hôtelier

Tableau n°25 : Les cotisations et charges sociales à payer du Complexe hôtelier (en millier d'Ariary)

Tableau n°26 : Charges de personnels du Complexe hôtelier, montant en millier d'Ariary

Tableau n°27 : Frais financiers du projet

Tableau n°28 : Plan d'amortissement pour l'année 1 (montant en millier d'Ariary)

Tableau n°29 : Durées de vie et taux d'amortissement des éléments amortissables

Tableau n°30 : Plan d'amortissement pour l'**année 2** montant en millier d'Ariary)

Tableau n°31 : Plan d'amortissement d'**année 3, 4 et 5**

Tableau n°32 : Impôts, taxes et versements assimilés en millier d'Ariary

Tableau n°33 : Autres charges des activités ordinaires

Tableau n°34 : Récapitulation des comptes charges du projet

Tableau n°35 : Bilan d'ouverture du projet (montant en millier d'Ariary)

Tableau n°36 : Actifs du bilan des cinq (5) exercices clos le 31 décembre du projet,

Tableau n°37 : Passifs du bilan des cinq (5) exercices clos le 31 décembre du projet,

Tableau n°38 : Comptes de résultat par nature montant en millier d'Ariary

Tableau n°39 : Tableau des flux de trésorerie (méthode directe), montant en millier d'Ariary

Tableau n°40 : Flux financier, montant en millier d'Ariary pour l'**année 1**

Tableau n°41 : Calcul des flux financiers net pendant cinq (5) ans du projet

Tableau n°42 : Valeurs ajoutées dégagées du Complexe hôtelier (valeur en millier d'Ariary)

FIGURES

Figure n°01 : Carte de la province de FIANARANTSOA

Figure n°02 Piliers du développement durable

Figure n°03 : Marketing stratégique

Figure n°04 : Déterminants d'un segment

Figure n°05 : Packaging d'un positionnement

Figure n°06 : Démarche marketing

Figure n°07 : Décisions hiérarchiques de marketing

Figure n°08 : Formulation des stratégies en marketing

Figure n°09 : Stratégies courantes de marketing

Figure n°10 : Politiques marketing

Figure n°11 : Organigramme du Complexe hôtelier

Figure n°12 : Equilibre financier du Complexe hôtelier

LISTES DES ABREVIATIONS

DSRP : Document Stratégique pour la Réduction de la Pauvreté

MAP: Madagascar Action Plan

OMT: Organisation Mondial du Tourisme

ANGAP : Association National pour la Gestion des Aires Protégés

RFI: Radio France International

BBC:

COMESA: Common Market of East and South in Africa

ONG: Organisme Non Governmental

COI: Commission de l'Océan Indien

SADEC: South of Africa of development economic Common

NTIC: Nouvel Technologique d'Informatique et de la Communication

ACCOR :

MICDSP: Ministère de l'Industrie, Commerce et de Développement du Secteur Privé

AGOA: Africa Growth of Opportunity Act

Nb: Nombres

SARL: Société A Responsabilité Limité

SA : Société Anonyme

FFOM : Forces, Faiblesses, Opportunités et Menace

Déf. : Définition

VAN : Valeur Actuel Net

TRI : Taux de Rentabilité Interne

DRCI : Durée de Remboursement du Capital Investie

BOA : Banque of Africa

MINTOUR : Ministère du Tourisme

RTA : Radio Télévision Analamanga

Resp. : Responsable

Dir : Directeur

Pers : Personnel

ONE : Office National pour l'Environnement

IOV : Indicateur Objectivement Vérifiable

FBCF : Formation Brut de Capital Fixe

Mat : Matériel

Info : Informatique

Mob : mobilier

GUIDE : Guide Unique pour les Investissements et le Développement des
Entreprises

FR : Fonds de Roulement

PCG : Plan Comptable Général

MECIE : Mise En Comptabilité des Investissements Environnementaux

IGR : Impôt Général sur le Revenu

Aut : Autre

Charg : Charges

Ordi : Ordinaires

TVA : Taux sur la Valeur Ajouté

Ar : Ariary

IBS : Impôt sur le Bénéfice des Sociétés

IP : Indice de Profitabilité

PE : Programme Environnemental

AP : Aires Protégées

Km : Kilomètres

Ha : Hectares

°C : Degré Celsius

mm : Millimètres

JIRAMA: Jiro sy Rano Malagasy

US: Unitate State

Extraordi: Extraordinaire

Amort: Amortissement

DAP: Dotations aux Amortissements et aux Provisions

**/*

Introduction Générale

- . **Objet et intérêts du thème**
- . **Localisation du projet**
- . **Le pourquoi du choix du thème**
- . **Projet d'actualité ?**
- . **Methodologie de recherche**
- . **Problématique et annonce du plan**

INTRODUCTION GENERALE

Les politiques pour le développement à Madagascar misent toujours sur l'augmentation de la production tout en valorisant les ressources énormes ; tout cela conduit à une situation de l'économie de marché. On aperçoit ces efforts actuellement dans la troisième axe stratégique d'intervention du dernier DSRP mis à jours le mois de juillet 2005 qui deviendrait d'ici peu MAP (Madagascar Action Plan) qui est la stratégie consistant à susciter et à promouvoir une croissance économique à base sociale très élargie.

Certes depuis 1982, la politique de relance économique à Madagascar mise beaucoup sur les créneaux porteurs de croissance : le secteur informel, le partenariat industriel, accès à la propriété des terres au niveau des agriculteurs et le Tourisme.

Ce dernier est censé comme un produit stratégique pour le pays du fait qu'il est une grande industrie capable de drainer des devises et de créer des emplois.

A Madagascar, l'écotourisme se trouve tout de même dans un état embryonnaire puisque pour le moment, les seules actions visibles se développent par l'intermédiaire des réserves et parcs nationaux. Or nous savons tous que d'énormes potentialités existent pour le pays, à travers l'immense océan qui entoure notre île et la diversité des montagnes offrant ainsi de nombreuses opportunités favorables pour le développement de l'écotourisme. Ces brefs constats nous ont conduit à choisir le parc national de RANOMAFANA D'IFANADIANA afin d'assurer l'offre touristique et d'attirer plusieurs visiteurs par rapport aux exercices précédents

Situé dans la province autonome de FIANARANTSOA, le district d'IFANADIANA contient le parc national de RANOMAFANA à 7 Km entre la ville de RANOMAFANA. Ainsi ce parc national de RANOMAFANA est l'un des aires protégées phares de Madagascar, tout comme Mantadia-Andasibe, Isalo et Montagne d'Ambre. La part de marché affichée insuffisante de ce parc nous permettra d'être disposés à installer un « PROJET DE CONSTRUCTION ET D'EXPLOITATION D'UN COMPLEXE HOTELIER 3 ETOILES » dans cette ville .

Les produits touristiques à lancer sont les prestations offertes à l'hébergement du Complexe et sa restauration et les techniques de marketing sur la campagne de promotion du dit complexe et du parc national de cette ville.

Durant la recherche nous avons utilisé les sources documentaires dans les différentes institutions pour le tourisme (Ministère du Tourisme, Ministère du Transport, Ministère des Eaux et Forêts, ANGAP), la consultation des informations sur Internet (wikipedia.org, instat.mg et le site web de l'OMT etc.) et les enquêtes auprès des professionnels touristiques (hôteliers, restaurateurs, transporteurs, tour-operators etc.) La méthode d'observation par les documents sonores (cassettes audio dans le reportage des radios internationales comme RFI et BBC. et des films des émissions pertinentes à l'économie en générale et au Tourisme en particulier).

Notre recherche qui dure environ cinq (5) mois confrontait aux deux (2) aspects contradictoires du tourisme à savoir l'euphorie touristique de l'après éclipse solaire de 2001 et pendant la crise politique politico-économique de l'année 2002.

Ces deux (2) circonstances relativisent et induisent probablement notre étude.

Les limites de notre étude sont dues à la discrétion des interviewés et les sources d'information peu anciennes.

Le plan de notre devoir s'étale sur trois (3) parties de trois (3) chapitres chacune :

- identification du projet qui est la première partie commence par la présentation générale du projet, en passant par l'étude de marché et débouche sur la théorie générale sur les outils et critères d'évaluation.
- quant à la deuxième partie, elle qui s'intitule « la conduite du projet » se débute sur la technique de mise en œuvre du complexe, donne la capacité de prestations envisagées comme deuxième chapitre et se terminera en troisième chapitre qui s'intéresse à l'organisation de la mise en œuvre des activités.
- la troisième partie retrouvera les trois (3) chapitres comme les investissements, étude de faisabilité et de rentabilité, et l'évaluation du projet.

Dès qu'on a rédigé la conclusion de notre travail, nous vous prions ainsi de consulter aisément toutes les annexes et la bibliographie.

Tout commentaire, suggestion et conseil seront les bienvenus !

Partie 1

Identification du projet

., Présentation générale

., Etude de marché

., Théorie générale sur les outils et critères d'évaluation

Première partie. IDENTIFICATION DU PROJET

Dans cette première partie nous aurons deux (2) chapitres à savoir :

- Présentation générale du projet
- Etude de marché

Chapitre 1. PRESENTATION GENERALE DU PROJET

Ce premier chapitre contient deux (2) sections :

- Présentation de la région
- Cadre du projet

Section 1. PRESENTATION DE LA REGION

Présenter la région où nous allons installer notre projet repose sur :

- Situation géographique de la Commune rurale RANOMAFANA
- Volets socioéconomiques et historiques
- Ecotourismes à Madagascar
- Perspectives et objectifs du développement

1.1. Situation géographique : (Commune de RANOMAFANA)

Situer cette commune de RANOMAFANA nous conduirait à :

- sa localisation
- connaître les flores
- savoir les faunes
- comprendre sa géologie
- saisir l'hydrologie

1.1.1. Localisation de RANOMAFANA

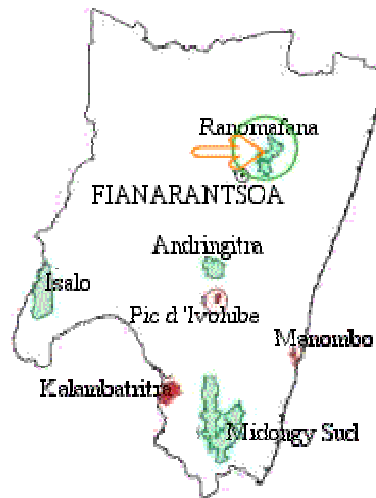


Figure n°01 : Carte de la province de FIANARANTSOA

A RANOMAFANA les 95% des touristes sont des étrangers.

La Commune rurale de RANOMAFANA se situe suivant la route nationale n°25, distancée de 70 Km de la ville de FIANARANTSOA et 17 Km du district d'IFANADIANA. Elle est délimitée au Nord par la commune d'Ambohimiera- Tsaratanàna, au Sud par la commune de Tolongoina-Faraony, à l'Est par la commune de Kelilalina, et à l'Ouest par la commune d'Androy-Ambalakandresy. Sa surface est environ 41 000 Ha, engendre 11.017 de populations actives.

Sa richesse en biodiversité attire les américains à créer l'Organisme Non Gouvernemental (ONG) qui est « Le Parc National de Ranomafana » outre sa richesse en eau thermique. L'ethnie d'Antagnala restera toujours majoritaire et autochtones de la région et puis le Merina et le Betsileo emboîtent le pas.

1.1.2. Flores à RANOMAFANA

Nous nous intéressons à :

- topographie et géomorphologie
- forêt
- forêts indigènes du haut plateau
- forêt de la zone intermédiaire
- forêts de la basse terre

- **Topographie et géographie**

Le parc a un relief principalement montagneux et contient des forêts humides de basse altitude relativement peu perturbées, des forêts ombrophiles et des forêts du haut plateau. L'inclinaison altitudinale variant de 400 à 1417 mètres (4648 pieds) rehausse considérablement la diversité biologique du parc. Les deux plus hautes montagnes de la région sur lesquelles sont situées des points géodésiques se trouvent à l'intérieur du parc, à savoir les Monts Maharira au sud (4509 pieds) et Vohidratiana au nord (4319 pieds).

- **La forêt**

Recouvrant la quasi-totalité du territoire du Parc, la forêt est caractéristique d'une zone tropicale humide. Historiquement, les forêts de la région ont subi des perturbations dues aux activités humaines qui ont apporté d'importants impacts sur la composition de la forêt.

Depuis toujours, la culture sur-brûlis "Tavy" et la collecte de bois de construction en particulier les espèces à grande valeur commerciale incluant le palissandre, le maka ou bois de rose et le varongy constituaient les plus grandes utilisations des ressources forestières de la région.

Les recherches effectuées jusqu'à maintenant ont amené à une classification très générale de la forêt basée sur l'altitude et les perturbations forestières.

- **Les Forêts Indigènes du Haut Plateau**

Les forêts indigènes du Haut Plateau, situées sur le côté Ouest du Parc, varient le long d'une échelle d'humidité allant de forêts ombrophiles de petite stature de 1100m à 1300m d'altitude aux forêts denses de plus haute altitude de 1300m à 1400m. Ces forêts sont essentielles à la protection des ressources hydriques, particulièrement celles de la rivière Namorona laquelle fait tourner la centrale hydroélectrique de Ranomafana. Il y a peu d'exploitation commerciale ou déboisement dans cette région car le Tavy y est limité et les plantations de pins et d'eucalyptus subviennent aux besoins en bois. On note l'abondance des Katoto et Vitanona.

- **Les Forêts de la Zone Intermédiaire**

Ces forêts situées entre 600m et 1100m d'altitude sont une mosaïque de:

- 1) forêts secondaires régénérées après le Tavy;
- 2) forêts primaires sélectivement abattues;
- et 3) forêts primaires intactes.

Ces forêts sont les plus exposées aux pressions anthropiques et à l'exploitation commerciale de bois ou des ressources naturelles puisque les forêts des plaines ont pratiquement disparu sous la pratique du Tavy, et que les villageois dépendent étroitement des produits de la forêt pour leur subsistance. Ces forêts sont actuellement les zones présentant la plus grande diversité biologique.

- **Les Forêts des Basses Terres**

Les formations primaires de basses terres à moins de 600m d'altitude et autrefois situées à l'Est du Parc ont pratiquement disparu à cause du Tavy. Elles n'existent plus que sur les terres sacrées d'une superficie de 10 à 20 ha où le défrichement est interdit selon la tradition.

Les forêts secondaires des basses terres se sont réduites en de petites plantations de forêts le long des arêtes et pentes raides

1.1.3. Faune à RANOMAFANA

Les éléments de la faune sont multiples comme les mammifères, les oiseaux en passant par les mammifères

- **Les Mammifères**

Les lémuriens sont les mammifères les plus observés dans le Parc. Il en existe 12 espèces.

Les **carnivores** comptent 6 espèces dont les plus abondants sont le Fossa fossana, le Cryptoprocta ferox, et le Galidia elegans.

Les **insectivores** comptent 11 espèces dont Tenrec ecaudatus, Hemicentetes nigriceps et semispinosa et Setifer setosus.

Les **Chiroptères** ou Chauves-souris comptent 8 espèces dont le Myzopoda aurita, une chauve-souris rare à pied-ventouse, un monogène qui n'existe qu'à Madagascar.

Les **Rongeurs** endémiques rencontrés dans le Parc comptent 6 espèces de la famille des Cricetidae. Il s'agit par exemple de *Nesomys rufus* ou *Tsangiala*, du *Voalavofotsirambo*

- **Oiseaux**

114 des 257 espèces d'oiseaux de Madagascar se trouvent dans la région de RANOMAFANA dont la majorité sont endémiques. Une trentaine d'espèces existent exclusivement dans la forêt primaire du Parc. 5 des familles endémiques d'oiseaux y sont toutes représentées, y compris 9 des 14 espèces de Vangidae et 4 des 5 espèces de Brachypteraciidae.

- **Reptiles**

36 espèces de reptiles dont 10 espèces de lézards, 12 espèces de caméléons et 14 espèces de serpents sont actuellement connues dans Parc.

- **Amphibiens**

41 espèces d'amphibiens sont actuellement connues dans la région de RANOMAFANA. La population de grenouilles est particulièrement remarquable pour sa diversité en espèces de *Mantidactylus* et de Mycrohylidées. *Mantella baroni* et *madagasariensis* sont présents dans le parc, *Mantella bernardi* peut être observé en zone périphérique

- **Poissons**

6 espèces de poissons sont présentes dans le Parc en particulier le *Bedotia* sp. ou *Jono* découverte en 1994. On y trouve également des anguilles et des *Paratilapia* ou *Soafony* ou encore *Marakely*.

- **Insectes**

74 espèces d'insectes sont rencontrées dans le Parc. Des nouvelles espèces peuvent y être. Parmi les papillons qui comptent environ 90 espèces, les 4 espèces rares: le *Graphium endochus*, le *Charaxes cowani*, l'*Euxanthe madagascariensis* et l'*Acreaea boya* sont présentes dans la région.

- **Araignées**

Environ 350 espèces d'araignées se trouvent dans le Parc dont 8 familles sont encore nouvelles dans la liste de la faune enregistrée à Madagascar.

- **Crustacés**

Dans le milieu aquatique, il en existe 6 espèces endémiques et une sous-espèce d'écrevisses du groupe des Astacoides, le seul qui existe au monde. Ces espèces sont exploitées par la population locale pour être vendues dans les restaurants, au marché et le long des routes nationales 45 et 25.

1.1.4. Géologie à RANOMAFANA

La climatologie est l'élément principal de cette géologie.

- **Climatologie**

Le climat associé au Parc National de RANOMAFANA est caractéristique des forêts humides tropicales. Les températures moyennes varient entre 14 et 20 C (57- 68 F). Les précipitations annuelles sont en moyenne de 2300-4000 mm (100-118 pouces) mais elles sont extrêmement variables d'une année à l'autre en fonction des dépressions tropicales et des cyclones. Les pluies mensuelles sont élevées de Décembre à Mars (400 mm ou 15-20 pouces) et très faibles de Mai à Octobre (90 mm ou 3.5 pouces).

1.1.5. Hydrologie

La forêt est le plus grand réservoir hydrique du sud-est de Madagascar.

De multiples petits cours d'eau prennent leur source dans la forêt formant ensuite de petites rivières qui tombent en cascades pour rejoindre les basses terres. De petits lacs marécageux sont également présents dans le Parc.

Les trois grandes rivières sont : le Faraony au Sud, la NAMORONA au Centre et la Manananonoka au Nord. La NAMORONA a profité de la forte déclivité et fait particulièrement tourner la centrale Hydroélectrique de RANOMAFANA et fournissent de l'électricité pour la région.

1.2. Volets socio-économiques

Dans cette subdivision, nous allons nous intéresser aux volets socio-économiques

Socio-économique

Pour l'année 2001 IFANADIANA compte 139 899 d'habitants dont 63 908 sont 18 ans et plus. En général 50,3% sont des femmes contre 49,7% d'hommes soit un rapport de masculinité de 99 hommes pour 100 femmes. On assiste ainsi une structure d'une population à forte fécondité et mortalité élevée, en fait une femme devrait s'attendre à avoir 6 enfants en moyenne pendant sa vie féconde. Et la situation de forte mortalité enregistre 93% de mortalité infantiles, mais on a 52 ans d'espérance de vie. La nouvelle tendance est la réduction des niveaux de fécondité et de mortalité. En effet durant les 30 années à venir, la population pourrait connaître un taux d'accroissement annuel moyen variant de 2,4% pour l'hypothèse faible à 3% pour l'hypothèse forte. En d'autres termes, la population doublera d'ici :

- 23 ans, c'est-à-dire en 2016 (pour un taux de 3% d'accroissement)
- 25 ans, c'est-à-dire en 2018, si elle s'accroît de 2,8% selon l'hypothèse moyenne
- 29 ans, c'est-à-dire en 2022, si elle s'accroît de 2,4% selon l'hypothèse faible.

Quant au taux d'urbanisation, il était de 23% en 2001. A l'année horizon de la période de projection 2023, le taux d'urbanisation avoisinerait les 42% et ce quelle que soit l'hypothèse

1.3. Ecotourisme opportunité pour Madagascar

Mettre en relief d'abord l'opportunité de l'écotourisme nous conduirait à nous intéresser à :

- la place du Tourisme à Madagascar au sein du tourisme mondial
- la place de l'écotourisme dans le tourisme à Madagascar
- le concept du marketing de l'écotourisme

1.3.1. Place du Tourisme à Madagascar au sein du tourisme mondial

S'agissant du tourisme mondial, ce secteur est dominé par le tourisme balnéaire devant le tourisme de découverte comme l'écotourisme.

Selon les données obtenues jusqu'à 1998, les personnes qui se déplacent pour le plaisir, pour se divertir ou pour leurs vacances constituent le contingent le plus important ;

le taux est de l'ordre de 62%. Les voyages d'affaires comptent pour 18% et les autres motifs du voyage (pèlerinage, écotourisme etc.) absorbent les 20%.

Organisme Mondial sis à Madrid d'Espagne, OMT (Organisation Mondiale du Tourisme) classe les destinations mondiales en deux (2) groupes :

- le premier groupe s'appelle **les destinations principales** qui sont composés des pays ayant accueilli au moins un (1) million des touristes internationaux. Depuis trois (3) dernières années la France, l'Espagne et les Etats-Unis terminent les trois (3) premiers pays touristiques dans le monde. Afrique du Sud, Tunisie et Maroc pour l'Afrique. Quant au moyen Orient l'Egypte, l'Emirat Arabe-Unie et le Bahrein occupent les classements.
- le deuxième groupe ce sont **les autres destinations** qui sont les ventilations des pays accueillant moins d'un (1) million des touristes internationaux. Pour l'Afrique, Maurice, la Zambie et le Malawi détiennent les trois (3) places.
- Madagascar devait être une autre destination mais l'OMT n'a pas pu inventorier le nombre des visiteurs à Madagascar. Mais on envisage environ 350 000 visiteurs touristique pour cette année 2006 suite à la sortie du film « MADAGASCAR » par Dream WORK. C'est un dessin Animer sortie en 2005 et insinue la beauté de la plage ; et le sanctuaire de la nature (faune et flore).

1.3.2. Place de l'écotourisme dans le tourisme à Madagascar

L'écotourisme occupe une grande place importante pour la compétitivité du tourisme à Madagascar. Car il s'en occupe deux tiers (2/3) comme part de marché. Mais les actions déjà menées ne se trouvent que dans les réserves et parcs nationaux même si l'écotourisme peut se développer dans l'Océan et sur la diversité des montagnes.

Voici un tableau illustrant l'ampleur de l'écotourisme dans le tourisme à Madagascar.

Tableau n°01 : Ampleur de l'écotourisme à Madagascar

	Activité culturelle	Activité sportive	Ecotourisme	Loisirs balnéaires	Autres	TOTAL
Tourisme à titre principal	14,8	8,4	54,9	18,6	3,3	100

Source : Enquête - Calculs MADIO

Les plages des côtes de Madagascar sont considérées par les touristes comme secondaires à cause du retard important de l'île en terre d'infrastructures balnéaires face aux îles voisines.

Plus de 90% des touristes à titre principal ont choisi les hôtels (y compris l'écotourisme) comme mode d'hébergement et les restes dans les campings et dans les familles ou amis.

1.3.3. Concept du marketing de l'écotourisme

Etant le moyen afin de défendre les intérêts de parcs et réserves, le marketing de l'écotourisme diffère du marketing classique et repose :

- sur l'identification des besoins et intérêts des visiteurs
- sur la fixation des objectifs
- et sur l'amélioration et préservation du bien être des touristes et des autres parties prenantes

1.4. Perspectives et objectifs de développement

Les perspectives et objectifs de développement concernent également du développement durable.

1.4.1. Objectifs de développement

Notre projet va satisfaire la deuxième classe du besoin selon le développement durable qui est les besoins sociaux comme s'informer, avoir des loisirs, communiquer. En effet les deux (2) autres classes de besoin sont :

- les besoins fondamentaux ou primaires : boire – manger – se vêtir – se loger
- les besoins collectifs (ceux qui sont pris en charge par l'Etat): la sécurité – la justice – les soins hospitaliers

1.4.2. Stratégies de développement

Les stratégies du développement reposent sur trois (3) piliers à savoir l'économique, le social et l'environnement.

Historiquement, le mode de pensée qui est à l'origine de la Révolution industrielle du XIX^e siècle a introduit des critères de croissance essentiellement économiques. On retrouve ces critères dans le calcul du Produit national brut, dont l'origine remonte aux années 1930. Alors les trois (3) piliers de ce développement sont : pilier économique, celui social et l'environnement.

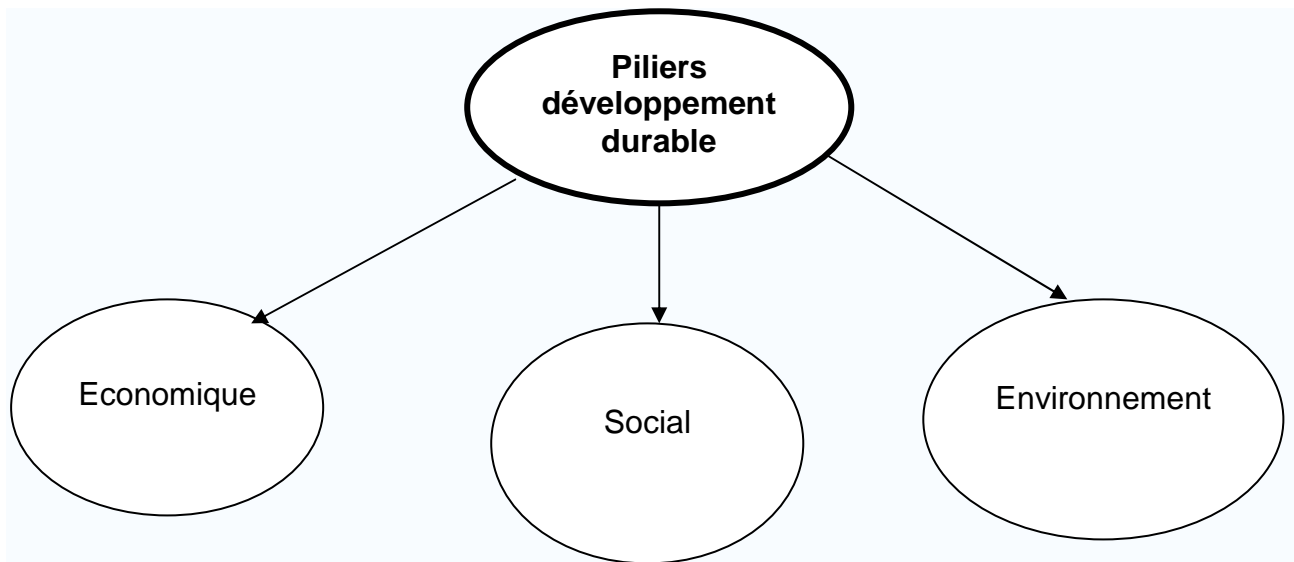


Figure n°02 : Piliers du développement durable

- ✓ **Economique** : Performance financière « classique », mais aussi capacité à contribuer au développement économique de la zone d'implantation de l'entreprise (ici notre cas ce sera l'implantation d'un Complexe hôtelier trois (3) étoiles à RANOMAFANA IFANADIANA) et à celui de tous échelons.
- ✓ **Social** : Conséquences sociales de l'activité de l'entreprise au niveau de tous ces échelons : employés (conditions de travail, niveau de rémunération,...), fournisseurs, clients, communautés locales et société en générale.
- ✓ **Environnement** : Compatibilité entre l'activité de l'entreprise et le maintien des écosystèmes. Il comprend une analyse des impacts des entreprises et de ses produits en termes de consommation de ressources, production de déchets, émission polluantes...

1.4.3. Politiques de développement

Les politiques de développement qui consistent à atteindre les objectifs du développement se partagent entre trois (3) grandes catégories :

- Celles qui sont à traiter à l'échelle de la planète : rapports entre nations, individus, générations. Alors pour la région de VATOVAVY FITOVINAGNY, les responsables de la région peaufinent des politiques rationnelles et adéquates à leur plan régional pour le développement.

- Les politiques qui relèvent des autorités publiques dans chaque grande zone économique, à travers les réseaux territoriaux par exemple. On sait qu'à travers le COI (Commission de l'Océan Indien), le COMESA (Common Market of East and South in Africa), et le SADEC, les dirigeants malgaches en général et ceux de la région de VATOVAVY FITOVINAGNY y tireront des bonnes leçons tout en s'engouffrant pour les compétitivités des entreprises labellisées « Mad in Madagascar »
- Enfin il faudrait des décisions (politiques) qui relèvent de la responsabilité des entreprises. Ici notre projet y participeront amplement tout en donnant des valeurs (richesses, revenus, impôts etc.) aux parties prenantes du futur Complexe hôtelier à RANOMAFANA IFANADIANA. D'ailleurs le futur Gérant aura une solide culture entrepreneuriale pour la croissance soutenable du complexe et son épanouissement face aux aspects dialectiques de l'environnement des affaires.

Section 2. CADRE DU PROJET

Le cadre du projet s'éclaircit dans le contexte national, celui international, au sein des perspectives hôtelières, et les caractéristiques juridiques du projet.

2.1. Contexte national

Le contexte de l'économie malagasy repose sur la promotion d'une croissance économique à Madagascar. Plus précisément cette promotion qui est la troisième axe stratégique d'intervention du DSRP (Document stratégique pour la Réduction de la Pauvreté) consistant à susciter et à promouvoir une croissance économique à base sociale très élargie. Alors il y a des objectifs globaux du DSRP et la place prépondérante du tourisme dans le développement durable.

2.1.1. Objectifs globaux du DSRP

Le DSRP mis à jour le mois de juillet 2005 possède six (6) objectifs globaux :

- mettre en place un environnement macro-économique favorisant une croissance accélérée et soutenue
- faire des secteurs porteurs un levier de développement durable au bénéfice direct de la population
- accélérer le développement rural tout en préservant et valorisant l'environnement
- dynamiser le secteur privé afin qu'il participe à hauteur de 12 à 14% aux taux d'investissement

- améliorer l'accès de la population aux services et infrastructures structurantes en tant que vecteur de développement
- développer les relations internationales et régionales pour une plus grande ouverture sur les plans économiques, culturels et sociaux

Pour illustration de la promotion de la croissance économique à Madagascar nous allons prendre les deux (2) objectifs (deuxième et le troisième)

2.1.2. Prépondérance du tourisme dans le développement durable

D'après les objectifs globaux et spécifiques ci-dessus le Tourisme constitue un des avantages comparatifs de l'économie de Madagascar, tout comme :

- les mines,
- les zones franches industrielles,
- l'agroalimentaire,
- les NTIC et
- l'artisanat (en tant que corollaire du Tourisme).

Essayons d'observer la description du tourisme, ses rapprochements avec l'artisanat et ses rapports avec la communication

- **Tourisme est un des avantages comparatifs :**

Etant une des filières d'opportunités, le tourisme de Madagascar se spécialise de plus en plus sur des marchés niches comme **l'écotourisme** sur lequel désormais la politique nationale est de plus en plus axée. En effet, Madagascar dispose sans doute de la plus exceptionnelle faune et flore de cette partie du monde, en raison d'un nombre incroyable d'espèces endémiques. Ce fait, combiné à une diversité climatique unique induit un potentiel touristique exceptionnel.

Ses autres attraits touristiques sont balnéaires et la culture plurielle de sa population. Les chiffres touristiques n'ont cessé de croître d'année en année et montre que l'île est appréciée pour la sûreté de sa destination, éloignée des tracasseries politiques internationales.

Qualifié de sanctuaire de la nature, Madagascar est le paradis des botanistes, des paléontologues et des primatologues.

Avec seulement 746 établissements hôteliers, la capacité d'accueil à Madagascar reste faible, si bien que la venue de nouveaux investisseurs permettrait d'accroître l'attrait de la destination.

De plus, il est à noter l'implantation future des premiers maillons de la chaîne hôtelière du Groupe ACCOR. Par Ailleurs, depuis le 27 mars 2003, la compagnie AIR MADAGASCAR a lancé son « programme d'été ». Un second Boeing 767-300 est arrivé au début du mois de mai, ce qui a permis l'ouverture de la liaison Antananarivo - Bangkok depuis le 31 mai et l'inauguration de la ligne Antananarivo – Milan en début du mois de juin.

Avec ce second Boeing 767, la fréquence des vols long-courrier est passée des trois (3) vols hebdomadaires à neuf (9) vols.

- **Artisanat est corollaire du Tourisme**

L'artisanat fait partie intégrante de la culture malagasy. En effet, c'est une activité de passe temps et de passion qui, depuis les dix (10) dernières années, a pris une dimension économique et professionnelle. La structuration du métier d'artisan (mise en place par le Ministère en charge de l'artisanat, le MICDSP de plusieurs Chambres de Métiers pour aider les artisans), le développement des actions de formation, le positionnement croissant sur les marchés internationaux renforcent l'image de cet artisanat si diversifié, et tant apprécié des Européens, et progressivement des Américains.

La disponibilité des diverses matières premières (soie, « landy be », raphia, sisal, coton, cornes, ...) élargit la gamme des produits proposés par Madagascar. Dans presque toutes les régions de l'île, les filières dominantes sont les suivantes : textile et habillement, fibres végétales, bois et dérivés, métaux et travail des métaux, aménagement de l'habitat. La richesse du pays du point de vue des ressources naturelles, la dextérité de sa population, la place tenue par l'artisanat dans la culture font de celui-ci un secteur à haute potentialité.

La mise en place d'un système de clusters contribuera à accroître et à mieux rationaliser la production.

Notons que les produits artisanaux malagasy bénéficient des avantages prévus par l'AGOA (Africa Growth of Opportunity Act) . Ce dernier sera devenu prolonger en 2015 par les américains.

- **Tourisme et communication**

Le développement touristique et le développement de la communication réduisent de plus en plus les distances entre les entreprises et la clientèle. En particulier le

développement de moyen de communication permet aux entreprises d'avoir accès à des informations internationales d'une manière plus rapide.

2.2. Contexte international

S'agissant du tourisme mondial, ce secteur est dominé par le tourisme balnéaire devant le tourisme de découverte comme l'écotourisme.

Selon les données obtenues jusqu'à 1998, les personnes qui se déplacent pour le plaisir, pour se divertir ou pour leurs vacances constituent le contingent le plus important ; le taux est de l'ordre de 62%. Les voyages d'affaires comptent pour 18% et les autres motifs du voyage (pèlerinage, écotourisme etc.) absorbent les 20%.

Organisme Mondial pour le Tourisme (OMT) sis à Madrid d'ESPAGNE classifie les destinations mondiales en deux (2) groupes :

- le premier groupe s'appelle **les destinations principales** qui sont composés des pays ayant accueilli au moins un (1) million des touristes internationaux. Depuis trois (3) dernières années la France, l'ESPAGNE et les ETATS-UNIS terminent les trois (3) premiers pays touristiques dans le monde. Peut être grâce à son organisation de la Coupe du monde 2006 l'ALLEMAGNE accédera à ces trois(3) places vers l'exercice touristique 2006. L'AFRIQUE DU SUD, la TUNISIE et le MAROC pour l'Afrique. Quant au moyen Orient ce sont l'EGYPTE, l'EMIRAT ARABE-UNIE et le BAHREIN occupent les trois (3) premières places.

L'OMT définit le tourisme international comme toute personne qui se rend dans un pays autre que celui où elle a son lieu de résidence habituelle, mais en dehors de son environnement habituel pour au moins une nuit mais pas plus d'une année et dont le motif principal de la visite est autre que celui d'exercer une activité rémunérée dans le pays visité.

- le deuxième groupe ce sont **les autres destinations** qui sont les ventilations des pays accueillant moins d'un (1) million des touristes internationaux. Pour l'Afrique ce sont l'île MAURICE, la ZAMBIE et le MALAWI détiennent les trois (3) places. Madagascar devait être une autre destination mais l'OMT n'a pas pu inventorier le nombre des visiteurs à Madagascar

2.3. Perspectives hôtelières

Présager les perspectives hôtelières nous conduit à percevoir

- les produits ou services offerts
- les hôtels classés « Etoile » à Madagascar
- les hôtels classés « Ravinala » à Madagascar

- **Produits ou services offerts**

Ce sont les prestations à rendre principalement à savoir :

- l'hébergement des visiteurs au sein du complexe à construire
- la restauration dans ce complexe



Tables dans le restaurant du Complexe hôtelier

Cependant nous pouvons présenter la situation de l'hébergement et l'accueil à Madagascar selon les tableaux suivant :

- **Hôtels classés « étoile » à Madagascar**

Tableau n°02 : Hôtels classés « Etoile » à Madagascar

Classement	5 étoiles	4 étoiles	3 étoiles	2 étoile	1 étoile	Total
Nb Hôtels	2	4	22	38	45	111
Nb chambres	287	243	686	867	957	3 040

Source : Ministère du Tourisme 2000

Les deux (2) hôtels classés cinq (5) étoiles sont l'un à ANTANANARIVO et l'autre à ANT SIRANANA.

○ **Hôtels classés « Ravinala » à Madagascar**

Tableau n°03 : Hôtels classés « Ravinala » à Madagascar

Classement	Non classés	3 Ravianala	2 Ravinala	1 Ravinala	Total
Nb Hôtels	109	42	39	28	218
Nb chambres	1 079	538	327	214	2 128

Source : Ministère du Tourisme 2000

N.B : Les hôtels classés étoiles sont plus confortables que ceux Ravinala. Et jusqu'au moment où nous avons fait les enquêtes il n'y a eu plus des nouveaux chiffres dans les statistiques du Ministère de tourisme.

2.4. Caractéristique juridique du projet

Le Complexe hôtelier sera inscrit dans les immatriculations des SARL Unipersonnelles dans lesquelles une seule personne actionnaire et gérant de ladite société conditionnerait sur les aspects juridiques. Toutes les obligations, les actes et responsabilités reviennent au gérant ou gérant propriétaire. On sait que le fonctionnement (administration et direction) d'une SARL Unipersonnelle se situe entre celui de la Société Anonyme et le mécanisme des sociétés des personnes. Faisant du processus des SA lorsqu'une SARL Unipersonnelle s'administre par le biais du Conseil d'Administration et aussi elle se basera avec des parts en capitaux. Tandis qu'elle fonctionne comme des sociétés des personnes lorsqu'elle dépend de la personnalité du gérant propriétaire, c'est-à-dire dès que le propriétaire est décédé une SARL Unipersonnelle va généralement dissoudre.

Ses spécificités sont ainsi multiples :

- La libération totale des apports promis (ce n'est plus le cas pour les SA où la libération partielle du capital est courante)
- Elle vient de la gestion à la façon allemande

Chapitre 2. ETUDE DE MARCHE

Nous aurons cinq (5) sections dans ce deuxième chapitre :

- analyse de l'offre
- analyse de la demande
- analyse de la concurrence
- et les aspects marketing du projet

Mais il faut commencer à ma théorie générale de l'étude de marché

Section 1. THEORIE GENERALE SUR L'ETUDE DE MARCHE

Cette étude de marché repose sur la démarche d'analyse et de réflexion pour réaliser l'adéquation offre/demande. Cette démarche est assurée par les actions du marketing stratégique qui peuvent se diviser en trois (3) catégories :

- la segmentation
- le ciblage
- le positionnement

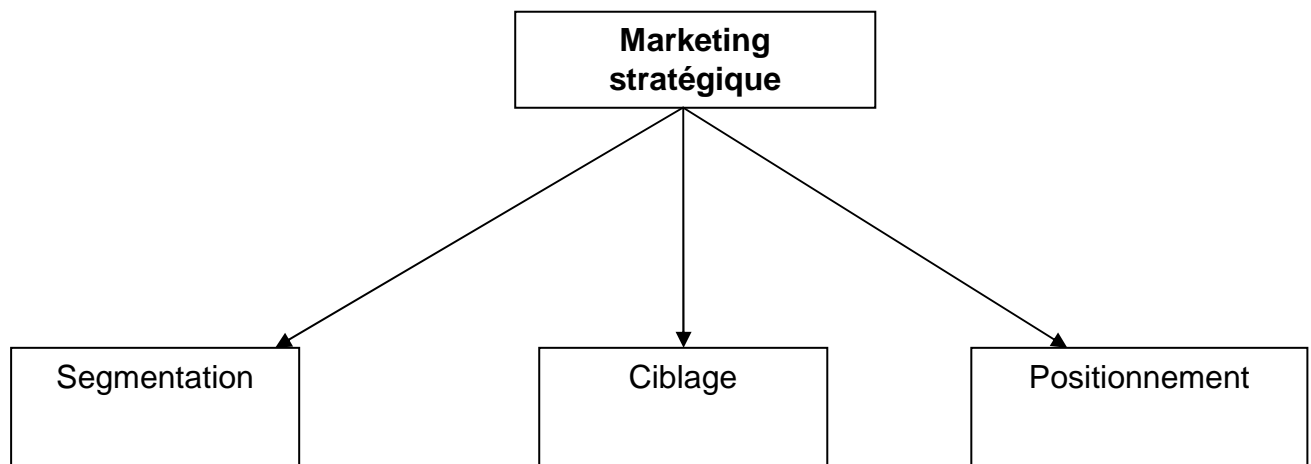


Figure n°03 : Marketing stratégique

1.1. Segmentation du marché

Dans cette segmentation du marché nous partirons par le principe, puis parlons de sa qualité, de ses différentes méthodes, nous terminerons sur la segmentation du marché du complexe hôtelier.

1.1.1. Principe

Segmenter le marché, c'est identifier sur lui des groupes de consommateurs ayant les mêmes attentes vis-à-vis du produit (ici prestation pour notre cas) et devant donc réagir de la même manière à une même stimulation marketing.

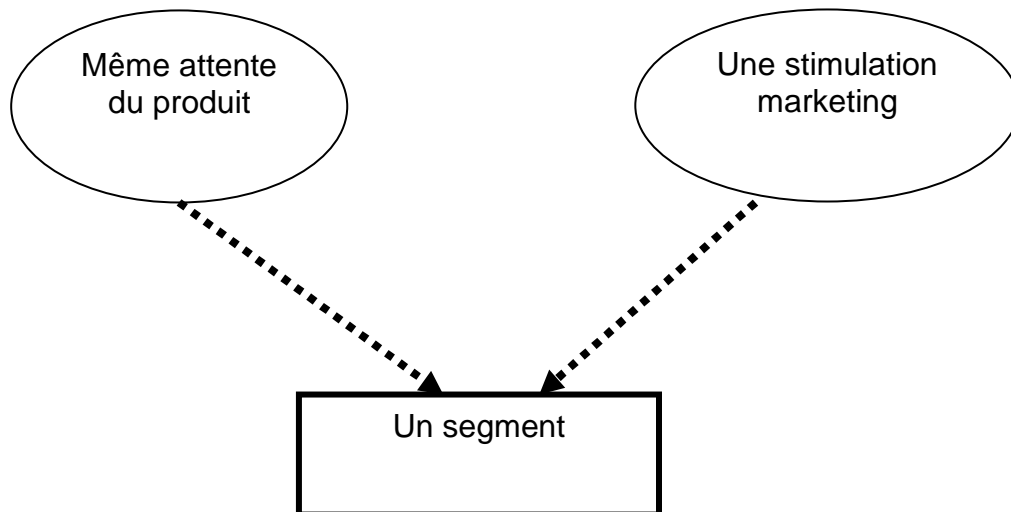


Figure n°04 : Déterminants d'un segment

1.1.2. Qualité de la segmentation

Elle se juge aux différents critères :

- l'homogénéité des segmentations des produits finis ?
- l'hétérogénéité entre segments
- la stabilité des segments
- leur mesurabilité
- leur accessibilité et leur taille (des segments trop petits sont inutilisables car non rentables)

1.1.3. Différentes méthodes de segmentation

On peut y citer :

- la segmentation géographique
- la segmentation démographique selon le sexe, l'âge, les catégories de revenus ou socioprofessionnelles)
- la segmentation psycho graphique (selon les valeurs, les attitudes)
- et la segmentation comportementale (mode d'utilisation du produit)

1.1.4. Segmentation du marché du Complexe hôtelier

Certes le Complexe hôtelier utilise toutes ces quatre (4) méthodes. En effet pour la segmentation géographique on a observé le nombre des clients potentiels, dans le district d'IFANADIANA, selon le tableau ci-après :

Tableau n°04 : Segmentation du marché du Complexe hôtelier proportion en pourcentage

Segments du marché	Pourcentage
Actuels clients exclusifs du Complexe	0
Clients mixtes du Complexe	15
Clients des concurrents du Complexe	60
Non clients complets du Complexe	25
T O T A L	100

Source : Enquête individuelle, nov 2005 RANOAMAFANA IFANADIANA

Puis que le Complexe sera en phase de recherche et de lancement, il n'aura plus directement des clients exclusifs. Ces derniers, ce sont des clients qui achètent déjà les prestations du Complexe et n'achètent que ces prestations.

15% ce seront les mixtes du Complexe. En effet ce sont des visiteurs qui oseront de fréquenter le Complexe et également les prestations des concurrents du Complexe.

60% ce sont des clients des concurrents. Ainsi ce sont des visiteurs déjà habitués à ne fréquenter que les opérateurs touristiques concurrents de notre projet.

25% ce sont des gens de classe qui n'achètent pas les prestations touristiques (hébergement et restauration) de la classe considérée.

1.2. Ciblage

Parler du ciblage, c'est s'intéresser à sa signification, et au choix.

1.2.1. Signification du ciblage

Dans la section de ciblage il s'agit parmi les segments définis à l'étape de segmentation précédente d'en choisir d'un ou plusieurs segments que le Complexe va tenter de satisfaire.

1.2.2. Choix dans le ciblage

Ce choix se fait tout en tenant compte après une analyse interne (capacités du Complexe : moyens humains et financières, images de marque) et une analyse externe (ressources requises par chaque segment, rentabilité de chaque segment, force de la concurrence, législation...). Il s'agit de l'analyse FFOM; c'est à dire une étude des **F**orces, **F**aiblesses, **O**pportunités et **M**enace pour le Complexe hôtelier.

Les forces et faiblesses sont obtenues lorsqu'on fait l'analyse interne du Complexe hôtelier

Tableau n°05: Situation interne du Complexe

	Forces	Faiblesses
Complexe hôtelier	<ul style="list-style-type: none">- Ayant des personnes hautement qualifiées en marketing, comptable et informaticien etc.)- Aire protégée encore plausible à l'investissement touristique	<ul style="list-style-type: none">- Rigidité de l'investissement- Possibilité d'incohérence de la conception à la réalisation

Tandis que les menaces et opportunités du Complexe s'acquièrent à l'issue de son analyse externe

Tableau n°06: Situation externe du Complexe

	Opportunités	Menaces
Le Complexe hôtelier	<ul style="list-style-type: none">- Originalité du projet au district d'IFANADIANA ;- Absence presque de la concurrence ;	<ul style="list-style-type: none">- Envahissement probable de nouveau concurrent très compétitif ;- Absence de subvention de l'Etat

Le Complexe hôtelier se doit :

- d'une part à transformer les faiblesses en forces
- d'une part de profiter les opportunités afin d'affronter les menaces qui s'imposent

1.3. Positionnement

Avant d'illustrer au positionnement du Complexe hôtelier, nous allons décrire le principe du positionnement.

1.3.1. Principe du positionnement

Le positionnement repose sur la définition de la position que l'on va chercher à donner au produit de l'entreprise par rapport aux produits et marques concurrents. Cette

position peut être définie en terme de qualité, le prix, usage, d'occasion, de consommation, d'image etc.

Tout cela referait dans l'esprit du consommateur et tout en tenant compte de la promesse du positionnement choisit.

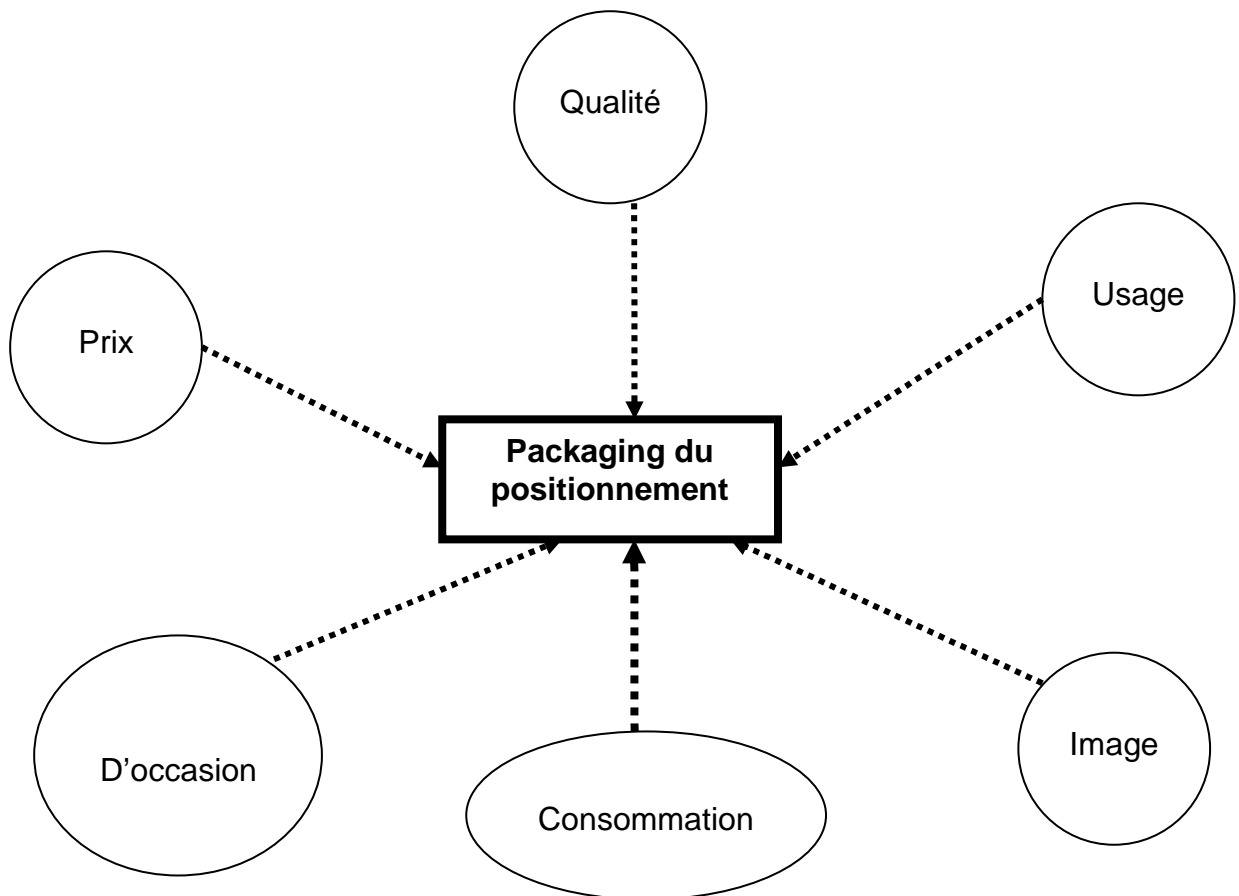


Figure n°05 : Packaging d'un positionnement

Exemple de positionnement

- « je vends du dentifrice pour rendre les dents blanches »
- promesse : « nous allons rendre vos dents blanches »
- positionnement : « Dentifrice qui rend les dents blanches »
- prescription découlant de cette stratégie si elle a bien fonctionné (dans le meilleur des cas) : « Tu ferais bien de prendre cette dentifrice qui rend les dents blanches ».

Il faut distinguer le positionnement de la notoriété car cette dernière (notoriété) ne vise qu'à se rappeler au bon souvenir du consommateur.

1.3.2 Positionnement du Complexe hôtelier

Ce positionnement du Complexe hôtelier renvoie à l'image que perçoivent les clients de la marque en s'appuyant sur des critères subjectifs : valeur de la marque, code de communication, etc.

En d'autre terme ce positionnement du Complexe s'appuie sur des qualités factuelles des prestations touristiques (guide, hébergement, restauration, animation etc.).

Alors, voici comment faire ?

- le Complexe hôtelier rend des prestations pour devenir IFANADIANA destination touristique de la région de VATOVAVY FITOVINAGNY.
- promesse : Osons promouvoir la destination touristique qui est à IFANADIANA.
- positionnement : « des prestations touristiques consistant à la promotion d'IFANADIANA comme meilleure destination touristique »
- prescription découlant : « Acheter les prestations touristiques, c'est participer au développement touristique d'IFANADIANA ».

Section 2 ANALYSE DE L'OFFRE DU PROJET

Cette deuxième section retracera les quantités des produits à offrir et la clientèle ciblée issue de la segmentation. La plupart du temps l'offre se concrétise dans les productions et les importations. C'est pourquoi notre étude reposera sur :

- La fonctionnalité et performance de l'offre
- Les caractéristiques commerciales de l'offre
- Les caractéristiques économiques de l'offre
- Les services associés à l'offre
- L'évolution de l'offre

2.1. Fonctionnalité et performance de l'offre

L'offre du Complexe hôtelier en ces prestations touristiques consiste à satisfaire les besoins ressentis et exprimés par les touristes. En fait l'accueil, l'hébergement, et restauration sont des prestations manquant au peuple d'IFANADIANA et les malagasy en général. Vivre sans ces prestations leur semble bizarre. Cela rassurera la durabilité des opérations à partir des offres touristiques.

Même sur les marchés internationaux, les pareilles prestations restent toujours compétitives du fait que l'engouement mondial repose toujours sur les préférences. des prestations avec hospitalité.

On peut dire que les prestations touristiques à offrir du Complexe hôtelier remplirait ces exigences européennes tout en préparant trois (3) variétés des prestations comme bases de ses gammes ; et ce sont ainsi les aspects de leur performance

2.2. Caractéristiques commerciales de l'offre

Toutes les actions commerciales du Complexe hôtelier se réaliseront à partir des conceptions. D'ailleurs le Responsable marketing qui va les coordonner sous le contrôle rigoureux du gérant. En d'autre terme ce Responsable de marketing assurera la cohérence des politiques marketing tout en respectant la priorisation comme le produit, prix, distribution et vente, et communication et promotion. Finalement chaque offre du Complexe s'établira à l'issue de la capacité du responsable marketing à bien détecter

- les problèmes des clients cibles
- les préoccupations des clients
- les désirs de ces clients

Ces qualités du responsable marketing conforteront la fidélisation des clients et la rentabilisation des actions commerciales du Complexe. Fidéliser les clients s'obtiendra après avoir choisi les cibles prioritaires, c'est-à-dire que la cible soit un client final, un intermédiaire ou un prescripteur ; et débouchera sur l'efficacité commerciale.

Ensuite les actions commerciales vont de pair avec la fixation des objectifs de vente. En effet les objectifs de vente conditionnent les investissements commerciaux à mettre en œuvre. Ils vont être adaptés à chaque segment de marché et à chaque circuit de distribution : ils ont été définis dans le marketing mix. Cette capacité de fixation des objectifs de vente renforce le poids du Responsable marketing c'est-à-dire il devient le leader de l'équipe de projet du Complexe hôtelier car ces objectifs de vente doivent être fixés par segments de marché, par zones géographiques, par circuits de distribution, par année (ici sur cinq (5) ans) aussi bien en quantité qu'en chiffre d'affaires et en tenant compte des délais de pénétration sur le marché.

2.3. Caractéristiques économiques de l'offre

Ces caractéristiques économiques de l'offre du Complexe hôtelier sera observé à l'utilité des prestations touristiques, c'est-à-dire la satisfaction humaine apportée du projet. En d'autre terme le responsable doit se poser les questions sur l'utilité totale ou utilité partielle venant de ces prestations. Alors ce responsable est convaincu que le désintéressement provoqué de prestations touristiques ne se produira jamais.

Les caractéristiques économiques de l'offre du Complexe hôtelier cajoleront la totalité des hiérarchiques des besoins humains, c'est-à-dire tant sur le plan d'intégrité physique que psychique de la vie humaine. On peut prendre à titre d'exemple les événements courants

que durant les festivités à RANOMAFANA ou IFANADIANA les prestations touristiques sont des grands sujets.

2.4. Services associés à l'offre

Les garanties de la bonne qualité des prestations rendues sont devenues les services associés à l'offre du Complexe hôtelier. Cela débute lors de l'approche débouchant sur la fidélisation des clients

L'intention de faire le recyclage des jeunes souhaitant être professionnels dans le Tourisme sera à moyen terme une des actions à assumer du Complexe hôtelier. L'ouverture des activités pour formation en guide touristique sera à court terme un des services associés à l'offre du Complexe. Cela s'articule avec la politique générale du Complexe hôtelier en faisant la diversification des activités visant les ressources humaines orientées vers les prestations touristiques.

2.5. Evolution de l'offre

Cette étude de l'évolution de l'offre portera sur la prestation locale et sur l'importation.

2.5.1. Evolution de la prestation locale

Jusqu'à maintenant les données exactes de la prestation locale en tourisme ne sont plus disponibles à cause de l'absence des enquêtes auprès du Ministère du Tourisme. Cependant on peut les simuler en appréciant approximativement 1/10 de la population travaillent périodiquement dans ce secteur touristique. Et chaque personne de ces 1/10 peuvent procurer moyennement Ar.250 000 l'an.

En effet lorsque qu'IFANADIANA contient 136 899 d'habitants alors leur dixième compte 13 689,9 et procurera d'Ar 3 422 475 000 (= 13 689,9 x 250 000 Ar) par an pour ce district.

2.5.2. Mouvement de l'importation

Vu les spécificités touristiques des activités de notre projet, le Complexe hôtelier ne pratiquera plus des importations dans ses opérations.

Section 3. ANALYSE DE LA DEMANDE

Pour l'analyse de la demande de notre projet, nous allons constater le processus des dépenses comme celles des dépenses locales. Il y a aussi les dépenses étrangères mesurées par l'exportation. En effet les exportations sont la traduction de la demande étrangère et les dépenses locales sont matérialisées par la consommation.

Ainsi l'illustration de tous ceux-ci se trouveront dans :

- Les attentes de la clientèle potentielle
- Les degrés de satisfaction de la clientèle potentielle
- Et le volume de la demande

3.1. Attentes de la clientèle potentielle

La clientèle des prestations touristiques aura besoin de la variété de choix dans ces prestations, à savoir les qualités de l'hébergement (propriété, beauté, le confort), celles de la restauration, c'est-à-dire toutes les conformités touristiques qu'il faut offrir (Art de la table, et bon goût du plat). Le meilleur rapport qualité et prix sera le processus attendu de la clientèle. Et notre projet remplira certainement ces qualités.

3.2. Degrés de satisfaction de la clientèle potentielle

Ces degrés de satisfaction de la clientèle potentielle se mesureront à l'envahissement ou non des achats des prestations. Tout cela pourra l'observer aux fiches de comptabilités des vendeurs de ces prestations. Le cas du Complexe hôtelier sa mesure de ces degrés de satisfaction se confirme dans ses comptes de résultat prévisionnels dans les comptes produits.

3.3. Volumes de la demande

Pour savoir ces volumes nous allons observer le mécanisme de : consommation, exportation et la demande globale

3.3.1. Mécanisme et évolution de la consommation

Les actes des clients contre parti aux ventes du Complexe se présentent dans le tableau suivant.

Tableau n 07: Evolution des consommations en millier d'Ariary

	Année 1	Année 2	Année 3	Année 4	Année 5
Consommations locales (1)=(2)/60%¹	870 000	1 522 500	2 664 375	4 662 656,25	8 159 648,43
Achats au Complexe hôtelier (2)	522 000	913 500	1 598 625	2 797 593,75	4 895 789,06

3.3.2. Manifestation et évolution de l'exportation

L'exportation constitue un des éléments de la demande du fait qu'elle témoigne les dépenses de l'étranger sur les offres touristiques du complexe et ceux des concurrents. Mais malheureusement les données estimatives pour ces transactions ne sont pas disponibles, sauf la projection à l'issue des visiteurs étrangers arrivées à Madagascar. Ainsi pour cette année 2006 le Ministère du Tourisme espère d'atteindre un objectif de recevoir 350 000 visiteurs étrangers vers la fin d'année.

3.3.3. Situation de la demande globale

En terme des consommations et exportations globales des produits touristiques, cette espérance d'accueillir 350 000 étrangers illustre cette demande globale du fait que les touristes locaux ne s'intéressent trop à l'écotourisme sauf les étudiants chercheurs (biologistes, environnementalistes etc.).

Cependant le tableau ci-dessous (tableau n°08) résumera la situation de la demande globale

Tableau n°08 : Situation de la demande touristique mondiale

Années	Nombre des touristes
1974	240 000 000
1996	600 000 000
2010	1 000 000 000
2020	1 600 000 000

Source : OMT 2000

Nous observons à partir de ce tableau la population mondiale continuera de voyager en vue de faire le tourisme.

¹ (1) : car le Complexe hôtelier détient les 60% de part de marché à IFANADIANA, donc les consommations locales se calculent achats au Complexe / 60%. En effet pour l'année 1 Ar 870 000 000 = 522 000 000/0,6

Section 4. ANALYSE DE LA CONCURRENCE DU PROJET

La concurrence est un aspect qui pérennise et peut modifier les transactions envers un produit donné. Et chaque entreprise insiste sur ses points forts (avantages concurrentiels) dans le but de mettre les adversaires en position de soumission. Alors ces points forts se résident principalement sur les coûts et les conditionnements.

Analyser la concurrence du projet consiste à :

- connaître sa taille à IFANADIANA
- apprécier cette concurrence
- savoir la capacité de la réaction du concurrent
- décrire la nature du concurrentiel

4.1. Taille de la concurrence à IFANADIANA

La concurrence en Tourisme reste encore libre et plausible à, IFANADIANA. Même s'il y a quelques opérateurs touristiques professionnels. Ce nouveau complexe hôtelier trouvera toujours des opportunités.

4.2. Appréciation de la concurrence extérieure

Cette concurrence extérieure à IFANADIANA se divise en deux (2)

- concurrence touristique à ANTANANARIVO et à FIANARANTSOA
- concurrence touristique dans le monde

Tandis que la concurrence dans le monde la concurrence des offres touristiques est de haut niveau grâce à la mondialisation et l'économie de marché.

4.3. Capacité de la réaction des concurrents

La réaction des concurrents se manifeste sur les aspects financiers et ceux technologiques.

En fait quand un concurrent fonctionne sur un marché il fait ses opérations avec des sommes énormes. Dans la réalité à IFANADIANA les investisseurs et opérateurs n'utilisent pas des argents pour exploiter les prestations touristiques sauf l'organisme comme l'ANGAP. Et les aspects technologiques ne se résident qu'à l'amélioration des outils pour l'aspect logistique. Mais cependant les actions en marketing entre autres les annonces sur Internet, constituent les facteurs clés de succès des entreprises touristiques.

4.4. Nature du concurrentiel

Cette nature du concurrentiel se situe sur :

- Les aspects commerciaux comme les couleurs, les variétés de gamme
- Les aspects coûts par le biais de l'optimisation des matières à transformer

Certes les aspects commerciaux prennent beaucoup de places dans les prestations touristiques comme l'hébergement et restauration. En effet le nouveau Complexe hôtelier fera la cible principale des touristes étrangers et les opérateurs nationaux.

Le tableau ci-après va nous présenter le schéma de la surface occupée, par les prestations touristiques du complexe

Tableau n°09 : Concurrence sur prestations touristiques (en pourcentage)

CONCURRENCE	Offres touristiques	Offres substituables
Part des concurrents	40	100
Complexe hôtelier	60	0
T O T A L	100	100

Source : enquête individuelle, Marché d'IFANADIANA, nov 2005

En fait ces 40% des concurrents du Complexe hôtelier en prestations touristiques sont des hébergements et restaurations insatisfaisant aux alentours du parc national de RANOMAFANA. Ces opérateurs sont des professionnels appuyés par l'ANGAP c'est-à-dire ils travaillent en concurrence pure et parfaite aux offres touristiques substituables aux services du complexe comme les accueils, restaurations, et les hébergements des visiteurs. Il faut préciser que pour les offres substituables aux activités du Complexe hôtelier, ce dernier n'aura plus de parts de marché par le fait que ce Complexe ne se concentre qu'aux hébergements et restauration.

Section 5. ASPECTS MARKETING DU PROJET

Ces aspects marketing du complexe hôtelier consistent à détecter :

- les stratégies marketing du complexe
- et ses politiques marketing

5.1. Stratégies marketing du complexe hôtelier

Pour que l'entreprise soit efficace dans son marché, le marketing lui offre une démarche intellectuelle rigoureuse d'élaboration des politiques de marketing. En effet le

marketing est une discipline qui cherche à satisfaire le ou les désirs et besoin du consommateur ou de groupes de consommateurs (segment marketing) et à assurer la commercialisation des biens et services proposés dans les meilleures conditions de profit.

Ensuite le marketing est un ensemble des méthodes et des moyens dont dispose une organisation pour promouvoir dans les publics auxquels elle s'intéresse, des comportements favorables à la réalisation de ses propres objectifs.

Alors sa démarche comporte trois (3) caractéristiques majeures :

- un effort de rationalité
- une prise en compte dialectique des objectifs de l'organisation et des caractéristiques du marché.
- une hiérarchisation des diverses décisions de marketing

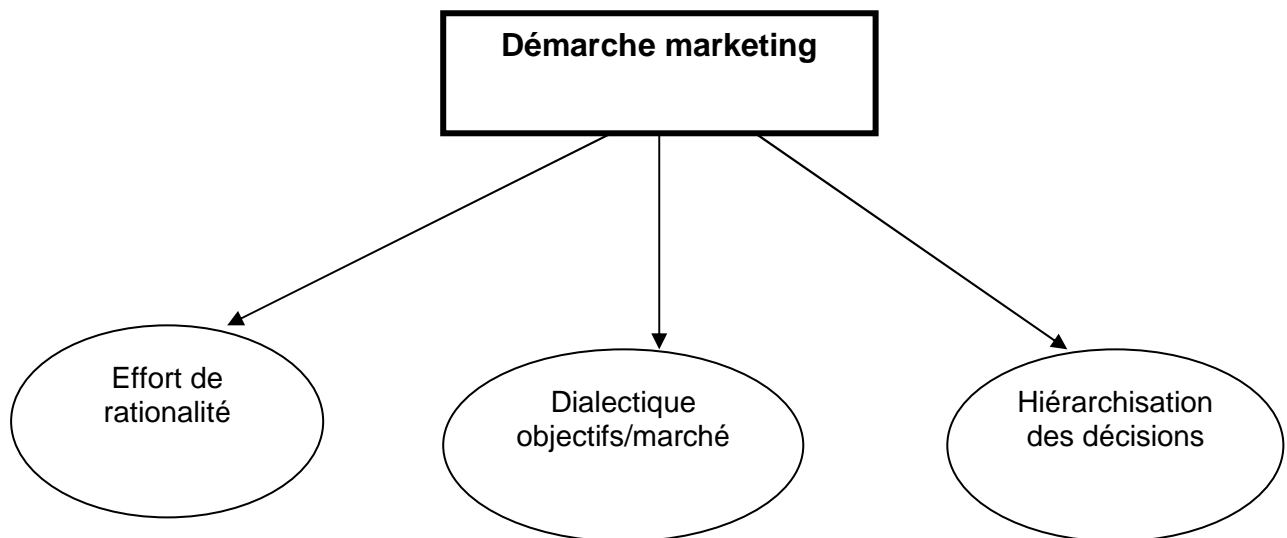


Figure n°06 : Démarche marketing

Nous allons clarifier ces éléments déterminants de la démarche dans les subdivisions ci-après.

5.1.1. Un effort de rationalité

C'est l'engagement permanent d'un responsable de marketing afin qu'il évite des erreurs. Cet effort permanent comporte deux (2) aspects principaux : le modèle de raisonnement téléologique (relation entre fins et moyens) et le recours aux méthodes scientifique (mathématiques, statistiques, anthropologies, biologies, agronomies, management, informatiques etc.).

5.1.2. Aspect dialectique de la démarche

Cette deuxième caractéristique majeure de la démarche marketing est une démarche dialectique qui doit, constamment prendre en compte les exigences ou aspiration souvent contradictoires et incompatibles de l'entreprise et du marché.

En effet d'un coté l'entreprise ne peut pas ignorer les attitudes et les intérêts de ses publics (notamment les consommateurs) sous peine de ne pouvoir revendre ses produits. De l'autre elle ne peut pas, en général, satisfaire tous les désirs sous peine de ne pas réaliser ses propres objectifs. Ici pour notre projet nous serions obligés de contrôler la réalisation des comptes prévisionnels qui semblent favorables au Complexe hôtelier, alors reste à vérifier si les comportements et attitudes des touristes aboutiront aux bénéfices de notre projet. En fait le complexe hôtelier se servira l'homo oeconomicus qui n'est autre que « maximum de profit et minimum des coûts ».

5.1.3. Hiérarchisation des diverses décisions

Toutes les décisions ne sont pas d'une égale importance et peuvent être à cet égard regroupées en trois (3) niveaux hiérarchiques : décisions tactiques, décisions politiques et décisions stratégiques.

- au niveau le plus bas retrouvent les décisions tactiques quotidiennes ou du moins fréquentes d'une portée relativement limitée qui sont prises normalement par des responsables d'un niveau hiérarchique moyen.
- les décisions politiques constituent le niveau suivant à savoir les quatre (4) politiques : produit, prix, distribution et vente, et communication et de promotion .
- la décision stratégique, le niveau le plus haut, sont les décisions allant regroupant les décisions politiques pour être cohérentes et efficaces. Elles doivent s'intégrer dans un plan d'ensemble que l'on appelle « **la stratégie globale de l'entreprise** » .

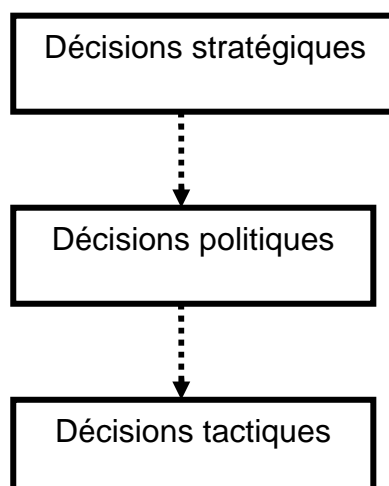


Figure n°07 : Décisions hiérarchiques de marketing

Alors une fois notée cette stratégie globale de marketing, les politique de produit, de prix, de distribution et de communication qui en découlent sont formulées d'une manière plus détaillée, ce sont elles qui inspireront les décisions tactique prises jour après jour.

5.1.4. Stratégies possibles

Il devient possible d'imaginer et de formuler une ou plusieurs stratégies possibles à la lumière des objectifs visés, des moyens disponibles et des contraintes recensées.

Bien attendu, il n'est généralement pas possible de faire un inventaire complet de toutes les stratégies possibles. Il est tout de même souhaitable de formuler plusieurs stratégies alternatives que l'on évaluera et que l'on comparera ensuite en vue de choisir la meilleure.

Mais il arrive souvent que, faute de temps on se contente d'imaginer une seule stratégie en se réservant toutefois la possibilité de la modifier ou d'en imaginer une autre, si au terme de la phase d'évaluation, la première n'apparaît pas satisfaisante. La formulation de la stratégie envisagée ou s'il y en a plusieurs de chacun d'elle, se fait sous quatre (4) rubriques principales :

- choix des cibles
- choix d'une stratégie ou différenciée
- choix de « l'esprit » général de la stratégie et,
- la définition du marketing – mix.

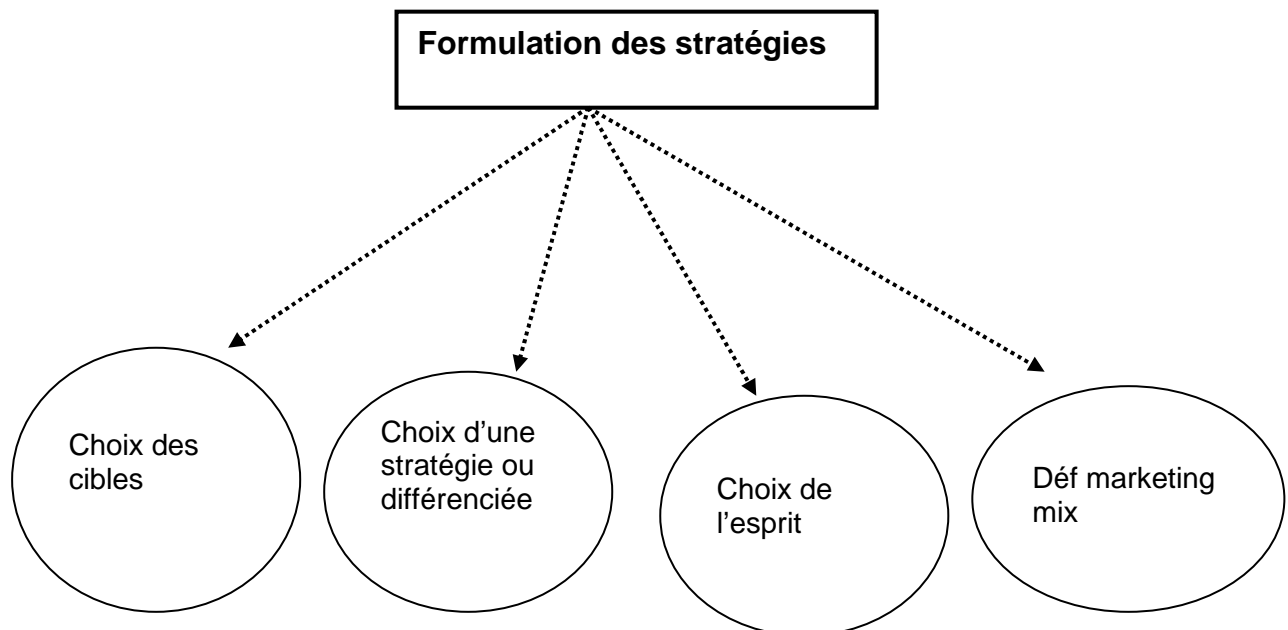


Figure n°08: Formulation des stratégies en marketing

Lorsque nous allons nous intéresser au choix de l'esprit général de la stratégie, nous distinguons souvent deux (2) grandes familles des stratégies marketing en fonction de la

nature de leurs éléments (ici notre portefeuille c'est la prestation touristique) : les stratégies pulls et stratégies push.



Figure n°09 : Stratégies courantes de marketing

- **Les stratégies de type pull** consiste à faire demander le produit par les consommateurs utilisateurs leurs éléments moteurs principaux sont : la politique de consommation et notamment la publicité ainsi que les supériorités intrinsèque du produit ou son produits avantageux. Ce sont l'accomplissement des publicités par Internet, les affichages, les annonces publicitaires dans les presses faits par le Responsable marketing du Complexe hôtelier.
- **Les stratégies push** au contraire consistent à faire pousser les produits par les distributeurs ou les vendeurs. Elles s'appuient essentiellement sur les avantages et initiation offerte

Il n'est donc généralement pas possible pour une entreprise d'opter d'une manière radicale pour une stratégie pull ou push mais plutôt de choisir une combinaison d'éléments moteurs appropriés à ses ressources et aux caractéristiques du marché. La combinaison choisie pouvant selon les cas avoir une coloration plutôt pull ou plutôt push.

Pour le Complexe hôtelier, il aura des stratégies à dominance pull à cause de ses activités de prestations touristiques (hébergement et restauration) car le but principal a été d'attiré beaucoup de des visiteurs vers le Complexe hôtelier.

5.2. Politiques marketing du complexe hôtelier

C'est la cohérence des politiques du marketing mix, c'est-à-dire la formulation d'une stratégie globale de marketing qui est la définition dans ses grandes lignes des marketing-mix.

Cette définition qui n'est autre que la traduction concrète de l'esprit de la stratégie à adopter (c'est-à-dire le positionnement et les éléments moteurs retenus).

Elle consiste à formuler les options de base relative aux quatre (4) composantes du marketing- mix.

- politique de produit (structure générale de la gamme et caractéristiques principales de chacun de produit politique de marque et de conditionnement). Ainsi pour le complexe hôtelier ses produits seront l'hébergement et la restauration pour les visiteurs.
- Politique de prix (zone ou fourchette de prix retenue pour chaque article, politique tarifaire). Le promoteur de ce projet espère certainement que les coûts et prix qu'on établira seront à la portée des visiteurs
- Politique de distribution et de vente (choix des canaux de distribution, politique de marge et d'exclusivité, taille et organisation de la force de ventes). Cette politique sera confiée aux agents de l'hôtel et la restauration tout en leur assurant des motivations comme les commissions. Il va y avoir également des jeux de marges par le responsable marketing.
- Politique de communication et de promotion (montant approximatif et répartition générale du budget du communication et de promotion, choix des grands medias à utiliser, axe et thème publicitaires principaux). Pour le Complexe il y aura une coopération étroite avec des tours operators de FIANARANTSOA et ANTANANARIVO, et cette coopération reposera sur les éditions des brochures, des dépliant avec comme axe fort les faunes et flores du parc national de RANOMAFANA. Mais toutes les prestations à rendre consisteront à respecter et protéger l'environnement de l'aire protégée du dit parc.

Quant au choix des médias, le responsable marketing du complexe hôtelier prendra comme support de l'annonce du projet : toutes les presses économiques, les télévisions faisant des émissions périodiques consacrées au Tourisme et les voyages, les panneaux publicitaires. Et sans oublier plusieurs conceptions des pages web dans le site du Complexe, ceux se réaliseront avec l'informaticien (webmaster).du Complexe hôtelier.

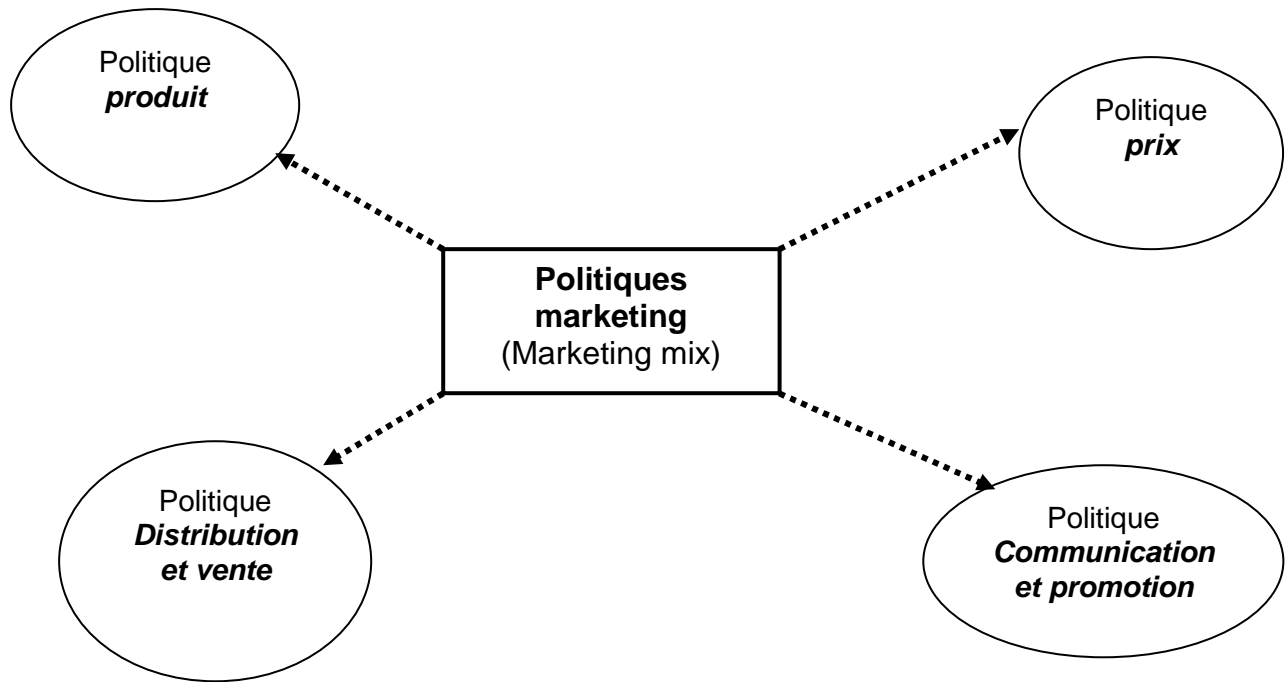


Figure n°10 : Politiques marketing

Et pour le Responsable de marketing, il pourra prouver l'existence d'un marché potentiel qui ne se signifie pas seulement en terme de produit, service, domaine d'utilisation mais en terme d'un public composé d'individus ou organisations dont les attitudes et les comportements peuvent avoir une influence sur le succès ou l'échec du Complexe hôtelier.

Chapitre 3. THEORIE GENERALE SUR LES OUTILS ET CRITERES D'EVALUATION

Cette théorie générale sur l'évaluation nous conduit à comprendre les outils et les critères d'évaluation.

Section 1. OUTILS D'EVALUATION

Les outils d'évaluation d'un projet comprennent :

- La VAN
- Le TRI
- L'IP
- La DRCI

1.1. Valeur actuelle nette (VAN)

Avant d'interpréter la VAN il est essentiel de la définir et la formuler

1.1.1. Définition

Dans le cas de l'investissement, la **valeur actuelle nette (VAN)** est la différence entre

- Les capacités d'autofinancement actualisés (= valeur actuelle) qu'apportera cet investissement.
- Et l'investissement initial

▪ Formule

$$V_{ActuelleNette} = \sum_{p=1}^{p=N} C_{AutoFinancement} \cdot (1+t)^{-p} - I = \sum_{p=1}^{p=N} C_{AutoFinancement Actualise} - I$$

Avec

C autofinancement : la capacité d'autofinancement obtenue

t : le taux d'actualisation

p : le numéro de l'annuité

N : le nombre total d'annuités

I : le capital investi

C autofinancement actualisé : la capacité d'autofinancement obtenue actualisée

1.1.2. Interprétation

Une V.A.N positive détermine si l'investissement peut être entrepris.

Par contre, cet indice seul ne permet pas d'apprécier pleinement un investissement, car entre plusieurs investissements à **VAN** égales, un capital de départ élevé sera moins rentable.

1.2. Taux de rentabilité interne

Connaître le TRI il faut le définir, le formuler et l'interpréter.

1.2.1. Définition

Le **taux de rentabilité interne (TRI ou TIR)** est le taux d'actualisation pour lequel le cumul des capacités d'autofinancement égale le capital investi, en d'autres termes lorsque la valeur actuelle nette s'annule.

1.2.2. Formule

$$V_{ActuelleNette} = 0 = \sum_{p=1}^{p=N} C_{AutoFinancement} \cdot (1 + T_{RI})^{-p} - I$$

Avec

C autofinancement : la capacité d'autofinancement obtenue

t : le taux d'actualisation

p : le numéro de l'annuité

N : le nombre total d'annuités

I : le capital investi

C autofinancement actualisé : la capacité d'autofinancement obtenue actualisée

TRI : le taux de rentabilité interne

1.2.3. Interprétation

Mathématiquement, cette fonction peut s'annuler pour différents T_{RI} . Seul le taux pour une valeur actuelle nette passant de négatif à positif est le résultat.

Le **TRI** est un outil de décision à l'investissement, un TRI élevé et supérieur au taux bancaire sera susceptible d'être choisi.

1.3. Indice de profitabilité

Analyser l'indice de profitabilité d'un projet reposera

- sur sa définition,
- sur sa formule
- et son interprétation

1.3.1. Définition

L'**indice de profitabilité** est le rapport entre le cumul actualisé des capacités d'autofinancement (*cash flow*) et le capital investi. En fait c'est le rapport entre la Valeur actuelle nette ses cash flow futurs et le capital investi.

Avec I_{profit} l'indice de profitabilité, $C_{AutoFinancement}$ la capacité d'autofinancement, t le taux d'actualisation, p le numéro de l'annuité, N le nombre total d'annuités, I le capital investi, $C_{AutoFinancement Actualisé}$ la capacité d'autofinancement actualisée.

1.3.2. Formule

$$I_{profit} = \frac{\sum_{p=1}^{p=N} C_{AutoFinancement actualise}}{I} = \frac{\sum_{p=1}^{p=N} C_{AutoFinancement} \cdot (1+t)^{-p}}{I}$$

1.3.3. Interprétation

Ce critère renseigne sur la rentabilité d'un investissement. En fait l'indice de profitabilité supérieur à l'unité indiquera le rendement du projet.

1.4. Durée de récupération du capital investi

Avant d'interpréter la DRCI il faut la définir et la formuler.

1.4.1. Définition

Le délai de récupération du capital investi est le nombre d'années, mois jusqu'à ce que le cumul des [capacités d'autofinancement actualiser](#) atteigne le capital investi.

1.4.2. Formule

On fait l'extrapolation dans le but d'approximer ce délai théorique DRCI.

1.4.3. Interprétation

Un délai court est un critère pour un [investissement](#) intéressant car cela facilite notamment les prévisions.

Théoriquement le DRCI idéal est le temps moins de cinq (5) ans

Section 2. CRITERES D'EVALUATION DU PROJET

Evaluer un projet selon les critères, c'est comprendre :

- Pertinence
- efficacité
- Efficience
- Durée de vie

2.1. Pertinence

Toutes les informations nécessaires pour le processus du projet sont exhaustives mais complètes pour l'exploitation à réaliser.

En effet, les données pour la prévision de la vente seront complètes et réalistes. Pareil pour la maîtrise des coûts.

2.2. Efficacité

Sans tenir compte, par exemple, les coûts, l'écart entre la prévision et la réalisation sera largement positive. L'on évalue dans quelle mesure le projet atteint les buts visés ou effets recherchés. On ne tiendra pas compte de la performance des moyens mis à la disposition.

2.3. Efficience

On entend le rapport entre les produits et les ressources utilisés; les produits étant à maximiser et les ressources à minimiser; ceci rejoint l'idée de rendement. Ici, c'est l'efficacité avec des coûts moindres et des moyens performants. Donc la rentabilité sera rationnelle.

2.4. Durée de vie de projet

Cela signifie que la fonctionnalité du projet est assuré du fait qu'il est en permanence de satisfaire la cible, qui sont illimités avec les ressources limitées à la disposition du projet.

Partie 2

Conduite du Projet

. Techniques de mise en oeuvre du Complexe

. Capacités de prestations envisagées

. Etude organisationnelle

Deuxième partie. CONDUITE DU PROJET

Dans cette deuxième partie nous aurons trois (3) chapitres :

- techniques de la mise en œuvre du Complexe hôtelier
- Capacités des prestations envisagées
- étude organisationnelle

Chapitre 1. TECHNIQUE DE MISE EN ŒUVRE DU COMPLEXE HOTELIER

Dans ce chapitre, nous allons disséquer l'identification des matériels et les techniques prestations envisagées

Section 1. IDENTIFICATION DES RESSOURCES

Identifier les ressources du projet consiste à connaître :

- les ressources matérielles
- les ressources financières
- les ressources humaines

1.1. Ressources matérielles

Ces ressources sont constituées par les éléments suivants

- terrain 4 000 m² de l'ANGAP
- construction 1 000 m²
- matériels de transport
- matériels d'exploitation
- matériels et mobiliers de bureau
- matériels informatiques (4 ordinateurs et accessoires)
- agencement, aménagement et installations techniques

1.2. Ressources financières

Les ressources financières s'obtiennent par les aides familiales qui constitueront l'apport propre et vaudra 40% du financement. Et les 60% du financement seront à emprunter chez la banque BOA de FIANARANTSOA

Ces ressources financières sont formées des apports du propriétaire et les emprunts de 40% auprès de la BOA de FIANARANTSOA, cette somme équivaut à
 $\text{Ar } 332\,140\,000 = 40\% \times 830\,350\,000$

Ces ressources comptent Ar 830 350 000 dont :

- 40% des apports du propriétaire soient Ar 332 140 000

- 60% des emprunts bancaires soient Ar 498 210 000

Le taux remboursement est de 20%, et le remboursement ne commence qu'à partir de la deuxième année de l'exercice.

1.3. Ressources humaines

Pendant les cinq (5) premières années, l'exploitation du Complexe hôtelier dispose de quarante deux (42) personnes. Les ressources humaines se repartissent dans le tableau ci-après selon leur catégorie professionnelle. Le tableau n°10 ci-après présente la catégorie professionnelle des futurs personnels du Complexe hôtelier.

Tableau n°10 : Catégorie professionnelle des personnels du projet

Catégorie professionnelle	Nombre
GERANT	1
ADMINISTRATION ET CONCEPTION	
Responsable marketing	2
Comptable	1
Web master	1
Caissier	1
Secrétaire	1
Chauffeur	3
Agent de sécurité	4
HOTEL	
Directeur	1
Réceptionniste	2
Chef de personnels de chambre	1
Personnel d'étage et de chambre	10
RESTAURANT	
Maître d'hôtel	1
Chef cuisinier	1
Cuisinier	4
serveurs	6
Sommeliers	2
T O T A L	42

Section 2. TECHNIQUES DE PRESTATIONS ENVISAGEES

La campagne de promotion touristique et la gestion du complexe constituent dans les prestations envisagées du Complexe hôtelier.

2.1. Gestion du Complexe hôtelier 3 étoiles

Première prestation à envisager du projet la gestion du Complexe de deux (2) activités qui sont l'hôtellerie (hébergement) et la restauration. Ainsi cette gestion respecte les termes de références ci-après :

- décret n°99-954 du 15 décembre 1999 relatif à la mise en compatibilité des investissements avec l'environnement
- décret n°2001-027 du 10 janvier 2001 portant refonte du décret n°96-773 du 03 septembre 1996 relatif aux normes régissant les entreprises, établissements et opérateurs touristiques ainsi que leurs modalités d'application ;
- arrêté n°4911/ 2001/ MINTOUR fixant les modalités d'exploitation, les normes des établissements, de restauration faisant l'objet de classement et les aptitudes professionnelles des responsables

Constitué de 20 chambres de 20 m² chacune ce Complexe hôtelier est un ensemble cohérent d'installations matérielles et de prestations fournies à la clientèle.

Chaque chambre est équipée :

- d'un lit double place ou deux (2) lits jumeaux avec de lampes de chevet
- d'un poste téléviseur avec un magnétoscope
- d'une salle de bain complète revêtue de carreaux et suffisamment aérée
- d'un climatiseur
- d'une salle de bain disposant de l'eau chaude et d'un lavabo

Ce complexe hôtelier dispose ainsi d'un restaurant offrant 80 couverts et d'une salle de conférence ou business center.

Le fonctionnement de l'exploitation du complexe ne sera plus seulement assuré par des hôteliers et restaurateurs mais également par le responsable marketing assisté par un web-master. Ce dernier s'appelle également administrateur de l'Internet. Et le site Internet du Complexe qui s'appelle **www.complexehotelieranomafana.com** assumera le blog informatique, c'est-à-dire un site dynamique basant sur la communication en temps réel avec les clients (élèves, étudiants, opérateurs économiques, des touristes etc.)

2.2. La campagne touristique permanente pour le Parc National de RANOMAFANA

Afin d'attirer les visiteurs, tant nationaux qu'internationaux, la campagne touristique permanente pour la promotion de Parc National de RANOMAFANA est tout à fait primordial. Car quatre (4) visiteurs sur dix (10) ont obtenu des informations sur Madagascar auprès de leurs proches ou amis connaissant ou ayant déjà visité le pays.

Alors le tableau suivant nous retrace les principales sources d'information des visiteurs sur Madagascar.

Tableau n°11 : Principales sources d'information des visiteurs sur Madagascar

	Médias/presse écrite	Reportages TV	TO/Agences de voyage, compagnies aériennes, foires et salons touristiques	Recommandation des proches	Autres	T O T A L
Tourisme à titre principal	25,5	18,9	10,2	38,6	6,8	100
Tourisme à titre secondaire	11,8	10,5	6,9	40,9	29,9	100
T O T A L	20,1	15,6	8,9	39,5	18,9	100

Source : Enquête « Tourisme », calculs MADIO

L'objectif est de changer la perception négative des touristes potentiels du parc en s'efforçant de bien choisir les axes, les thèmes, les supports et de contrôler la campagne :

- les axes sont les jugements et les perceptions négatifs donnés des visiteurs potentiels au Parc National de RANOMAFANA IFANADIANA.
- les thèmes ne sont que des idées, slogans ou évocations pour agir sur les axes
- les supports qui s'appellent également canaux de campagne sont des affichages, panneaux et des médias comme l'Internet dans lesquels on transmet le message de la campagne. Ici on utilisera beaucoup de site web de l'ANGAP **www.parcs-madagascar.com** et certaines agences de voyage tant nationales qu'internationales comme **Go to Madagascar** et **l'Office National du Tourisme**. Quant au site web du Complexe hôtelier (**www.complexehotelierranomafana.com**), il sera hébergé par celui de l'ANGAP pour l'accès à leurs informations.
- et le contrôle consiste à mesurer l'impact de la campagne on songe au de pages-web consultés et le nombre de clics dans le site de l'ANGAP lié à la promotion du Complexe et celle du Parc National RANOMAFANA IFANADIANA. On devra aussi

faire le contrôle issu du nombre d'abonnements par mailing list pour la destination Madagascar pour visiter un parc. Ces abonnements sont consultables d'une part chez l'agence de voyage princesse Bora Lodge de Sainte-Marie et d'autre part chez deux (2) agences de voyage en France : **nouvelles frontières** et **partir pas cher.com** .Le contrôle de la campagne de promotion du Parc se réalisera par la mesure du nombre de conférences et leur assistants dans la grande salle du Complexe (appelée business center)

Chapitre 2. CAPACITE DE PRESTATIONS ENVISAGEES

Voir la capacité de nos prestations nous conduirait à nous intéresser à :

- l'évolution des prestations et notre chiffre d'affaires
- les aspects qualitatifs et quantitatifs de notre projet

Section 1. EVOLUTION DES PRESTATIONS ET DU CHIFFRE D'AFFAIRES

Cette première section nous conduit à retracer l'évolution des prestations et du chiffre d'affaires de notre projet.

1.1. L'évolution des prestations

Ce projet consiste à assurer des prestations de services touristiques. Ainsi ces prestations s'illustrent à l'hébergement et restauration dans un Complexe hôtelier dans le Parc national de RANOMAFANA IFANADIANA.

Ainsi la production à assurer, dans son exercice, manipulera trois (3) éléments :

- le chiffre d'affaires que nous allons le trouver ci-dessous
- la production stockée sera le produit non encore vendu, c'est-à-dire elle résulte de la variation des stocks de production finis (les ingrédients dans la restauration) et des encours.
- La production immobilisée qui n'est autre que la production faite par le Complexe hôtelier.

Ces prestations évoluent suivant la prolifération des visiteurs dans le parc de RANOMAFANA.

Alors nous allons observer cette évolution du tissage tout en consultant le total de la vente journalière du Complexe, cette dernière s'illustre dans le tableau n°12 suivant :

Tableau n°12 : Vente journalière du Complexe hôtelier, montant en Ariary

Prestations	Hébergement	Restauration
Nombre	20	60
Taux de remplissage	60%	-
Prix unitaire	20 000	21 000
Montant	240 000 (1)	1 260 000 (2)
Total cumulé	240 000	(3)= (1) + (2) : 1 500 000

Il y aura Ar 1 500 000 de vente journalière durant les prestations (hébergement et restauration) à assurer par le Complexe hôtelier.

2.1. Evolution du chiffre d'affaires

Le chiffre d'affaires est la variable absolue de la puissance de ce Complexe du fait qu'il est issu du total de ses ventes.

D'après le tableau de la vente journalière, la restauration est la prestation la plus enrichissante que l'hébergement.

Alors pour savoir le chiffre d'affaires mensuels et annuel voici comment calculer ces chiffres d'affaires.

$$\begin{aligned}\text{Ventes mensuelle} &= \text{vente journalière} \times 30 \text{ jours} \\ &= 1\,500\,000 \text{ Ar /jours} \times 30 \text{ jours} \\ &= 45\,000\,000 \text{ Ar}\end{aligned}$$

Alors la vente mensuelle s'élève à Ar 45 000 000

$$\begin{aligned}\text{Vente annuelle} &= \text{vente mensuelle} \times 12 \text{ mois} \\ &= 45\,000\,000 \text{ Ar /mois} \times 12 \text{ mois} \\ &= 540\,000\,000 \text{ Ar}\end{aligned}$$

Elle arrive à Ar 540 000.000 qui est le chiffre d'affaires de la première année

2.2.1. Présentation de l'évolution du chiffre d'affaires

Cette présentation est largement développée dans les comptes de gestion dans la partie comptes de produits.

Tableau n°13 : Evolution du chiffre d'affaires pendant cinq(5) ans, en millier d'Ariary

	Année 1	Année 2	Année 3	Année 4	Année 5
Chiffre d'affaires	540 000	945 000	1 653 750	2 894 062,5	5 064 609,37

Notre chiffre d'affaires suivra une croissance annuelle de 75% compte tenu de l'inflation et l'accroissement du marché de notre projet (IFANADIANA).

Section 2. ASPECTS QUALITATIFS ET QUANTITATIFS

Nous nous intéressons aux aspects qualitatifs et quantitatifs de notre projet dans le but de connaître la meilleure adaptation des offres touristiques aux clients cibles (tant à IFANADIANA qu'à l'extérieure)

2.1. Aspects qualitatifs

La qualité des offres du projet (restauration, hébergement, et campagne de promotion) se manifeste dans la réponse de la question : est-ce que ces prestations conformément-elles aux exigences et attractions des clients cibles ?

Ainsi les éléments qualitatifs de ces prestations s'exprimeront en deux (2) points : la validité du point technique et la précision de leurs offres.

2.1.1. Validité du point technique des articles

L'équipe conceptrice du projet a été menée par une étudiante de l'Option Marketing du département de Gestion de l'Université d'Antananarivo.

Elle a pu déterminer avec précision les outils, moyens nécessaires et disponibles pour la faisabilité (technique, financière et surtout commerciale) ainsi les éléments restant à acquérir.

En effet :

- pour la première prestation, hébergement en vue d'accueillir les clients touristes cette équipe projet a insisté sur l'importance des accueils, les qualités des chambres, leur confortabilité et suivant les normes exigées par le code du Tourisme international en vigueur à respecter par les opérateurs touristiques à Madagascar.
- dans le domaine de la restauration, cette équipe conceptrice a mis l'accent sur la propriété de l'alimentation, la fraîcheur du produit utilisé, et la rapidité des services.. Alors chaque client peut trouver la satisfaction par le biais de nos prestations en restauration.

Comme validation technique de services, cette équipe animée de cette étudiante les a communiqués durant une foire de FIANARANTSOA et ANTANANARIVO lors des événements : « *business to business* », des diffusions de quelques reportages sur des diverses émissions telles que « *Go to Madagascar* » sur RTA etc, et la participation à l'événement folklorique comme « *le SAMBATRA de Mananjary* ». Il y a aussi des manifestations internationales comme les ateliers périodiques de MILAN, PARIS et MADRID (Siège de l'Organisation Mondiale du Tourisme). Et on s'est aperçue que les clients cibles et potentiels ont affiché leur euphorie d'aller découvrir l'unicité et positionnement de la nature malgache en général et les spécificités du Parc national de RANOMAFANA en particulier.

L'équipe projet ne s'arrête plus dans ces deux (2) prestations, mais elle prépare également dans leur budget de communication toutes les dépenses liées aux campagnes de sensibilisation dans les domaines, qui se sont déroulés périodiquement ici à ANTANANARIVO, comme des salons, colloque, ateliers et éventuellement des foires pour

les opérateurs touristiques. Car ces manifestations collectives auront, des impacts internationaux pour ce projet.

2.1.2. Précision des prestations touristiques (offres)

Nos offres reposent toujours sur les deux (2) prestations à savoir l'hébergement et la restauration.

Préciser l'offre en hébergement c'est choisir leurs caractéristiques définitives, ces dernières comprennent les caractéristiques techniques, commerciales, économiques et les services associés.

- les caractéristiques techniques consistent en fonctionnalités et performances de cette prestation. En effet notre hébergement sera constitué par de vingt (20) chambres suivant des normes exigées du code tourisme.
- Quant aux caractéristiques commerciales, elles se situent à leur capacité d'attraction, c'est-à-dire la prolifération ou engouement (intéressement) des clients à entrer dans nos chambres.
- les caractéristiques économiques reposeront sur la stratégie de prix, conditions de vente et nombre des chambres. Bref ce seront les utilités touristiques affichées de nos clients allant illustrer ces aspects économiques.
- Et les services associés vont comprendre la formation, les services après vente, l'assistance à la mise en œuvre, la documentation et mise à jour, et le financement

Il faut remarquer que toutes ces caractéristiques participeront à l'incarnation de l'image de marque de notre Complexe et elles nous permettent de nous distinguer à nos concurrents.

2.2. Aspects quantitatifs

Principalement, les éléments suivants constitueront les typologies de notre projet :

- le montant du capital social
- le montant des investissements
- le nombre d'employés
- part du marché
- le chiffre d'affaires
- la valeur ajoutée

Le tableau n°14 ci-après récapitule ces éléments quantitatifs

Tableau n14 : Eléments quantitatifs du projet

ELEMENTS	QUANTITE
Capital social	Ar. 10 000 000
Investissement	Ar 520 350 000
Salariés	42 personnes
Part de marché	60% du marché d'IFANADIANA
Chiffre d'affaires	Ar. 540 000 000 (première année)
Valeur ajoutée	Ar. 486 000 000 (première année)

C'est une petite et moyenne entreprise en terme de nombre des salariés (42), mais des chiffres d'affaires et investissements énormes.

Chapitre 3. ETUDE ORGANISATIONNELLE

Ce troisième chapitre de la deuxième partie va nous illustrer l'esprit d'entreprise par le Complexe hôtelier. D'après les cours d'organisation distribués depuis la classe de première année une organisation reposera sur :

- L'organigramme
- L'organisation du travail
- Le chronogramme

Section 1. ORGANIGRAMME

Tous les spécialistes de l'entreprise s'accordent à dire qu'il n'y a pas de structure universelle à l'entreprise. Mais chaque structure reflète le style de direction et la taille de l'entreprise en question. Ici notre portefeuille s'articulera aux prestations touristiques (hébergement et restauration). Alors pour savoir l'organigramme du Complexe hôtelier (trois étoiles) la description de ses postes de travail sera primordiale.

1.1. Description des postes

Le Complexe hôtelier de RANOMAFANA IFANADIANA connaît une structure fonctionnelle et moderne, car il est une unité de prestations de type touristique avec des futurs spécialistes de business (Gérant, Responsable marketing, Webmaster et Comptable).

Il y a quatre (4) grands postes de travail pour harmoniser le travail des quarante deux (42) personnes du Complexe à savoir :

- Un Gérant
- Administration et conception comprenant treize (13) personnes
- Hôtel utilisant quatorze (14) agents
- Restaurant où travaillent quatorze (14) traiteurs

1.1.1. Poste du Gérant

Ce poste de Gérant du Complexe est conçu pour le propriétaire dirigeant. Dans ce poste les caractéristiques du leader propriétaire suivant sont flagrantes :

- emprise de la personnalité et de la motivation du propriétaire dirigeant sur la configuration du Complexe : structure, style de gestion, prise de décision, etc. On peut dire que la personnalisation de la gestion en la personne du propriétaire du Complexe règne. En effet, le Complexe hôtelier pourrait être le reflet de sa personnalité.

- omniprésence et rôle pivot du Gérant
- il n'y a pas de dissociation au niveau de la gestion entre le propriétaire et son Complexe bien que les deux (2) personnalités distinctes.
- la centralisation de la gestion
- une stratégie intuitive ou peu formalisée matérialisation de la rapidité de la décision.

1.1.2. Administration et conception

Ce poste de travail est compliqué du fait qu'il recouvre d'autres postes comme le Responsable marketing, comptable et informaticien etc. En fait il est au nombre de treize (13) agents pour administrer ce Complexe. Cependant nous pouvons disséquer les attributions et tâches des deux (2) postes qui sont le Responsable marketing et celui du Comptable :

✓ Le responsable marketing

Etant un personnel de même passerelle au Comptable du Complexe le Responsable du marketing :

- sera quelqu'un qui s'en chargera la meilleure adéquation des prestations à la demande des clients (touristes)
- il assumera aussi la commercialisation et la vente de ces prestations touristiques (hébergement et restauration etc.)
- il déterminera la fixation des prix adoptés du Complexe
- quelqu'un qui assurera l'animation et le contrôle des personnels afin d'apprécier l'efficacité des opérations du projet.
- responsable de la communication et promotion du Complexe (assistance aux manifestations collectives comme les foires ou salon, conception et lancement de la publicité du Complexe surtout publicité du Complexe sur Internet)

✓ Comptable

Le Comptable est le personnel de même niveau hiérarchique que le Responsable marketing du Complexe hôtelier. Ses attributions seront multiples mais s'articulant autour des comptes et aspects comptables du projet :

- journalisation des opérations du Complexe avec ses partenaires
- établissement des balances, des comptes de résultat, comptes du bilan et annexes du Comptable.

- vérification de toutes les pièces comptables pour l'exactitude des comptes du Comptable
- préparation des achats après avoir dégagé les besoins dans les comptes du complexe
- régularisation des opérations du complexe
- informatisation des opérations financières et comptables du Complexe.

1.2. Style de direction adopté

Le style de direction repose sur la personnalité du dirigeant qui est souvent mis avant pour expliquer les succès ou échecs de telle ou telle entreprise. (Ici le Complexe hôtelier).

Les recherches en style de direction se sont davantage concentrées sur les styles de comportements et de direction. Un style de direction représente la façon dont le dirigeant va orienter l'action de son équipe et de l'organisation dans son ensemble.

Le style de direction se comprend mieux si l'on situe l'action dans le contexte organisationnel où elle se déroule. Certains styles de direction se développent mieux dans certains contextes.

D'après Henry MINTZBERG, les styles de direction possèdent six (6) typologies : organisation entrepreneuriale, celle mécaniste, une organisation professionnelle bureaucratie, celle divisionnaire, une organisation innovatrice et celle idéologique.

- On est dans une organisation entrepreneuriale quand on est tombé dans une structure simple avec de style de direction privilégiant la proximité est la centralisation.
- Dès qu'on assiste à l'organisation mécaniste, elle est spécifique pour une grande usine de construction automobile mais son style de direction va s'appuyer sur une technostructure est une ligne hiérarchique hautement développée.
- Quant à l'organisation professionnelle bureaucratie, cette organisation est parfaitement décentralisée.
- Organisation divisionnalisée, elle est caractérisée par les divisions autonomes
- L'adhocratie fluide et organique caractérise une organisation innovatrice
- Enfin l'organisation idéologique repose sur une mission ou politique.

Alors pour notre actuel projet le style de direction à adopter sera l'organisation innovatrice tout en combinant deux (2) prestations (hébergement et restauration) de services étant compliquées, et en recrutant quelques experts en la matière pour la réalisation future du projet à savoir le Responsable marketing, comptable et webmaster.

Notre style de direction sera omniprésent à répondre et satisfaire les besoins spécifiques du tourisme. Ainsi notre structure innovatrice va s'illustrer dans l'économie de marché. Cette dernière incarne la concurrence

1.3. Organigramme

L'organigramme du Complexe hôtelier retrace les schémas et images des informations et liaisons existant dans le complexe en question. Alors nous pouvons présenter comme ci-après l'organigramme du Complexe par la figure n°12.

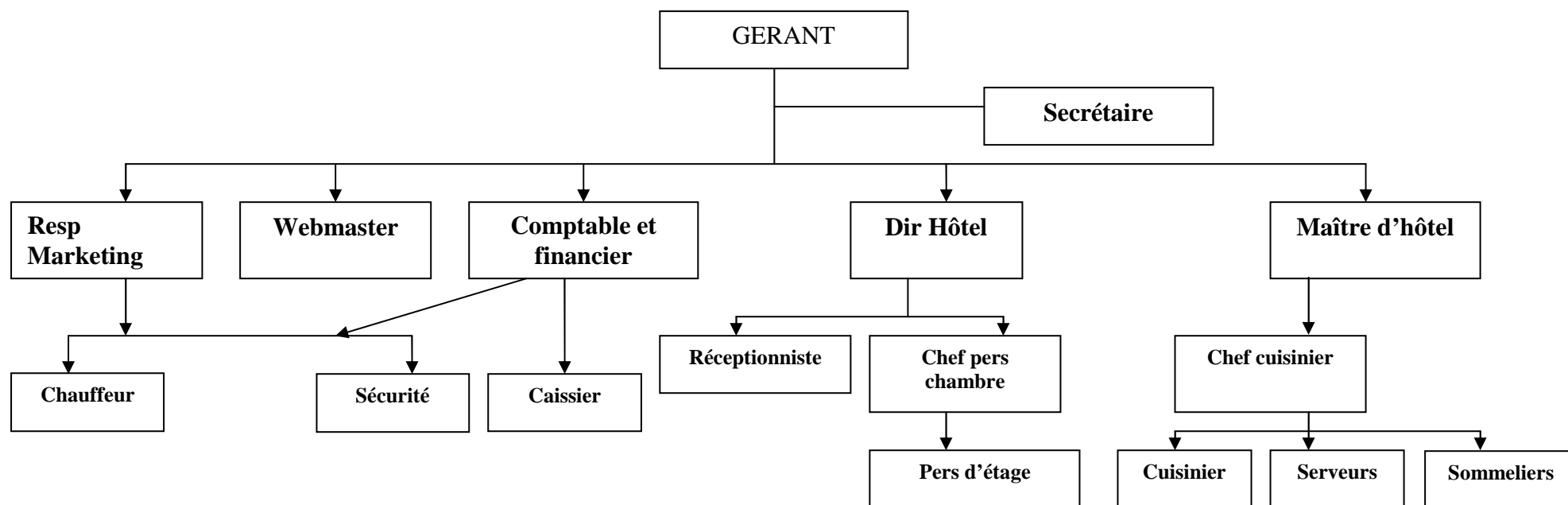


Figure n°11 : Organigramme du Complexe hôtelier

Section 2. ORGANISATION DE TRAVAIL

Organiser le travail au sein du Complexe hôtelier c'est :

- décrire les tâches possibles
- organiser les avant prestations
- et conserver les ingrédients dans le restaurant

2.1. Description des tâches possibles du projet

Il y a plusieurs tâches à assumer dans le Complexe hôtelier, mais si nous nous limitons par exemple dans la restauration.

Par exemple, les tâches suivantes sont à effectuer lors de la préparation d'un repas :

- A : acheter les ingrédients (90 min)
- B : préparer l'apéritif (10 min)
- C : préparer le menu (30 min)
- D : nettoyer la table (10 min)
- E : mettre la table (10 min)
- F : préparer les ingrédients (30 min)
- G : cuisiner les plats (60 min)
- H : servir le repas (10 min)

2.2. Organisation avant prestations

Le Complexe hôtelier possède des responsables respectifs que ce soit chez l'hôtel ou chez le restaurant.

Alors pour l'hôtel c'est le Directeur qui organise les prestations à réaliser dans l'hôtel

Chez le restaurant c'est son Directeur qui conçoit toutes les prestations dans le restaurant.

2.3. Mode de conservation des ingrédients

Le mode de conservation des ingrédients du restaurant suit le principe de stockage. Ce dernier consiste à engager les dépenses pour acquérir des biens pour ces ingrédients qui ne produiront des revenus qu'ultérieurement. Selon ce qu'on stocke, en quelle quantité et suivant la durée, ces dépenses s'avèrent conséquentes.

Dans notre projet il y aura de stock de grande quantité des ingrédients rentrant à l'alimentation du restaurant.

Dans le stockage, il faut aussi s'intéresser à l'hierarchie des produits. Ainsi cette hiérarchie est nécessaire aux prestations touristiques, à la classification en fonction de leur prix, des quantités utilisées, de leur fréquence d'utilisation, des quantités minimales d'achat, des délais de réapprovisionnement.

Une classification commode est la classification ABC, basée sur le principe de la loi 20/80 de PARETO.

Voici le classement qu'il a préconisé d'après lui

Tableau n°15 : Classification des produits à stocker selon PARETO

CLASSE	PRODUITS
A	Produits très chers, rares, délais longs
B	Produits moyennement chers, disponibilité aléatoire sur le marché
C	Produits courants, peu chers

Il est clair qu'en fonction de sa classe, chaque produit aura un mode de gestion spécifique. Alors pour notre projet correspond au produit de classe C (produits pour la gastronomie).

Section 3. CHRONOGRAMME DES ACTIVITES

Appelé la préparation administrative des activités le chronogramme de ce projet s'articule aux trois (3) prestations envisagées ci-dessus. D'ailleurs il suit à chaque fois trois (3) étapes : une préparation du programme, l'exécution et le contrôle du programme.

3.1. Chronogramme de l'implantation du Complexe

Cette implantation comprend

- en colonne l'étude, lancement et le contrôle
- en ligne les opérations sur l'entretien auprès de l'ANGAP, consultation documentaire et textuelle chez le Min Tour et l'ONE, l'implantation du Complexe à RANOMAFANA IFANADIANA

Tableau n°16 : Chronogramme de l'implantation du complexe

Désignation	Etude	Lancement	Contrôle
Entretien auprès de l'ANGAP	Un (01) mois	Une (01) semaine	Une (01) semaine
Consultation			

documentaire et textuelle chez Min Tour et ONE	Deux (02) mois*	Un (01) mois	Deux (02) semaines
Implantation à RANOMAFANA IFANADIANA	Trois (03) mois	Cinq (05) mois	Deux (02) mois

* dont 30 jours pour le dépôt de la demande de l'avis préalable auprès Ministère du Tourisme

3.2. Planning de la campagne de promotion du Parc à l'aide du complexe

Cette campagne de promotion contient

- en colonne l'étude, lancement et le contrôle
- en ligne les éditions de catalogues, participation aux manifestations collectives, et la publicité

Tableau n°17 : Chronogramme de la campagne de promotion

Désignation	Etude	Lancement	Contrôle (Indicateurs objectivement vérifiables : IOV)
Edition de catalogues	12 mois avant la saison haute	Pendant la saison basse	Nombre de revues et brochures vendues
Participation aux manifestations collectives (salon, atelier, foires etc.)	Garder la liaison auprès de l'OMT, Ministère de Tourisme	Suivant les manifestations	Nombre de participations assistées
Publicité sur Internet	12 mois avant la saison haute	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Pendant la saison haute ▪ Insertion au site web des agences de voyages et à celui de l'ANGAP 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Nombre d'abonnements par mailing list ▪ Nombre de visiteurs au parc ▪ Evolution du taux remplissage du Complexe

Partie 3

Evaluation financière

· Investissement

· Etude de faisabilité et de rentabilité

· Evaluation du projet

Troisième partie. EVALUATION FINANCIERE

Nous sommes arrivés dans la troisième partie de notre étude où nous allons voir :

- investissement
- étude de rentabilité et de faisabilité
- évaluation du projet

Chapitre 1. INVESTISSEMENT

Ce premier chapitre de la troisième partie s'intéresse à l'investissement de notre projet. Alors les sections suivantes nous seront indispensables :

- le coût de l'investissement
- sources de financement et remboursement des dettes
- et le plan de financement

Section 1. COUT D'INVESTISSEMENT

Parler du coût de l'investissement c'est de connaître les investissements initiaux, le fonds de roulement et les emprunts

1.1. Investissements initiaux

Dans notre étude nous allons présenter la signification, ses facteurs déterminants et schémas de l'investissement.

1.1.1. Signification de l'investissement

Il existe de multiples façons de définir ce qu'est un investissement. Le plus souvent, cette expression évoque l'acquisition de moyens de production physique destinés à être utilisés de façon durable dans le projet. En comptabilité nationale, l'investissement signifie la FBCF (Formation Brute de Capital Fixe), c'est-à-dire ce sont les achats d'actifs, la construction des bâtiments, par le producteur (ici le porteur de projet), et ces achats doivent correspondre pour plus d'une année.

Alors pour notre projet l'investissement qui vaut à **Ar 520 350 000** comme le montre le tableau suivant

Tableau n°18 : Investissement du projet de la construction du Complexe hôtelier

Eléments de l'investissement	Montant (en millier d'Ariary)
Frais de développement immobilisables	1 000
Logiciels informatiques	1 300
Fonds commercial	1 750
Autres immobilisations incorporelles	1 300
Terrains	8 000
Aménagement de terrain	10 000
Constructions	330 000
Installations techniques	9 000
Matériels de transport	140 000
Mat info et mob. de bureau	3 000
Autres immobilisations corporelles	15 000
TOTAL INVESTISSEMENT INITIAL	520 350

Mais on peut parler aussi d'investissements financiers matérialisés par des achats de titres des placements ou des prises de participation. Ce type d'investissement n'entre plus dans notre projet du moins que pour nos études pendant cinq (5) années, à cause de nos activités basées sur le Tourisme.

1.1.2. Facteurs déterminants de l'investissement

Il y a trois (3) facteurs déterminants de l'investissement : la demande, les coûts et l'environnement des affaires

- **la demande** : elle détermine la recette future, c'est-à-dire plus la demande est importante plus le porteur de projet aura envie d'investir. En effet ici l'investissement sur le complexe hôtelier touristique est motivé par la demande manifeste sur les consommations et exportations, tant nationale qu'internationale.
- **les coûts** : les coûts jouent des grands rôles sur la rationalité des entrepreneurs, car plus les coûts sont élevés, moins on a envie d'investir. Alors la construction hôtelière pour le tourisme paraît abordable pour le promoteur du projet, si on compare avec la situation internationale. En fait les coûts de son investissement valent **Ar. 520 350 000**.

- **l'environnement des affaires** : c'est l'ensemble des contextes et mesures incitant les investisseurs à dépenser. Lorsque la justice fait attaquer ou fait dépouiller les porteurs de projet, l'investissement ralentirait. Pour le cas de Madagascar l'environnement des affaires assumé par le Guichet Unique pour les Investissements et le Développement des Entreprises (GUIDE), c'est une unité pour le regroupement de plusieurs ministères qui participent à la promotion et attraction de l'investissement. Alors l'environnement de l'investissement à Madagascar est censé favorable à moins que la volonté de l'Etat régulateur existe. Ainsi la compétition sur le secteur touristique reste largement plausible à tous les investisseurs, d'autant plus que le tourisme est un des axes pour la relance économique à Madagascar.

1.2. Fonds de roulement initial (FR)

Avant d'analyser le fonds de roulement, il faudrait de savoir sa signification

1.2.1. Signification du fonds de roulement

Le fonds de roulement (FR) est l'indicateur qui se calcule par différence entre les ressources stables et les emplois stables dans le bilan du projet.

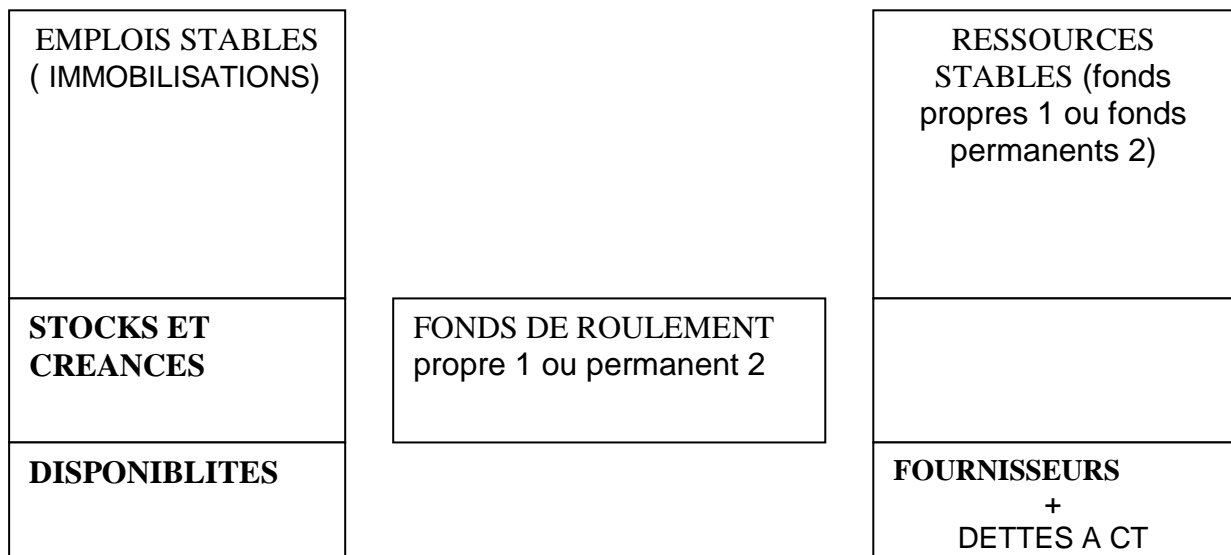


Figure n°12 : Equilibre financier du Complexe hôtelier

La somme équilibre entre des actifs et passifs du projet est d'**Ar. 830 350 000**

En effet :

Emplois stables + Stocks et créances + Disponibles = Ressources stables + fournisseurs+
Dettes à court terme = **Ar 830 350 000**

Avec

Emplois stables = Ar 520 350 000 (830 350 000 – 310 000 000)

Stocks + Créances = Ar 30 000 000

Disponibles (Banque + Caisse) = Ar 280 000 000

Ressources stables = Ar 830 350 000

Fournisseurs + Dettes à CT = 0 pour la **première année**

Alors FR = Ressources stables – Emplois stables

= 830 350 000 – 520 350 000

= 310 000 000

Le fonds de roulement lors du départ du projet s'élève à **Ar 310 000 000**

Ce fonds de roulement d'Ar 310 000 000 constitue donc un « matelas de sécurité », une « marge de sécurité » pour couvrir les risques qu'elle court sur ses stocks et ses créances. En effet, il y a un risque de dépréciation des stocks qui, pour certaines raisons, peuvent devenir invendables et sont donc « immobilisés » et doivent être couverts par les des fonds permanents.

Il en est de même pour les créances qui peuvent être impayés ou payées mais après une durée plus longue que normale. Les créances sont donc « immobilisées » et doivent être couverts par des fonds permanents.

1.2.2. Analyse du fonds de roulement

Il s'agit d'évaluer le montant du fonds de roulement par rapport aux stocks et créances en pourcentage.

FR permanent ou propres X 100

Stocks + Créances

FR permanent ou propres X 360

Chiffre d'affaires

Ce ratio exprime le montant du FR par rapport au chiffre d'affaires. En effet pour **l'année 1**, il est de 310 000 000 / 540 000 000 X 360 = 206,66 jours. Ainsi notre fonds de roulement de départ pourra couvrir des besoins de 206 jours de fonctionnement du complexe hôtelier.

Ici notre projet est presque de créances nulles du fait que toutes les ventes sont strictement au comptant.

En fait le niveau optimum du FR (ni trop grand, ni trop petit) dépend d'autres facteurs :

- rapidité de l'actif circulant pour sécréter une trésorerie disponible
- délai plus ou moins rapide de l'exigibilité du passif circulant

Le FR devient trop grand lorsque une partie des ressources est mal utilisée. Il est trop petit s'il ne présentera pas une marge de sécurité suffisante face aux risques courus par les stocks et créances, comme les cas de notre projet

Le FR joue alors un rôle de synchronisateur entre les éléments courants actifs et passifs.

Afin de pouvoir comparer avec les gains futurs, le coût de l'investissement doit être calculé.

Ainsi ce coût qui s'élève à **Ar. 830 350 000** se répartit dans le tableau ci-dessous.

Tableau n°19 : Composition de l'investissement (Besoins) du Complexe hôtelier

DESIGNATION DES BESOINS	Montant en millier d'Ar
Frais dévelop immobilisables	1 000
Logiciels informatiques	1 300
Fonds commercial	1 750
Autres immob incorporelles	1 300
Terrains	8 000
Aménagement de terrain	10 000
Constructions	330 000
Installations techniques	9 000
Matériels de transport	140 000
Mat info et mob. de bureau	3 000
Autres immobilisations corporelles	15 000
Stocks et en cours	30 000
Banque	180 000
Caisse	100 000
T O T A L	830 350

○ Selon le PCG 2005 les **immobilisations incorporelles** valant d'Ar 5 350 000 contiennent les éléments suivants :

- | | |
|-----------------------------------------|-----------|
| - Frais de développement immobilisables | 1 000 000 |
| - Logiciels informatiques | 1 300 000 |
| - Fonds commercial | 1 750 000 |
| - Autres immobilisations incorporelles | 1 300 000 |

Total immobilisations incorporelles 5 350 000

- Les **immobilisations corporelles** sont constituées des éléments suivants :

- Terrains	8 000 000
- Aménagement de terrain	10 000 000
- Constructions	330 000 000
- Installations techniques	9 000 000
- Matériels de transport	140 000 000
- Mat info et mob. de bureau	3 000 000
- Autres immobilisations corporelles	15 000 000
Total des immobilisations corporelles.....	515 000 000

Les immobilisations corporelles coûtent Ar 515 000 000

Ces terrains se mesurent 2 000 m² avec Ar 4 000 le m².

Alors 2 000 m² X 4 000 Ar / m² = 8 000 000 Ar

L'évaluation de l'aménagement de terrain sera d'Ar 10 000 000 après avoir estimé les qualités exigées de la loi MECIE (Mise En Comptabilité des Investissements Environnementaux)

Les matériels de transport sont des véhicules à la disposition du centre afin qu'il puisse assumer ses manutentions liées à ses opérations.

Les matériels informatiques et mobiliers de bureau s'évaluent à Ar 3 000 000.

Et les autres immobilisations corporelles s'estiment à Ar 15 000 000.

Les stocks et en cours coûtent Ar. 30 000 000 incluent les achats des matières consommables (légumes, riz etc.) et les ingrédients dans la restauration.

Les éléments de la trésorerie et assimilés qui valent Ar 280 000 000 sont composés de :

- Banque	180 000 000
- Caisse	100 000 000
Total disponible	280 000 000

Section 2. SOURCES DE FINANCEMENT ET LES REMBOURSEMENTS DES DETTES

Les sources de financement de ce projet sont parvenues aux apports propres et des dettes.

2.1. Apports propres

Le total de l'apport comprend les 40% des besoins au commencement du projet ;
En effet $40\% \text{ du } 830\,350\,000 = 332\,140\,000 \text{ Ar}$
Et le promoteur du projet consacrera Ar 10 000 000 pour le capital social du complexe

2.2. Emprunts à moyen ou long terme

Le concepteur de ce projet devra emprunter au BOA de FIANARANTSOA, et le total de cet emprunt vaudra le 60% du 830 350 000 pour le démarrage du projet), soit Ar 498 210 000 à emprunter chez cette banque

2.3. Amortissements financiers et le plan de remboursement des emprunts

Nous allons voir la proportion des emprunts, le mode de calcul de remboursement des emprunts et le tableau d'amortissement financier.

2.3.1. Proportion des emprunts

L'emprunt est le procédé financier mettant en face deux (2) entités : l'emprunteur et le prêteur.

Ici, dans notre projet, le procédé entre cette société (Complexe hôtelier) en projet et la banque BOA de FIANARANTSOA. En effet, BOA met à la disposition du projet dit emprunteur une somme de Ar. 498 210 000 à charge en vue de la restituer. Cette somme de Ar. 498 210 000 représente les 60% du total de l'investissement.

Qui dit emprunt dit nécessairement remboursement de la somme empruntée. Alors pour notre projet cette somme empruntée sera pour 5 années et elle doit produire des intérêts pendant cette période de 5 ans et ces intérêts sont aussi bien entendu à rembourser.

2.3.2. Mode de calcul de remboursement des emprunts

Ici, avec la BOA, on assiste à un emprunt ordinaire. Et le remboursement sera effectué à l'aide d'annuités. C'est-à-dire ce remboursement s'effectue en un temps déterminé.

Ainsi l'annuité versée à chaque période servira d'une part à payer l'intérêt du capital au cours de la période et d'autre part à rembourser une fraction du capital emprunté.

Ici, pour le projet, le taux d'intérêt octroyé de la banque est de 20% compte tenu de la variété des besoins (fonctionnement et investissement).

La fraction du capital qui se trouve remboursée est appelée amortissement de la période ou encore fonds d'amortissement.

Alors on peut récapituler de la façon suivante :

Annuité = intérêt du capital dû + fonds d'amortissement

Le calcul se déroulera comme suit :

V_0 = le montant du capital emprunté

V_1, V_2, V_3, V_4 et V_5 = la fraction de l'emprunt due à la fin de chaque de période

q_1, q_2, q_3, q_4 , et q_5 = les cinq annuités successives

D_1, D_2, D_3, D_4 et D_5 = les amortissement successifs

i = le taux d'intérêt pour un Ariary par période.

5 = le nombre de versements.

2.3.3. Tableau d'amortissement proprement dit

Le tableau d'amortissement est nécessaire dans l'étude des emprunts. Il comporte autant de lignes qu'il y a de périodes et indique pour chaque période :

- le capital dû au début de la période,
- le montant des intérêts à payer
- la valeur de l'amortissement
- la valeur de l'annuité.

Il suffit de déterminer la première ligne du tableau, c'est-à-dire l'annuité constante et le premier amortissement. Pour ce faire, on utilisera le procédé suivant :

- déduire de cette annuité « a » et du montant des intérêts payés « $V_0 \times i$ », le premier amortissement de la première période, le tableau sera construit de proche en proche. En effet, on peut calculer nécessairement les éléments suivants :
- le capital au cours de la seconde période = $V_0 - D_1$
- les intérêts de la seconde période = $(V_0 - D_1) \times i$
- le second fonds d'amortissement = $a - (V_0 - D_1) \times i = D_2$
- le capital dû au cours de la troisième période = $(V_0 - D_1) - D_2$

Voici le tableau d'amortissement du projet

Tableau n°20 : Amortissement (remboursement des dettes) du projet, montant en millier d'Ariary

Années	Capital dû au début de la période (1)	Intérêts à payer (frais financiers) (2) = (1) x 20%	Amortissement (3) = (4) – (2)	Annuité (4)
1	498 210	-	-	-
2	498 210	99 642	226 458,860	326 100,860
3	271 751,140	54 350,228	74 656,831	129 007,059
4	197 094,309	39 418,861	36 714,531	76 133,392
5	160 379,778	32 075,955	21 551,835	53 627,790
6	138 827,943	27 765,588	13 980,668	41 746,256
7	124 847,275	24 969,455	9 666,175	34 635,630
8	115 181,100	23 036,220	6 981,011	30 017,231
9	108 200,089	21 640,017	5 202,152	26 842,169
10	102 997,937	20 599,587	3 967,789	24 567,376

$$(4) = (1) \times \frac{i}{1 - (1 + i)^{-n}}$$

Avec :

i : taux 20% pour le projet (taux d'emprunt)

n : période

D'après la table n°5 des tables financières on obtient :

n \ t	20%
1	1,200000
2	0,654545
3	0,474725
4	0,386279
5	0,334380
6	0,300705
7	0,277424
8	0,260609
9	0,248079
10	0,238523

Section 3. PLAN DE FINANCEMENT

Le plan de financement est l'outil prévisionnel pour les mois ou les années à venir. Ce sont des documents, des instruments qui prévoient :

- L'activité du projet
- Les moyens à mettre en œuvre et leur financement

3.1. Paramètres considérés

Ces paramètres se situent donc dans :

- **l'activité du projet**

Lorsqu'on établit le budget d'approvisionnement, de production, de frais généraux et budget de vente

- **les moyens à mettre en œuvre et leur financement**

Si l'on confectionne le budget des investissements de financement

Ces documents sont synthétisés dans le budget de trésorerie, le compte de résultat prévisionnel et le bilan prévisionnel. Le budget de trésorerie centralise tous les mouvements de recettes et de dépenses pour les douze (12) mois à venir afin de constater :

- des excédents de trésorerie (à placer)
- d'insuffisance de trésorerie (à financer)

3.2. Tableau de financement

Ce tableau répartit les emplois et ressources :

- Emplois composés du fonds de roulement initial de montant d'Ar.310 000 000, et l'acquisition des immobilisations, c'est-à-dire le total de l'investissement de montant d'Ar 520 350 000
- Les ressources sont composées d'une part le fonds propres, Ar 332 140 000 soit 40% du patrimoine ; et les emprunts s'élevant à Ar 498 210 000.

Le tableau suivant présente cette situation de financement (montant en millier d'Ariary)

EMPLOI	MONTANT	RESSOURCES	MONTANT
Investissement	520 350	Fonds propres	332 140
Fonds de roulement	310 000	Emprunts	498 210
Total Emplois	830 350	Total ressources	830 350

Chapitre 2. ANALYSE DE LA RENTABILITE ET ETUDE DE LA FAISABILITE

Cette analyse de la rentabilité et étude de la faisabilité financière repose sur trois (3) sections :

- les comptes de gestion
- le bilan prévisionnel
- les comptes de résultat prévisionnel selon PCG 2005 seront la première section
- les tableaux des flux de trésorerie

Section 1. COMPTES DE GESTION

Ces comptes de gestion comprennent les deux (2) comptes à savoir les comptes de produits et ceux de charges

1.1. Les comptes de produit du complexe

Ce sont les comptes trouvés durant la détermination du chiffre d'affaire. En fait ce sont les résultats de la vente de deux (2) prestations (restauration et hébergement). Mais si on réfère aux comptes des produits ventilés par le PCG 2005, les comptes des produits ci – après ne seront plus pris en compte.

- les subventions d'exploitation
- les autres produits opérationnels
- les produits financiers
- les éléments extraordinaires
- et les reprises sur provisions

Cependant nous allons calculer les produits générés de ces deux (2) activités du complexe hôtelier.

1.1.1. Produits induits de l'hébergement

Notre complexe contiendra 20 chambres, alors pour déterminer les produits procurés dans l'hébergement nous devrions calculer son chiffre d'affaires. C'est-à-dire, il nous faudrait :

En moyenne le taux d'occupation de chambre est de 60% l'an

Le prix unitaire de chambre est de Ar 20 000 par jour et nuit (taxe et vignette touristique comprise)

Soit P1 ce chiffre d'affaires :

$$P1 = 20 \text{ chambres} \times 60\% \times 20\,000 \times 12 \times 30$$

= 86 400 000 Ar

Ainsi pendant une année ce complexe hôtelier pourront dégager Ar 86 400 000 de chiffre d'affaires sur son hébergement.

1.1.2. Produits dégagés de la restauration

Afin de déterminer le chiffre d'affaires dégagé dans ce complexe hôtelier le nombre de personnes se nourrissant, le nombre de couverts offerts et le prix unitaire de plat dans le restaurant du complexe nous seront déterminant. Alors nous aurons :

- 60 personnes qui déjeunent chaque jour dans le complexe
- 80 couverts offerts chaque jour
- Ar 21 000 le prix d'un repas

Soit P2 ce produit de la restauration

$$P2 = 60 \times 21\,000 \times 30 \times 12$$

$$= 453\,600\,000 \text{ Ar}$$

Le total du chiffre d'affaires est la somme des produits dans l'hébergement et la restauration.

C'est-à-dire $P1 + P2$

$$P1 + P2 = 86\,400\,000 + 453\,600\,000$$

$$= 540\,000\,000$$

Le Complexe hôtelier produit **Ar 540 000 000 de chiffre d'affaires** pendant une année.

1.1.3. Evolution du chiffre d'affaires

Pour que nous puissions présenter l'évolution du chiffre d'affaires pendant cinq (5), il faut que nous tenions compte la croissance total du marché et la part du Complexe hôtelier dans le marché d'IFANADIANA.

Alors que nous admettons qu'il y a 25 % pour la croissance du marché et 60 % comme part du marché du centre. Nous pouvons par la suite déduire le chiffre d'affaires de l'année 2, en procédant les opérations suivantes.

- marché : $100 + 25 \% = 125$
- part relative du centre : $125 \times 60/100 = 75 \%$

→ croissance du chiffre d'affaires en année 1 est :

$$75/100 \times \text{chiffre affaires en année 1} = 75 \times 540\,000\,000 / 100 = 405\,000\,000$$

→ Chiffre d'affaires de l'année 2 est

Chiffre d'affaires en **année 1** + croissance en **année 2**

$$540\,000\,000 + 405\,000\,000 = 945\,000\,000 \text{ Ar}$$

En respectant cette démarche de calcul on peut présenter l'évolution du chiffre d'affaires , pendant cinq (5) ans, dans le tableau n°21 que nous avons repris de la page n°56

Tableau n°21 : Evolution du chiffre d'affaires pendant cinq (5) ans, en millier d'Ariary

	Année 1	Année 2	Année 3	Année 4	Année 5
Chiffre d'affaires	540 000	945 000	1 653 750	2 894 062,5	5 064 609,37

1.2. Les comptes de charges du complexe hôtelier

Ces comptes de charges sont ceux regroupés dans les comptes à supportés du Complexe pour ses opérations. Ainsi ils s'obtiennent par l'imputation par nature de :

- les achats consommés
- les services extérieurs
- les autres services extérieurs
- les charges du personnel
- les impôts, taxes et versements assimilés
- les dotations aux amortissements
- les autres charges des activités ordinaires
- et les impôts sur les bénéfices

Toutefois le projet supportera les charges financières dues aux remboursements des emprunts, même s'il n'aura plus des produits financiers à escompter.

a) Les achats consommés

Ce sont les achats de :

- matières premières nécessaires aux repas produits dans le restaurant.
- et autres approvisionnements

En va leur les achats consommés représentent 2% du chiffre d'affaires.

Ainsi, **l'année 1**, ces achats consommés s'estiment à
 $540\,000\,000\text{ Ar} \times 2/100 = 10\,800\,000\text{ Ar}$

Leur évolution annuelle suit également le mécanisme de l'évolution du chiffre d'affaires (voir deuxième partie de notre livre).

Alors le tableau suivant résume les achats consommés pour les cinq (5) années étudiées du projet.

Tableau n°22 : Evolution des achats consommés en millier d'Ariary

	Année 1	Année 2	Année 3	Année 4	Année 5
Chiffre d'affaires	540 000	945 000	1 653 750	2 894 062,5	5 064 609,37
Achats consommés	10 800	18 900	33 075	57 881,25	101 292,18

b) Les services extérieurs et autres services extérieurs

Ces services sont des charges dans les comptes 61 et 62 autres que les achats en provenance des tiers

Les comptes 61 intéressant notre projet est :

- l'entretien réparations et maintenance
- l'étude et recherche pendant la conception

Les comptes entrant dans ceux de 62 sont :

- Personnel extérieur au projet
- Publicité, publication, relation publique
- Transport des biens
- Frais postaux et télécommunications
- Services bancaires et assimilés

Tous ces comptes s'évaluent à 8% (huit pourcent) du chiffre d'affaire. Ainsi pendant cinq (5) ans ces comptes représentent ci-après :

Tableau n 23: Evolution des services et autres services extérieurs en millier d'Ariary

	Année 1	Année 2	Année 3	Année 4	Année 5
Chiffre d'affaires	540 000	945 000	1 653 750	2 894 062,5	5 064 609,37
Services et autres services	43 200	75 600	132 300	231 525	405 168,75

c) Les charges des personnels

D'après PCG 2005, ce sont les charges correspondant à :

- rémunération des dirigeants
- rémunération du personnel
- cotisations aux organismes sociaux
- charges sociales sur rémunérations des dirigeants

L'effectif du personnel du Complexe hôtelier est de quarante deux (42) personnes et le tableau suivant récapitule leur salaire mensuel

Tableau n°24 : Salaires mensuels du personnel du Complexe hôtelier

Catégorie professionnelle	Nombre	Salaire unitaire	Montant (en millier d'Ar)
GERANT	1	800	800
ADMINISTRATION ET CONCEPTION			
Responsable marketing	2	400	800
Comptable	1	350	350

Web master	1	380	380
Caissier	1	140	140
Secrétaire	1	100	100
Chauffeur	3	100	300
Agent de sécurité	4	70	350
HOTEL			
Directeur	1	450	450
Réceptionniste	2	150	300
Chef de personnels de chambre	1	180	180
Personnel d'étage et de chambre	10	100	1 000
RESTAURANT			
Maître d'hôtel	1	450	450
Chef cuisinier	1	400	400
Cuisinier	4	180	720
serveurs	6	100	600
Sommeliers	2	100	200
TOTAL	42		7 520

Pendant un mois par exemple durant mois de janvier les salaires mensuels seront élevés à Ar 7 520 000 (Sept millions cinq cent vingt mille Ariary). Par voie de conséquence durant l'**année 1**, ce montant pourra se calculer à :

$$7\,520\,000 \text{ Ar} \times 12 = 90\,240\,000 \text{ Ar}$$

Part salariale et patronale du dirigeant seront à la charge du Complexe. Cependant pour les autres personnels, seuls la parts patronales seront à la charge du centre

On sait que la retenue sur salaires et les charges patronales relatives aux cotisations à la CNaPS et à l'organisation

	Part salariale	Part patronale
CNaPS	1%	13%
Organisme sanitaire	1%	5%

Le plafond, pour le calcul des cotations pour les allocations familiales, est actuellement d'Ar 20.000 .Par exemple si un employé touche un salaire de 45.000 Ar par mois, l'entreprise (ici le centre RARY) ne retient que 200 Ar pour la CNaPS .La part de

l'entreprises s'élèvent à 2 600 Ar. (13% de 20.000 Ar) pour la CNaPS. Pour les organismes interentreprises, les cotisations sont calculées sur les salaires bruts (sans plafonnement comme le régime admis pour les allocations familiales)

Pour le salaire du Gérant, l'impôt général sur le revenu (IGR) est à la charge du Gérant lui-même.

Voici le tableau récapitulatif de toutes les cotisations et charges sociales à la charge du Complexe hôtelier.

Tableau n°25 : Les cotisations et charges sociales à payer du Complexe hôtelier (en millier d'Ar)

Qualité du personnel	Nombre (1)	Salaire unitaire (2)	CNaPS (3)	Organisme sanitaire (4)	Montant (5) = (3) + (4)
GERANT	1	800	2,8	48,00	50,80
ADMINISTRATION ET CONCEPTION					
Responsable marketing	2	400	5,2	8	13,2
Comptable	1	350	0,2	3,5	3,7
Web master	1	380	0,2	3,8	4
Caissier	1	140	0,2	1,4	1,6
Secrétaire	1	100	0,2	1	1,2
Chauffeur	3	100	0,6	3	3,6
Agent de sécurité	4	70	0,8	0,7	1,5
HOTEL					
Directeur	1	450	0,2	4,5	4,7
Réceptionniste	2	150	0,4	3	3,4
Chef de personnels de chambre	1	180	0,2	1,8	2
Personnel d'étage et de chambre	10	100	2	10	12
RESTAURANT					
Maître d'hôtel	1	450	0,2	4,5	4,7
Chef cuisinier	1	400	0,2	4	4,2
Cuisinier	4	180	0,8	7,2	8
serveurs	6	100	1,2	6	7,2
Sommeliers	2	100	0,4	2	2,4
TOTAL	42		15,8	112,40	128,20

La cotisation et charges sociales à payer du Complexe hôtelier dans un moi s'élève à 128 200 Ar. Alors pour une **Année** elles deviennent à :

$$12 \times 128\,200 = 1\,538\,400 \text{ Ariary}$$

Dès que nous résumons les charges de personnels qui valent à la somme annuelle des salaires des personnels et celui de cotisation et charges sociales c'est-à-dire :

$$90\,240\,000 + 1\,538\,400 = 91\,778\,400 \text{ Ariary.}$$

Admettons que pendant cinq (5) Années de l'étude du projet, le Complexe hôtelier détient une politique salariale invariante. Donc le tableau ci – après montrera ces charges de personnels invariables.

Tableau n°26 : Charges de personnels du Complexe hôtelier, montant en millier d'Ariary

	Année 1	Année2	Année3	Année 4	Année 5
Salaire (2)	90 240	90 240	90 240	90 240	90 240
Cotisat et charge sociales (3)	1 538,4	1 538,4	1 538,4	1 538,4	1 538,4
Charges de personnels (1) = (2) + (3)	91 778,4	91 778,4	91 778,4	91 778,4	91 778,4

d) Charges financières

Selon tableau décrivant les remboursements des emprunts, ce sont les charges supportées par le Complexe hôtelier durant le remboursement des emprunts au près de la BOA à FIANARANTSOA

Tableau n 27 : Frais financiers du projet

	Année 1	Année 2	Année 3	Année 4	Année 5
Frais financiers	-	99 642	54 350,228	39 418,861	32 075,955

e) Dotation aux amortissements et aux provisions

Avant de présenter le plan des amortissements dans le patrimoine du projet la description de l'amortissement et la dotation aux amortissements nous serons importantes :

- L'amortissement résulte de la répartition systématique du montant amortissable d'un actif sur sa durée d'utilité estimée selon un plan d'amortissement et en tenant compte de la valeur résiduelle probable de l'actif à l'issue de cette durée.
- La dotation aux amortissements pour un exercice est en général comptabilisée en charges. Toutefois, dans certaines circonstances, les avantages économiques représentatifs d'un actif sont intégrés par l'entreprise dans le cadre de la production

d'autres actifs, au lieu de constituer une charge. Dans ce cas la dotation aux amortissements comprend une partie du coût des autres actifs et est incluse dans sa valeur comptable.

- Dans le plan d'amortissement du projet nous avons une remarque sur les terrains et les constructions. Car ils sont des actifs distincts donc traités séparément en comptabilité même s'ils sont acquis ensemble : les constructions sont des actifs amortissables, alors que les terrains sont généralement des actifs non amortissables.

On utilise le mode d'amortissement linéaire permettant au projet une charge constante sur la durée d'utilité de l'actif.

Alors notre projet a un plan d'amortissement, pour **la première année**, qui se présente comme le suivant :

Tableau n°28 : Plan d'amortissement pour l'année 1 (montant en millier d'Ariary)

VALEUR NETTE	CUMUL DES AMORT	AMORTISSEMENT	VALEUR D'ACQUISITION	LES ELEMENTS AMORTISSABLES
900	100	100	1 000	Frais dévelop immobilisables
866,71	433,29	433,29	1 300	Logiciels informatiques
1 575	175	175	1 750	Fonds commercial
1 040	260	260	1 300	Autres immob incorporelles
8 000	-	-	8 000	Terrains
9 000	1 000	1 000	10 000	Aménagement de terrain
313 500	16 500	16 500	330 000	Constructions
8 100	900	900	9 000	Installations techniques
112 000	28 000	28 000	140 000	Matériels de transport
2 400	600	600	3 000	Mat info et mob. de bureau
13 500	1 500	1 500	15 000	Autres immobilisations corporelles
470 881,71	49 468,29	49 468,29	520 350	T O T A L

Car les éléments amortissables ont des durées de vie et taux d'amortissement respectifs comme les présente le tableau suivant :

Tableau n°29 : Durées de vie et taux d'amortissement des éléments amortissables

Les éléments amortissables	Durée de vie (en année)	Taux d'amort (%)
Frais de dévelop immobilisables	10	10
Logiciels informatiques	3	33,33
Fonds commercial	10	10
Autres immobilisations incorporelles	5	20
Terrains	indéfinie	-
Aménagement de terrain	10	10
Constructions	20	5
Installations techniques	10	10
Matériels de transport	5	20
Mat info et mob. De bureau	5	20
Autres immobilisations corporelles	10	10

Pour trouver le taux d'amortissement d'un élément amortissable $100 / \text{durée de vie}$

Exemple : - Pour les logiciels informatiques de durée de vie de 3 ans on aura le taux d'amortissement de : $100 / 3 = 33,33\%$

Pour un plan d'amortissement du projet dans l'**année 2**

Tableau n°30 : Plan d'amortissement pour l'**année 2** (montant en millier d'Ariary)

VALEUR NETTE	CUMUL DES AMORT	AMORTISSEMENT	VALEUR D'ACQUISITION	LES ELEMENTS AMORTISSABLES
800	200	100	1 000	Frais dévelop immobilisables
433,42	866,58	433,29	1 300	Logiciels informatiques
1 400	350	175	1 750	Fonds commercial
780	520	260	1 300	Autres immob incorporelles
8 000	-	-	8 000	Terrains
8 000	2 000	1 000	10 000	Aménagement de terrain
297 000	33 000	16 500	330 000	Constructions
7 200	1 800	900	9 000	Installations techniques
84 000	56 000	28 000	140 000	Matériels de transport
1 800	1 200	600	3 000	Mat info et mob. de bureau
12 000	3 000	1 500	15 000	Autre immobilisation corporelle
421 413,42	98 936,58	49 468,29	520 350	T O T A L

Voici le plan d'amortissement récapitulant les trois (3) années

Tableau n°31 : Plan d'amortissement d'année 3, 4 et 5

Année 5		Année 4		Année 3		LES ELEMENTS AMORTISSABLES
Amortissement	Valeur nette	Amortissement	Valeur nette	Amortissement	Valeur nette	
100	600	100	700	100	800	Frais de dév immob
-	-	-	-	433,29	433,42	Logiciels informatiques
175	1 050	175	1 225	175	1 400	Fonds commercial
260	260	260	520	260	780	Autres immob incorpor
-	8 000	-	8 000	-	8 000	Terrains
1 000	6 000	1 000	7 000	1 000	8 000	Aménagement terrains
16 500	264 000	16 500	280 500	16 500	297 000	Constructions
900	5 400	900	6 300	900	7 200	Installations techniques
28 000	28 000	28 000	56 000	28 000	84 000	Matériels de transport
600	600	600	1 200	600	1 800	Mt info et mob. de bureau
1 500	9 000	1 500	10 500	1 500	12 000	Autres immob corporelles
49 035	322 910	49 035	371 945	49 468,29	421 413,42	T O T A L

f) Impôts et versements assimilés

Pour notre projet les impôts et versements assimilés sont constitués par les patentes mensuelles. On sait que d'après le GUIDE, une SARL Unipersonnel doit payer par mois 127.500 Ar à titre de patente. Cela signifie que pour **une année**, ces patentes s'élèvent à
 $127.500 \times 12 = 1.530.000 \text{ Ar.}$

Tableau n°32 : Impôts, taxes et versements assimilés en millier d'Ariary

	Année 1	Année 2	Année 3	Année 4	Année 5
Impôts, taxes et versements assimilés (1) =(2) + (3)²	1 730	1 730	1 730	1 730	1 730
Taxes et patentes (2)	1 530	1 530	1 530	1 530	1 530
Vignettes (3)	200	200	200	200	200

g) Autres charges des activités ordinaires

Ce sont les charges exceptionnelles de gestion courante et autres charges de gestion courante. Elles s'estiment à 10% du chiffre d'affaires. Le tableau suivant présente ces autres charges en montant en millier d'Ariary.

Tableau n°33 : Autres charges des activités ordinaires

	Année 1	Année 2	Année 3	Année 4	Année 5
Chiffre d'affaires	540 000	945 000	1 653 750	2 894 062,5	5 064 609,37
Aut. Charg activités ordi	54 000	94 500	165 375	289 406,25	506 460,93

D'après tout ce que nous avons vu ci-dessus voici la récapitulation de toutes les charges selon le tableau suivant :

Tableau n°34 : Récapitulation des comptes charges du projet

Comptes des charges	Année 1	Année 2	Année 3	Année 4	Année 5
Achats consommés	10 800	18 900	33 075	57 881,25	101 292,18
Services ext et aut services extérieurs	43 200	75 600	132 300	231 525	405 168,75

²
 (2) : les patentes sont les taxes professionnelles payées par le Complexe hôtelier
 (3) : ce sont les vignettes liées au véhicule à la disposition du centre

Charges de personnels	91 778 ,4	91 778 ,4	91 778 ,4	91 778 ,4	91 778 ,40
Frais financiers	-	99 642	54 350,23	39 418,86	32 075,95
DAP	49 468,29	49 468,29	49 468,29	49 035	49 035
Impôts, taxes et vers assi	1 730	1 730	1 730	1 730	1 730
Aut. Charg activités ordi	54 000	94 500	165 375	289 406,25	506 460,93
Total charges	250 946,69	431 618,69	528 076,91	760 774,76	1 187 541,21

Section 2. COMPTES DE BILAN PREVISIONNEL

Ce sont les états prévisionnels de la situation des actifs et passifs, avant de les présenter , il est primordial de présenter le bilan d'ouverture. Tous les comptes du bilan sont évalués net des amortissements et provisions, et des frais financiers, et hors taxe (TVA = 18%). Quant à la date des cinq (5) années des bilans, elle est du 31 décembre de chaque année.

2.1. Le bilan d'ouverture du projet

Le bilan d'ouverture est la situation de départ (1^{er} janvier du premier exercice au cas où son exercice suit le 1^{er} janvier au 31 décembre de l'année) du patrimoine du Complexe hôtelier.

Tableau n°35 : Bilan d'ouverture du projet (montant en millier d'Ariary) à la date du 1^{er} janvier de l'exercice

ACTIF	Montant	PASSIF	Montant
ACTIFS NON COURANTS	520 350	CAPITAUX PROPRES	332 140
ACTIFS COURANTS	310 000	PASSIFS NON COURANTS	498 210
Stocks et encours	30 000		
Banque	180 000		
Caisse	100 000		
		PASSIFS COURANTS	-
TOTAL DES ACTIFS	830 350	TOTAL DES PASSIFS	830 350

Pour le bilan d'ouverture, les passifs courants seront évidemment nuls. Car les opérations avec les partenaires de notre projet (fournisseurs, clients, l'Etat etc.) sont encore inexistantes.

- Les actifs non courants comprennent :

	<u>Montant en millier d'Ariary</u>
Frais de développement immobilisation	1 000
Logiciels informatiques	1 300
Fonds commercial	1 750
Autres immobilisations incorporelles	1 300
Terrains	8 000
Aménagement de terrain	10 000
Constructions	330 000
Installations techniques	9 000
Matériels de transport	140 000
Mat info et mob. de bureau	3 000
Autres immobilisations corporelles	15 000
LES ACTIFS NON COURANTS	520 350

- Les capitaux propres qui correspondent au total des apports du propriétaire se sont élevés à 40% du total, c'est-à-dire :
 $40\% \times 830\,350\,000 = 332\,140\,000$ Ariary
- Les passifs non courants correspondent aux emprunt à 60% du total, c'est-à-dire :
 $60\% \times 830\,350\,000 = 498\,210\,000$ Ariary

2.2. Actifs des bilans prévisionnels

Les actifs des bilans seront les comptes regroupant les comptes des emplois. Ainsi le tableau ci-après récapitule ces comptes des actifs.

Tableau n°36 : Actifs du bilan des cinq (5) exercices clos le 31 décembre du projet,

Unité monétaire : Ariary ; montant en millier d'Ariary

Année 5	Année 4	Année 3	Année 2	Année 1	A C T I F
					ACTIFS NON COURANTS
1 375	1 910	2 445	3 413,42	4 381,71	Immobilisations incorporelles
441 800 (ii)	321 000	369 500	418 000	466 500	Immobilisations corporelles
-	-	-	-	-	Immobilisations en cours
-	-	-	-	-	Immobilisations financières
443 175	322 910	371 945	421 413,42	470 881,71	TOTAL ACTIFS NON COURANTS
					ACTIFS COURANTS
-	-	-	-	-	Stocks et en cours
-	-	-	-	-	Créances et emplois assimilés
911 629,68	520 931,25	297 675	170 100	97 200	Impôts (1) ³
4 595 664,06	2 626 093,75	1 500 625	857 500	490 000	Trésorerie et équivalents de trésorerie

³ (1) Pour les impôts dans ces actifs représentent les sommes de la TVA (18%) lors de l'encaissement (surtout les ventes). C'est la rubrique du compte du PCG 2005 : « Etat, impôts et taxes recouvrables sur des tiers ». Alors voici ses valeurs pendant cinq (5) de notre étude.

Année 5	Année 4	Année 3	Année 2	Année 1	Elément de calcul
5 064 609,37	2 894 062,5	1 653 750	945 000	540 000	Chiffre d'affaires
11 629,68	20 931,25	297 675	170 100	97 200	TVA recouvrables sur tiers (18%) (impôts)

(i) Pour la trésorerie de l'année 1 à l'année 5, elle suit l'évolution comme celle du chiffre d'affaires, c'est-à-dire elle connaîtra de 75% de croissance. Ainsi, si la trésorerie de la fin de l'année 1 est d'Ar 280 000 000 (Banque d'Ar 180 000 000 et d'avoir en caisse d'Ar 100 000 000, à la fin de l'année 1 elles seront d'Ar 315 000 000 pour la banque et d'Ar 175 000 000 pour les avoirs en caisse, cela nous donnera donc d'Ar 490 000 000 de trésorerie).

(ii) Les immobilisations corporelles en cinquième année deviennent Ar 441 800 000 c'est-à-dire leur valeur nette et ses renouvellements sont égales à 272 500 000 + 169 300 000

4 595 664,06	2 626 093,75	1 500 625	857 500	490 000	Trésorerie (fonds en caisse et dépôts à vue) (i)
5 507 293,74	3 147 025	1 798 300	1 027 600	587 200	TOTAL ACTIFS COURANTS
5 950 468,74	3 469 935	2 170 245	1 449 013,42	1 058 081,71	TOTAL DES ACTIFS

Chaque fin de l'exercice les actifs courants (Stocks et en cours ; créances et emplois assimilés) sont devenus nuls

2.3. Passifs des bilans prévisionnels

Les passifs seront les comptes regroupant les comptes des ressources du bilan. Alors le tableau ci-après récapitule ces comptes du passif.

Tableau n°37 : Passifs du bilan des cinq (5) exercices clos le 31 décembre du projet,

Unité monétaire : **Ariary** ; montant en millier d'Ariary

Année 5	Année 4	Année 3	Année 2	Année 1	CAPITAUX PROPRES ET PASSIFS
					CAPITAUX PROPRES
332 140	332 140	332 140	332 140	332 140	Capital émis
2 611 424,83	1 446 005,9173	1 091 183,082	497 791,310	138 827,943	Résultat net – part du groupe (1)⁴
-	-	-	145 405,367	-	Autres capitaux propres – report à nouveau (2) ⁵
					PASSIFS NON-COURANTS
1 140 197,06	619 716,82	-	-	-	Impôts différés (3) ⁶
138 827,94	160 379,78	197 094,31	271 751,140	498 210	Emprunts et dettes financières
					TOTAL PASSIFS NON-COURANTS

⁴ (1) : On enregistre le résultat net s'il est négatif puis on le fait l'équilibrage avec le report à nouveau. Lorsqu'il est positif on lui enlève d'abord la valeur du report à nouveau puis on calcule la valeur du 10% de son montant pour une réserve

⁵ (2) : C'est la valeur du report à nouveau pour le rééquilibrage des passifs. Pour l'année, notre projet dégagera Ar 284 233 310 de bénéfice lors de l'année 1, mais on y mettra la valeur d'Ar 138 827 943 dans le résultat net de l'année 1 et la différence Ar 145 405 367 (284 233 310 - 138 827 943) sera mis au report à nouveau de l'année 2

⁶ (3): Les impôts différés sont les sommes des IBS du projet

					PASSIFS COURANTS
91 162,96	52 093,12	29 767,50	17 010	9 720	Dettes court terme- partie court terme de dettes long terme (4)⁷
-	-	-	-	-	Fournisseurs et comptes rattachés
1 607 992,06	964 236,42	511 129,86	179 782,603	-	Autres dettes (5) ⁸
91 162,96	52 093,12	29 767,50	17 010	9 720	TOTAL PASSIFS COURANTS
5 950 468,74	3 469 935	2 170 245	1 449 013,42	1 058 081,71	TOTAL DES PASSIFS

Alors nous pouvons calculer ces IBS pendant cinq (5) années de notre étude suivant le tableau ci-après.

Année 5	Année 4	Année 3	Année 2	Année 1	Eléments de calcul
3 877 068,16	2 133 287,73	1 125 673,08	513 381,31	289 023,31	RESULTAT AVANT IMPOTS
1 163 120,45	639 986,32	-	-	-	IBS (30%)

NB : Achats consommés = 2 % du chiffre d'affaire

Année 2 : Année * croissance

⁷ (4) : TVA recouvrables sur des tiers (18%), dans ces passifs, qui sont les dettes à court et long terme, s'obtiennent lors des achats consommés ; et services et autres services extérieurs payés par le projet
Ainsi le tableau de calcul ci-après nous éclaircira leur valeur

Année 5	Année 4	Année 3	Année 2	Année 1	Eléments de calcul
101 292,18	57 881,25	33 075	18 900	10 800	Achats consommés
405 168,75	231 525	132 300	75 600	43 200	Services extérieurs
506 460,93	289 406,25	165 375	94 500	54 000	Eléments imposables
91 162,96	52 093,12	29 767,5	17 010	9 720	TVA recouvrables sur des tiers (18%) (dettes court terme)

⁸ (5) Autres dettes seront contractées due à la vision du Gérant afin que le bilan du Complexe soit équilibré, mais ce seront des dettes qui n'auront plus incidences financières dans notre projet.

Section 3. Comptes de résultat prévisionnel

Ce sont des états financiers établis pour chaque situation de fin d'exercice. En fait ce sont des comptes de résultat de l'exercice, et d'un état de variation de l'avoir net relatif à l'exercice

Pour notre étude de ce projet les comptes de résultat à étudier sont pour ceux des cinq (5) exercices. Ces comptes de résultat se présentent par nature et par fonction.

3.1. Comptes de résultats prévisionnels par nature

Selon l'architecture préconisée du PCG 2005 le tableau suivant présente ces comptes entrant dans ces résultats prévisionnels par nature.

Tableau n°38 : Comptes de résultat par nature montant en millier d'Ariary

5	4	3	2	1	Années
5 064 609,37	2 894 062,5	1 653 750	945 000	540 000	Chiffre d'affaires
-	-	-	-	-	Production stockée
-	-	-	-	-	Production immobilisée
5 064 609,37	2 894 062,5	1 653 750	945 000	540 000	I Production de l'exercice
101 292,18	57 881,25	33 075	18 900	10 800	Achats consommés
405 168,75	231 525	132 300	75 600	43 200	Services extérieurs et autres consommations
506 460,93	289 406,25	165 375	94 500	54 000	II Consommation de l'exercice
4 558 148,44	2 604 656,25	1 488 375	850 500	486 000	III. VALEUR AJOUTEE D'EXPLOITATION (I - II)
91 778,4	91 778,4	91 778,4	91 778,4	91 778,4	Charges de personnel (A)
1 730	1 730	1 730	1 730	1 730	Impôts, taxes et versements assimilés
4 464 640,04	2 511 147,85	1 394 866,6	756 991,6	392 491,6	IV- EXCEDENT BRUT D'EXPLOITATION
506 460,93	289 406,25	165 375	94 500	54 000	Autres produits opérationnels
-	-	-	-	-	Autres charges opérationnelles
49 035	49 035	49 468,29	49 468,29	49 468,29	Dotations aux amortissements, aux provisions et pertes de valeur
-	-	-	-	-	Reprise sur provisions et pertes de valeurs

3 909 144,11	2 172 706,6	1 180 023,31	613 023,31	289 023,31	V- RESULTAT OPERATIONNEL
-	-	-	-	-	Produits financiers
32 075,955	39 418,861	54 350,228	99 642	-	Charges financières
(32 075,955)	(39 418,861)	(54 350,228)	(99 642)	-	VI- RESULTAT FINANCIER
3 877 068,16	2 133 287,73	1 125 673,08	513 381,31	289 023,31	VII- RESULTAT AVANT IMPOTS (V + VI)
1 163 120,44	639 986,32	-	-	-	Impôts exigibles sur résultats (30%)
		-	-	-	Impôts différés
5 064 609,37	2 894 062,5	1 653 750	945 000	540 000	TOTAL DES PRODUITS DES ACTIVITES ORDINAIRES
1 875 412,21	760 774,76	528 076,91	431 618,69	250 976,69	TOTAL DES CHARGES DES ACTIVITES ORDINAIRES
3 189 197,16	2 133 287,74	1 125 673,09	513 381,31	289 023,31	VIII- RESULTAT NET DES ACTIVITES ORDINAIRES
-	-	-	-	-	Eléments extraordinaires (produits)
-	-	-	-	-	Eléments extraordinaires (charges)
-	-	-	-	-	IX- RESULTAT EXTRAORDINAIRE
3 189 197,16	2 133 287,74	1 125 673,09	513 381,31	289 023,31	X- RESULTAT NET DE L'EXERCICE

Pour les impôts exigibles sur résultat, selon le code des impôts notre projet est exonéré d'IBS (Impôts sur les Bénéfices de Sociétés) pendant trois (3) ans. C'est pour cela que pendant année 1, année 2 et année 3 les rubriques de ces impôts exigibles sur résultat sont nuls dans le tableau ci-dessus.

Section 4. TABLEAUX DE FLUX DE TRESORERIE

Ces tableaux sont conçus selon PCG 2005 par deux (2) méthodes (directe et indirecte)

4.1. Méthode directe

Tableau n°39: Tableau des flux de trésorerie (méthode directe), montant en millier d'Ariary

Année 5	Année 4	Année 3	Année 2	Année 1	
					<u>Flux de trésorerie liés aux activités opérationnelles :</u>
5 064 609,37	2 894 062,5	1 653 750	945 000	540 000	Encaissements reçus des clients (1) ⁹
506 460,93	289 406,25	165 375	94 500	54 000	Sommes versées aux fournisseurs et au personnel (2) ¹⁰
-	-	-	-	-	Intérêts et autres frais financiers payés
-	-	-	-	-	Impôts sur les résultats payés
4 558 148,44	2 604 656,25	1 488 375	850 500	486 000	Flux de trésorerie avant éléments extraordinaires (3) = (1) – (2)
-	-	-	-	-	Flux de trésorerie lié à des événements extraordinaires
4 558 148,44	2 604 656,25	1 488 375	850 500	486 000	Flux de trésorerie net provenant des activités opérationnelles (A)
					<u>Flux de trésorerie liés aux activités d'investissement</u>
169 300	-	-	-	520 350	Décaissements sur acquisition d'immobilisations corporelles ou incorporelles (4) ¹¹

⁹ (1) Les encaissements reçus des clients sont les totaux des ventes prévisionnelles hors taxe du projet

¹⁰ (2) : Tandis que les sommes versées aux fournisseurs et au personnel comprennent les achats consommés, autres charges opérationnelles et les services extérieurs

¹¹ (4) : Les décaissements sur acquisition d'immobilisations corporelles ou incorporelles correspondent à l'investissement initial et le renouvellement de cet investissement

-	-	-	-	-	Encaissements sur cessions d'immobilisations corporelles ou incorporelles (5)
-	-	-	-	-	Décaissements sur acquisition d'immobilisations financières
-	-	-	-	-	Encaissements sur cession d'immobilisations financières
-	-	-	-	-	Intérêts encaissés sur placements financiers
-	-	-	-	-	Dividendes et quote part et résultats reçus
(169 300)	-	-	-	(520 350)	Flux de trésorerie net provenant des activités d'investissement (B)=(6) = (5) -(4)
4 388 848,44	2 604 656,25	1 488 375	850 500	(34 350)	Variation de trésorerie de la période (A + B)
-	-	-	-		Trésorerie et équivalents de trésorerie à l'ouverture de l'exercice
-	-	-	-	-	Trésorerie et équivalents de trésorerie à la clôture de l'exercice
4 388 848,44	2 604 656,25	1 488 375	850 500	(34 350)	Variation de trésorerie de la période
2 720 674,72	1 500 028,42	1 135 283,09	522 991,31	298 633,31	Rapprochement avec le résultat comptable (7)¹²

Pour voir la trésorerie et équivalents de trésorerie à l'ouverture tout à celle de la clôture de l'exercice les données de chaque bilan des cinq (5) années sont satisfaisantes.

¹² **(7)** : Ici c'est le résultat net de l'exercice des comptes des résultats prévisionnels qui vont être rapprochés avec la variation de la trésorerie.

Chapitre 3. EVALUATION FINANCIERE ET IMPACTS DU PROJET

Ce troisième chapitre de la troisième partie de notre travail retracera deux (2) sections :

- l'évaluation financière se trouvera dans la première section
- la deuxième section comprendra les impacts du projet

Section 1. EVALUATION FINANCIERE

Il va y avoir deux (2) évaluations à savoir l'évaluation selon les outils et celle selon les critères.

1.1. Selon les outils d'évaluation

Cette évaluation selon les outils déterminera la valeur actuelle nette (VAN), le taux de rentabilité interne (TRI), le délai de récupération des capitaux investis (DRCI) et l'indice de profitabilité (IP). Pour en clarifier ces quatre (4) critères nous allons commencer à la détermination de la VAN.

1.1.1. Valeur Actuelle Nette (VAN)

Avant de trouver la VAN du projet dans cinq (5) d'études pour le projet, il est primordial de présenter les flux financiers (cash-flows) du projet.

Pour l'**année 1** le flux financier net se présente comme suit :

Tableau n°40 : Flux financier, montant en millier d'Ariary pour l'**année 1**

	Année 1
Investissement (1)	520 350
Renouvellement d'investissement (2)	-
Charges ordinaires (3)	145 778,4
Charges financières (4)	-
Charges extraordinaires (5)	54 000
Total dépenses (6)=(1)+(2)+(3)+(4)+(5)	720 128,4
Produits ordinaires (7)	540 000
Produits financiers (8)	-
Produits extraordinaires (9)	-
Total recettes (10) = (7)+(8)+(9)	540 000
Cash flow (11) = (10) – (6)	(180 128,4)

L'année 1 connaît un cash-flow négatif qui est Ar 186 648 400

(1) : l'investissement proprement dit a coûté d'Ar. 520 350 000. Car cet investissement se présente comme suit :

	Montant en millier d'Ar
- Terrains	8.000
- Aménagements de terrain	10.000
- Constructions	330 000
- Installations techniques	9.000
- Matériels de transport	140.000
- Matériels informatiques et mob de bureau	3.000
- Autre immobilisations corporelles	15.000
- Frais de dev immobilisables	1.000
- Logiciels informatiques	1.300
- Fonds commercial	1.750
- Autres immobilisations incorporelles	1.300
<u>Investissement propre de l'année 1</u>	520 350

(2) : Le renouvellement de l'investissement qui s'élève à Ar 169 000 000, ne s'effectuera qu'à **la cinquième année** de l'exercice du projet et se portera sur les rubriques suivantes :

	Montant en millier d'Ar
- Installations techniques	9 000
- Matériels de transport	140 000
- Matériels informatiques et mob de bureau	3 000
- Autre immobilisations corporelles	15 000
- Logiciels informatiques	1 300
- Autres immobilisations incorporelles	1 300
<u>Renouvellement Investissement propre en année 5</u>	169 300

(3) : Ce sont les charges opérationnelles dans le compte de gestion qui ont coûtés Ar 136 098 ,4 qui se décomposent en :

	Montant en millier d'Ar
- Achats consommés	10 800
- Services extérieurs	43 200
- Charges de personnels	91 778,4
<u>Charges opérationnelles de l'année 1</u>	145 778,4

(4) : Les charges financières (frais financiers liés aux emprunts) ne s'enregistrent qu'à partir de la deuxième année, c'est-à-dire **zéro Ariary** comme frais financiers en **année 1**.

(5) : Ce sont les autres charges des activités ordinaires s'élevant à Ar 54 000 000 pour l'année 1

(7) : C'est le total du chiffre d'affaires en année 1 valant d'Ar 540 000 000, c'est le produit opérationnel. Tandis que **(8)** et **(9)** respectivement produits financiers et éléments extraordinaires ne figurent plus dans la rentrée des argents pour le projet, alors ils sont tous nuls.

Alors voici le tableau présentant le calcul de la VAN du projet

Tableau n°41 : Calcul des flux financiers net pendant cinq (5) ans du projet

Année 5	Année 4	Année 3	Année 2	Année 1	
-	-	-	-	520 350	Investissement (1)
169 300	-	-	-	-	Renouvel d'investissement (2)
598 239,330	381 184,65	257 153,4	186 278,4	145 778,4	Charges opérationnelles (3)
32 075,95	39 418,86	54 350,23	99 642	-	Charges financières (4)
506 460,937	289 406,250	165 370	94 500	54 000	Eléments extraordi (Charges) (5)
1 136 776,217	710 009,76	476 873,63	380 420,4	720 128,4	Total dépense (6)=(1)+(2)+(3)+(4)+(5)
5 064 609,3	2 894 062,5	1 653 750	945 000	540 000	Produits opérationnels (7)
-	-	-	-	-	Produits financiers (8)
-	-	-	-	-	Eléments extraordi (produits) (9)
5 064 609,3	2 894 062,5	1 653 750	945 000	540 000	Total recettes (10) = (7)+(8)+(9)
3 927 833,083	2 184 052,74	1 176 876,37	564 580,6	(180 128,4)	Cash-flow (11)=(10)–(6)
7 673 214,393	3 745 381,31	1 561 328,57	384 452,2	(180 128,4)	Cash-flow cumulé
0,402	0,482	0,579	0,694	0,833	Taux d'actualisation (20%)
3 084 632,186	1 805 273,791	904 009,242	266 809,826	(150 046,957)	Cash-flow actualisé
5 910 678,089	2 826 045,903	1 020 772,112	116 762,870	(150 046, 957)	Cash-flows actualisés cumulés

Alors pendant cinq (5) ans d'exercices avec un taux de 20% le Complexe hôtelier aura une VAN d'Ar 5 910 678 qui est largement positive, cela signifie notre projet est viable et rentable.

1.1.2. Taux de Rentabilité Interne (TRI)

Analyser notre projet en TRI, consiste à définir ce concept, le formuler, et son interprétation.

1.1.2.1. Définition

C'est le taux d'actualisation qui annule la VAN (la somme des cash-flows actualisés).

1.1.2.2. Formule

Nous allons utiliser la calculatrice adéquate pour la détermination de ce TRI tout en faisant la fonction logarithme népérienne et celle exponentielle et suivant l'équation suivante :

- I + CF x 1/(1+r)ⁿ = 0 telle que

CF: Cash-flow en année **n**

r : le TRI à rechercher

n : l'année où on trouve CF

Alors I = Ar 520 350 000

CF = Ar 1 176 876 370 en année 3

r = TRI à rechercher

n = 3 ans

Par la suite : $- 520\,350\,000 + 1\,176\,876\,370 \times 1 / (1+r)^3 = 0$

$(1+r)^3 = 1\,176\,876\,370 / 520\,350\,000$

$(1+r)^3 = 2,261701$

$\ln 3 \times (1+r) = \ln 2,261701$

$(1 + r)^{1,098612} = 0,816117$

$1 + r = 0,712861$

$r = |0,257138|$

TRI = 0,257138 x 100

TRI = 25,71%

2.1.2.3. Interprétation

Le TRI sera de 25,71%, c'est-à-dire il est largement supérieur au taux d'intérêt 20% pour le financement du projet. Ainsi le Complexe hôtelier aura une marge d'emprunt de

5,71 % = (25,71 – 20) % par rapport au taux d'emprunt 20%. En fait, 25,71% est le taux maximum d'intérêt que ce projet peut supporter si tout le programme est financé par des ressources externes.

1.1.3. Délai de Récupération du Capital Investi (DRCI)

La DRCI sera le délai au bout duquel la somme des CF est égale aux capitaux investis actualisés.

1.1.3.1. Calcul

D'après cette définition notre DRCI se situe entre l'année 3 et 4

	CF cumulés
Années 1	(180 128 400)
DRCI	520 350 000
Années 2	564 580 600

$$\frac{520\,350\,000 - (180\,128\,400)}{564\,580\,600 - (180\,128\,400)} = \frac{\text{DRCI} - 1}{2 - 1}$$

$$0,940607 = \text{DRCI} - 1$$

$$\text{DRCI} = 1 + 0,940607$$

$$\text{DRCI} = 1,940607$$

$$\text{DRCI} = 1 \text{ ans et } (12 \text{ mois} \times 0,940607)$$

DRCI = 1 ans, 11 mois et 9 jours

Comme si on a une DRCI moins de cinq (5) ans cela veut bien dire que la récupération du capital investis est assez satisfaisante car ce projet pourra récupérer son capital investis dans Un (1) an, onze (11) mois et neuf (9) jours de sa réalisation.

1.1.4. Indice de Profitabilité (IP)

Analyser notre projet en IP, consiste à définir ce concept, le formuler, et son interprétation.

1.1.4.1. Formule

$$IP = VAN / I$$

Avec:

IP : Indice de Profitabilité

I : Investissement qui est Ar 520 350 000

VAN : Valeur Actuelle Nette avec sa valeur d'Ar 5 910 678 089

Alors $IP = 5\,910\,678\,089 / 520\,350\,000$

$$IP = 11,35$$

1.1.4.2. Interprétation

L'IP doit moyennement supérieur à l'unité. Un projet allant posséder un pouvoir attractif financier très fort, du fait qu'un (01) Ariary générera $(11,35 - 1) = 10,35$ Ariary par an.

1.2. Selon les critères d'évaluation

Les critères d'évaluation sont :

- la pertinence
- l'efficacité
- l'efficience

1.2.1. La pertinence

Toutes les informations nécessaires pour le processus du projet sont exhaustives mais complètes pour l'exploitation à réaliser.

En effet, les données pour la prévision de la vente seront complètes et réalistes. Pareil pour la maîtrise des coûts.

1.2.2. L'efficacité

Sans tenir compte, par exemple, les coûts, l'écart entre la prévision et la réalisation sera largement positive. L'on évalue dans quelle mesure le projet atteint les buts visés ou effets recherchés. On ne tiendra pas compte de la performance des moyens mis à la disposition.

1.2.3. L'efficience du projet

On y entend le rapport entre les produits et les ressources utilisés ; les produits étant à maximiser et les ressources à minimiser ; ceci rejoint l'idée de rendement. Ici, c'est l'efficacité avec des coûts moindres et des moyens performants. Donc la rentabilité sera rationnelle.

L'évaluation nous permettra de conclure que notre projet sera à la fois efficace et efficient. C'est il aura pu atteindre ses objectifs fixés et assumer l'exploitation rationnelle des moyens à sa disposition.

1.2.4. La durée de vie du projet

Le projet aura une durée de vie indéterminée et juridiquement cette durée sera de 99 ans. Car ce sera un projet qui assurera la satisfaction des besoins illimités touristiques à IFANADIANA.

Section 2. EVALUATION ECONOMIQUE

Evaluer économiquement notre projet consiste à connaître les utilités qu'on pourrait y attendre comme la création de la valeur ajoutée et la création d'emplois pour les jeunes chômeurs dans sa localité.

2.1. Création de la Valeur Ajoutée

Comme si une valeur ajoutée est obtenue à la somme algébrique entre la production de l'exercice et la consommation de l'exercice.

Dans notre cas le tableau ci-après donne l'évolution des valeurs ajoutées dégagées.

Tableau n°42 : Valeurs ajoutées dégagées du Complexe hôtelier (valeur en millier d'Ariary)

5	4	3	2	1	Années
5 064 609,3	2 894 062,5	1 653 750	945 000	540 000	I Production de l'exercice
506 460,93	289 406,25	165 375	94 500	54 000	II Consommation de l'exercice
4 558 148,37	2 604 656,25	1 488 375	850 500	486 000	III. VALEUR AJOUTEE D'EXPLOITATION (I - II)

En effet notre projet dégagera dès la première année une valeur ajoutée positive d'Ar 486 000 000, et en cinquième année cette valeur sera d'Ar 4 558 148 370. Alors ce projet contribuera amplement à la création des richesses dans cette localité (IFANADIANA)

2.2. Création d'emplois

Les emplois fournis feront partie des valeurs économiques dégagées du projet. Alors ici ce projet donne quarante deux (42) emplois pour ses jeunes et illustre la nouvelle technique de gestion des ressources humaines en réception touristique. Ces offres d'emploi vont de l'agent de sécurité en passant des agents d'hôtel et restauration jusqu'aux personnes d'administration comme les comptables et responsables marketing et surtout pour le futur gérant. En fait ce sera l'alchimie des trois (3) options en gestion de l'Université d'ANTANANARIVO à savoir le marketing, l'organisation et finances et comptabilité.

2.3. Développement de la région

Certes ce projet sera bénéfique pour la région de VATOVAVY FITOVINAGNY du fait que sa réalisation contribuera à :

- **l'amélioration du niveau de vie** des gens dans cette région par le biais des richesses à dégager dans le projet et matérialisées par les valeurs ajoutées dans nos états financiers.
- **l'amélioration du niveau d'instruction** de ces personnes dans cette localité tout en observant les enseignements à apporter de cette nouvelle entreprise moderne (basée sur les cultures des sciences de gestion du temps moderne, c'est-à-dire cohérence entre les trois (3) options à savoir marketing, finances et comptabilités, et le management)
- **la longévité de vie des gens** situant dans la dite région tout en réjouissant les impacts positifs dans la future réalisation du projet (gestion rationnelle des ressources rares du district et la sauvegarde de l'environnement qu'ils devront transmettre aux générations futures).

CONCLUSION GENERALE

D'après ce que nous avons démontré ci-dessus, l'offre touristique (hébergement et restauration) par le biais d'un COMPLEXE HOTELIER 3 TROIS ETOILES est suffisamment opérationnel et faisable dans la ville de RANOMAFANA et le porteur du projet. Devant notre projet le Tourisme connaît plusieurs caractéristiques contradictoires et flexibles. Même si les touristes sont des consommateurs osant payer plus cher durant leur voyage, ils arrivent quand même à choisir les destinations moins chères grâce aux prestations des tours operators, agences de voyage et certains organismes touristiques comme l'Office National du Tourisme, à travers la campagne de promotion.

Le Tourisme est un aspect du contexte de la mondialisation lorsque les touristes peuvent voyager délibérément dans plusieurs pays mais ces touristes deviennent exporter et imposer indirectement leur propre culture sur la population dans leur destination. Il conduit les visiteurs non seulement à faire les loisirs ou les vacances mais à s'aventurer et à protéger l'environnement et la nature. Notre projet se réalisera sur ce dernier, qui est l'écotourisme en partant du constat que le problème du Tourisme à Madagascar est l'insuffisance des touristes internationaux. Mais Madagascar n'est pas connu dans le monde qu'à partir de son écosystème. Pour ne pas tomber dans les virtuels, le projet part du point fort du Tourisme à Madagascar qui est l'écotourisme dans les aires protégées.

Une fois de plus, l'écotourisme dans les aires protégées souffre de l'insuffisance touristique comme le guide, l'accueil, le trajet trop long du transport et l'hébergement. Notre contribuera dans les restaurations et hébergements afin d'améliorer les complémentarités (prix de restauration et des hébergements de bons marchés pour les touristes étrangers) des offres touristiques à Madagascar en général et dans la ville de RANOMAFANA en particulier.

En fait pour RANOMAFANA IFANADIANA, ce projet lui donne quarante deux (42) emplois pour ses jeunes et lui illustre la nouvelle technique de gestion des ressources humaines en réception touristique.

La réalisation de ce projet présente de multiples avantages à son porteur du fait que :

- il lui permet de dégager de valeur ajoutée positive dès la première année jusqu'à la cinquième année (elle sera d'Ar 486 000 en première année et cette valeur ajoutée arrivera à Ar 4 558 148 370 en cinquième année). Ces valeurs s'obtiennent ainsi à cause de la bonne maîtrise des coûts. Notre projet aura énormément des retombées

commerciales dans la commercialisation et promotion des offres touristiques (hébergement et restauration) du complexe hôtelier; et pourra mesurer le degré de son intégration économique.

- il lui montre la capacité de maîtriser les coûts à savoir, pour les cinq (5) premières années, **Ar 5 910 678,089** de valeur actuelle nette (**VAN**) ; **25,71%** de taux interne de rentabilité (**TIR**) ; **1 ans, 11 mois et 09 jours** de délai de récupération des capitaux investis (**DRCI**) et **11,35** d'Indice de profitabilité (**IP**).

Le projet permet à son porteur de présenter et soutenir ses capacités en Marketing tout en pouvant choisir une niche de marché profitable et rentable. En effet, les clients du Complexe hôtelier deviendront libres de choisir et vite satisfaits grâce aux offres du complexe. De plus l'habileté commerciale que possèdent le futur Gérant et Responsable Marketing est aperçu d'une part l'importance des chiffres d'affaires pendant cinq (5) ans ; et d'autre part la pertinence et fiabilité de choix des segments, car ce choix de segment matérialise la faisabilité du projet en question. Ainsi ce choix pertinent de segment relativise la rationalité à la main du concepteur du Complexe tout en bien manipulant et maîtrisant certaines méthodes scientifiques (enquête, mathématiques financières, les statistiques etc.). Grâce à ces capacités en marketing, le Gérant futur s'apprêtera en permanence à faire des études de marché en vue d'observer l'adaptation des offres aux besoins des touristes étrangers cibles.

La troisième culture enrichissante pour le Gérant du centre c'est celle managériale s'articulant autour d'un style de direction qui est la structure d'organisation entrepreneuriale compte tenu de la simplicité de l'organisation à adopter. Ce serait une organisation exemplaire aux jeunes futurs opérateurs touristiques dans cette ville de RANOMAFANA. Alors ce projet répercutera positivement en triple point de vue :

- celui technique car le centre insistera sur les spécificités de l'écotourisme appuyé des animations du tourisme balnéaire.
- point de vue fonctionnel dès qu'il arrivera à satisfaire de façon partielle certains besoins en hôtellerie et restauration.
- et celui culturel si le projet pourra impressionner les entrepreneurs et les futurs tours operators tout en leur donnant un nouveau management touristique.

A N N E X E

ANNEXE N°01 : Listes des hébergements et restaurations existants à RANOMAFANA

- **Hôtel Domaine nature** : 13 bungalow à 37 000 Ar par nuitée, lits supplémentaires à 6 000 Ar, 5 lodges à 15 000 Ar à 16 600 Ar par nuitée, Douche avec eau chaude – Restaurant : à la carte, plat européen . Possibilité de cuisiner

- **Hôtel La Palmeraie** : 4 chambres de 6 500 Ar à 12 500 Ar par nuitée, dortoir de 8 places à 5 000 Ar par nuitée par personne, sanitaire commun avec eau chaude. Chalet et aquarium, Jardin botanique de plantes typiques (fougères, bambous, palmiers,...)

- **Gîte Jardin** : 4 chambres doubles et triples, sanitaire commun avec eau chaude

- **Rianala Gîte** : situé à l'entrée du parc, 3 dortoirs à 5 600 Ar par personne par nuitée, douche avec eau chaude, sanitaire commun, restaurant proposant des plats malgaches et français. Annexe à Ranomafana : 4 chambres de 13 000 Ar à 18 000 Ar par nuitée

- **Hôtel Centrest Séjour** : 8 chambres twin et triple à 37 000 Ar par nuitée, sanitaire privé avec eau chaude, Restaurant : à la carte, cuisine française

- **Hôtel Ravinala** : 10 chambres de 5 000 Ar à 8 000 Ar, sanitaires commun avec eau froide,

- **Site de camping du parc** : situé à l'entrée du parc avec 9 abris tente de 2-3 personnes, 2 hangars cuisine, eau courante, douche, WC à l'anglaise, location de tentes à 2 000 Ar par nuitée

- **Le Relax Hôtel** : 6 km à l'Est de Ranomafana, 4 bungalow de 18 000 Ar à 25 000 Ar par nuitée, sanitaire privée avec eau chaude, restaurant à la carte, cuisine malgache et européenne .

- **Tropic village** : 9 km à l'est de Ranomafana, 7 chambres à 30 000 Ar, 37 000 Ar, 40 000 Ar par nuitée, sanitaire privé avec eau chaude, Restaurant à la carte, cuisine malgache, chinoise, européenne

- **Manja Hôtel** : 10 bungalow à 12 000 Ar par nuitée, douche avec eau chaude, sanitaire commun, 6 chambres de 32 000 Ar à 36 000 Ar par nuitée, sanitaire privé avec eau chaude. Restaurant à la carte, cuisine malgache et européenne

- **Ihary Hôtel** : 10 bungalow avec eau chaude dont 2 twin avec 2 lits séparés à 20 000 Ar, 6 doubles avec 1 grand lit, 2 triples avec 1 grand lit et 1 petit lit à 25 000 Ar. restaurant-Bar avec 1 grande salle de 160 mètres carré d'une capacité d'accueil 100 personnes. Spécialités cuisine : chinoise malagasy européenne. A menu à la carte et possibilité d'accueil un séminaire, etc...

ANNEXE N°02 : Parcs, réserves à Madagascar

PARCS NATIONAUX	RESERVES INTEGRALES NATURELLES	RESERVES SPECIALES
<ul style="list-style-type: none"> ○ Andohahela ○ Andringitra ○ Ankarafantsika ○ Bay of Baly ○ Bemaraha (Partie Sud) 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Bemaraha (Partie nord) ○ Betampona ○ Lokobe ○ Tsaratanana ○ Zahamena 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Ambatovaky ○ Ambohijanahary ○ Ambohitantely ○ Analamazaotra ○ Analamerana

<ul style="list-style-type: none"> ○ Isalo ○ Kirindy Mitea ○ Mananara-nord ○ Mantadia ○ Marojejy ○ Masoala ○ Midongy du Sud ○ Montagne d'Ambre ○ <u>Ranomafana</u> ○ Tsimanampetsotsa ○ Tsingy de Namoroka ○ Zahamena ○ Zombitse ○ Vohibasia 		<ul style="list-style-type: none"> ○ Andranomena ○ Anjanaharibe du Sud ○ Ankarana ○ Bemarivo ○ Bezaha Mahafaly ○ Bora ○ Cape Holy Marie ○ Fôret d'Ambre ○ Kalambatritra ○ Kasijy ○ Mangerivola ○ Maningoza ○ Manombo ○ Manongarivo ○ Marotandrano ○ Nosy Mangabe ○ Pic d'Ivohibe ○ Tampoketsa-Analamaintso
-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

ANNEXE n°03 : Le Parc national de RANOMAFANA

Province : FIANARANTSOA

Accès : 60 km de FIANARANTSOA, 400 km d'ANTANANARIVO.

7 km entre la ville de Ranomafana et l'entrée du parc, 9 heures de route en partant de Tananarive, 2 heures de FIANARANTSOA.

Superficie : 41 000 ha

Climat : tropical humide

Température moyenne : 14 à 20°C.

Pluviométrie moyenne annuelle environ 4000 mm.

Saison pluvieuse d'Octobre à Mars.

Précipitations presque nulles en Août.

Attractions : Piscine thermale et bains thermaux. Grâce à sa composition sulfureuse, cette piscine alimentée d'eau thermale (eau chaude) permet des traitements curatifs. Histoire et civilisations.

Spécificités : 12 espèces de lémurien dont l'Hapalémur doré, 118 espèces d'oiseaux, des orchidées, forêt primaire...

Piscine thermale et bains thermaux. Grâce à sa composition sulfureuse, cette piscine alimentée d'eau thermale (eau chaude) permet des traitements curatifs.

Ethnies dominantes : Tanala et Betsileo

Hébergements : hôtels à Ranomafana. 1 site de camping à l'entrée du parc.

ANNEXE n°04 : Les animaux existants

o Les Mammifères

Les lémurien sont les mammifères les plus observés dans le Parc. Il en existe 12 espèces.

La forêt pluviale de Ranomafana est un site exceptionnel pour quelques espèces de lémurien et plus particulièrement pour Hapalemur aureus et Hapalemur simus qui comptent parmi les espèces de lémurien les plus rares. Le lémurien doré Hapalemur aureus découvert en 1986 fut à l'origine de la création du Parc.

L'Hapalemur simus, considéré disparu, a trouvé refuge dans la région et a réussi à subsister jusqu'à maintenant. Les lémurien les plus représentés sont le propitèque ou Propithecus diadema edwardsi , le lémurien à ventre roux ou Eulemur rubriventer, le lémurien fauve ou Eulemur fulvus rufus, et le petit hapalemur ou Hapalemur griseus griseus. Les espèces nocturnes comme Avahi laniger laniger , Lepilemur microdon, Microcebus rufus et Cheirogaleus major et l'Aye-Aye ou Daubentonia madagascariensis.

Les **carnivores** comptent 6 espèces dont les plus abondants sont le Fossa fossana, le Cryptoprocta ferox, et le Galidia elegans.

Les **insectivores** comptent 11 espèces dont Tenrec ecaudatus, Hemicentetes nigriceps et semispinosa et Setifer setosus.

Les **Chiroptères** ou Chauves-souris comptent 8 espèces dont le Myzopoda aurita, une chauve-souris rare à pied-ventouse, un monogène qui n'existe qu'à Madagascar.

Les **Rongeurs** endémiques rencontrés dans le Parc comptent 6 espèces de la famille des Cricetidae. Il s'agit par exemple de Nesomys rufus ou Tsangiala, du Voalavofotsirambo

o Les Oiseaux

L'avifaune est d'une richesse extrême et quelques espèces rares comme Accipiter henstii, Mesitornis unicolor, Brachypteracias leptosomus, Atelornis crossleyi, Caprimulgus enarratus, Phyllastrephus cinereiceps, Dromaeoceras seebohmii, Crossleya xanthophrys et Xenopirostris pollenii sont bien représentées.. Les rares espèces reconnues dans le monde dont le Mesitornis unicolor, le Brachypteracias squamiger, le Neodrepanis hypoxantha, et le Xenopirostris pollenii y sont très représentées.

o Centrale Hydroélectrique de NAMORONA

Les sources de la rivière de NAMORONA fournissent l'électricité de la Centrale Hydroélectrique. Cette usine qui alimente la partie sud-est de Madagascar est dirigée par la JIRAMA, la compagnie des Eaux et Electricité de Madagascar. L'usine hydroélectrique a une importance économique énorme pour le sud-est de Madagascar et dépend du réservoir hydriques et des caractéristiques topographiques protégées par le parc national. Les plans initiaux de l'installation hydroélectrique étaient conçus en 1954.

Au début, l'usine distribuait 20.000 volts d'électricité à Fianarantsoa et 20.000 volts à IFANADIANA. En 1989, 20.000 volts étaient ajoutés pour AMBOHIMAHASOA et d'autres 20.000 pour AMBALAVAO. A présent, une étude est en cours tendant à ajouter un service de 35.000 volts pour MANANJARY et 35.000 volts pour MANAKARA. Actuellement, l'usine fonctionne à 22% de sa capacité maximum. De Juin 1980 à Janvier 1995, l'usine a vendu 152.900 mégawatts d'électricité pour un revenu total de 4 434 071 000 Ar (\$5.542.000 U.S.). La protection du réservoir hydrique de la rivière Namorona est essentielle au bon fonctionnement de l'usine hydroélectrique et au développement du sud-est de Madagascar.

PE III (Programme environnemental numéro (3))

Quant à l'orientation menée par l'Etat Malagasy à travers le programme environnemental (PE), depuis 1991 l'Etat a réalisé trois (3) phases de cinq (5) ans chacune. On sait que la troisième phase (PE III) s'est démarrée déjà en 2003.

Alors durant les prochaines cinq (5) années ce PE III contient trois (3) aires protégées (AP) :

- **AP terrestre** : 32 AP gérées en régie directe par l'ANGAP
7 AP gérées par opérateur
- **AP Marines** : * parc marin de Nosy Atafana de Mananara Nord géré en régie direct par l'ANGAP depuis janvier 2002
* partie marine parc national de Masoala, gérée en régie directe par l'ANGAP
* Six (6) AP à créer (dont trois (3) pendant PE III, trois (3) après PE III)
- **AP lacustre** : une AP lacustre à créer pendant le PE III ce qui est sûr qu'au terme du PE III, en 2007, la part détenue de l'écotourisme sur le marché du Tourisme à Madagascar, augmentera en valeur absolue (nombre des visiteurs des AP).

Marketing de l'écotourisme

Concrètement le Marketing de l'écotourisme du projet procède :

- à fasciner les écotouristes par l'intermédiaire du Complexe hôtelier trois (3) étoiles d'une part et d'autre part grâce aux politiques de prix performantes et abordables aux touristes (afin de combler la complémentarité du tourisme)
- à changer leurs attitudes et comportements par la politique permanente de promotion et de communication outre que la bouche à oreille. Car la demande touristique est très élastique au moment où la destination est frappée de la crise politique et l'insécurité les touristes changent brusquement leur destination.

Pour assurer le développement durable, le marketing de l'écotourisme du projet va mettre exergue deux (2) variables, la rigidité de l'investissement même si règne le risque zéro, et l'étude permanente de marché pour savoir les attitudes, comportements, désirs, et préoccupations des visiteurs locaux et internationaux.

DEVELOPPEMENT DURABLE

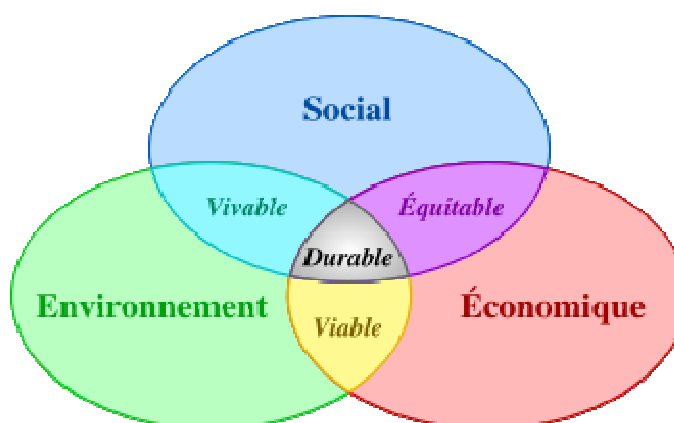


Figure n°02 : Développement durable

Le « **développement durable** » est, selon la définition proposée en 1987 par la Commission mondiale sur l'environnement et le développement (Commission BRUNDTLAND), « un développement qui répond aux besoins du présent sans compromettre la capacité des générations futures de répondre aux leurs. Deux concepts sont inhérents à cette notion : le concept de " **besoins** ", et plus particulièrement des besoins essentiels des plus démunis, à qui il convient d'accorder la plus grande priorité, et l'idée des limitations que l'état de nos techniques et de notre organisation sociale impose sur la capacité de l'environnement à répondre aux besoins actuels et à venir. » (Rapport BRUNDTLAND)

SECTEURS PORTEURS DE CROISSANCE

- **Faire des secteurs porteurs un levier de développement durable au bénéfice direct de la population**

Les objectifs ambitieux de croissance économique requièrent un niveau important d'investissement. A ce titre, les objectifs spécifiques ci-après sont prioritairement visés :

- ✓ Diversifier, valoriser les produits touristiques et vulgariser la destination Madagascar pour convaincre les prescripteurs de voyages et le public international
- ✓ Normaliser les activités, établissements, produits et sites touristiques pour les rendre compétitifs
- ✓ Rendre saine la destination Madagascar par la lutte contre les fléaux touristiques (tourisme sexuel, trafics de drogue, pédophilie, le sida, l'exploitation sexuelle des enfants,...)
- ✓ Rendre sûre la destination Madagascar par la maîtrise des activités touristiques à risques pour l'homme et l'environnement
- ✓ Promouvoir les investissements et développer les infrastructures touristiques
- ✓ Assurer la bonne gouvernance dans le secteur tourisme
- ✓ Augmenter la contribution du secteur minier à la valeur ajoutée nationale
- ✓ Assurer un environnement sain et sécurisé du secteur minier et des industries connexes
- ✓ Réduire les trafics des substances minières
- ✓ Renforcer la collaboration avec les partenaires techniques et financiers pour assurer une gestion transparente et rationnelle des ressources halieutiques et en assurer leur pérennité

- ✓ Promouvoir les investissements directs étrangers et/ou nationaux notamment dans les industries manufacturières
- ✓ Promouvoir le Partenariat entre l'Etat et le Secteur Privé dans les secteurs artisanats et industries manufacturières
- **Accélérer le développement rural tout en préservant et valorisant l'environnement**

Le développement rural constitue le pilier du développement économique de Madagascar. Aussi, les objectifs spécifiques suivants seront-ils mis en œuvre dans le cadre de cet objectif global :

- ✓ Assurer la bonne gouvernance dans le secteur Agricole
- ✓ Promouvoir la diversification et la transformation des produits agricoles en encourageant les investissements en zone rurale et le partenariat entre les groupements de paysans, les associations villageoises et le secteur privé
- ✓ Atteindre les normes internationales de qualité pour développer les exportations agricoles et agroindustrielles
- ✓ Augmenter la productivité Agricole
- ✓ Faciliter l'accès des populations au capital foncier
- ✓ Assurer la bonne gouvernance à tous les niveaux de responsabilité en matière d'environnement, des eaux et forêts
- ✓ Augmenter la surface des aires protégées
- ✓ Conserver et valoriser l'importance et la qualité des Ressources Naturelles pour permettre une croissance économique durable et une meilleure qualité de vie
- ✓ Assurer les besoins sociaux et économiques, écologiques de la population en ressources forestières, sols et eaux
- ✓ Intégrer la dimension environnementale dans les politiques et actions de développement sectoriel et dans les planifications locales, communales et régionales

Le tableau suivant nous montrera les statistiques illustratives :

Destinations touristiques principales et autres destinations

DESTINATIONS PRINCIPALES			
	Arrivées de touristes en millier		
	2003	2004	2005
TOTAL MONDIAL	619 718	636 676	656 933
AFRIQUE	23 419	25 023	27 263
Afrique du Sud	5 653	5 898	6 212
Tunisie	4 263	44 718	4 880
Maroc	3 072	3 243	3 950
Zimbabwe	1 495	1 984	2 328
AMERIQUES	118 384	122 027	126 709
Etats-Unis	47 752	46 395	46 983
Mexique	19 351	19 810	20 216
Canada	17 636	18 837	19 556
Argentine	4 540	4 860	5 970
ASIE EST/PACIFIQUE	88 254	87 183	93 679

Thaïlande	7 294	7 843	8 280
Singapour	6 531	5 631	6 258
ASIE SUD	14 261	15 324	17 192
Chine	23 770	25 073	27 047
Hong Kong, Bangkok	10 406	9 575	10 433
EUROPE	370 616	381 939	385 910
France	67 310	70 000	71 400
Espagne	43 252	47 749	51 958
Italie	34 087	34 829	35 839
Grande Bretagne	25 515	25 745	25 740
MOYEN ORIENT	14 261	15 314	17 992
Egypte	3 657	3 213	4 489
Emirat Arabe Unie	1 792	2 184	
Bahrein	1 571	1 750	

AUTRES DESTINATIONS

AFRIQUE	23 419	25 023	27 263
Maurice	536	558	580
Zambie	341	362	456
Malawi	194	205	210
Comores	26	27	29
AMERIQUES	118 384	122 027	126 709
Rep Dominicaine	2 211	2 309	2 600
Cuba	1 153	1 390	1 617
Guatemala	576	636	820

Source : OMT janv 2005 Madrid

3.2. Comptes de résultats par fonction

Le PCG 2005 préconise un modèle comme ci-après.

Tableau n°05 : Comptes de résultat par fonction montant en millier d'Ariary

5	4	3	2	1	Années
5 064 609,37	2 894 062,50	1 653 750	945 000	540 000	Produit des Activités ordinaires
-	-	-	-	-	Coût des ventes
5 064 609,37	2 894 062,50	1 653 750	945 000	540 000	MARGE BRUTE
-	-	-	-	-	Autres produits opérationnels
101 292,18	57 881,25	33 075	18 900	10 800	Coûts commerciaux (1)
538 102,15	364 458,40	265 666,69	208 966,69	186 176,69	Charges administratives (2)
506 460,93	289 406,25	165 375	94 500	54 000	Autres charges opérationnelles (3)
3 918 754,11	2 471 722,85	1 189 633,31	622 633,31	289 023,31	RESULTAT OPERATIONNEL
-	-	-	-	-	Produits financiers
32 075,955	39 418,861	54 350,228	99 642	-	Charges financières
(32 075,955)	(39 418,861)	(54 350,228)	(99 642)	-	RESULTAT FINANCIER
3 886 678,16	2 432 303,88	1 125 673,09	513 381,31	289 023,31	RESULTAT AVANT IMPOT
1 166 003,44	642 869,32	-	-	-	Impôts exigibles sur les résultats (30%)
2 720 674,72	1 789 434,56	1 125 673,09	513 381,31	289 023,31	RESULTAT NET DES ACTIVITES ORDINAIRES
-	-	-	-	-	Charges extraordinaires
-	-	-	-	-	Produits extraordinaires
2 720 674,72	1 789 434,56	1 125 673,09	513 381,31	289 023,31	RESULTAT NET DE L'EXERCICE

(1) : Les coûts commerciaux ne sont que des achats consommés

(2) : Les charges administratives sont sommes des services et autres services extérieurs ; les charges de personnels ; les impôts et taxes et versements assimilés ; les dotations aux amortissements et provisions ;

(3) : Les autres charges opérationnelles sont les autres charges des activités ordinaires

Le résultat net des activités ordinaires se confondent avec celui de l'exercice à cause de l'inexistence des activités extraordinaires dans notre projet.

Méthode indirecte

Tableau des flux de trésorerie (méthode indirecte), montant en millier d'Ariary

Année 5	Année 4	Année 3	Année 2	Année 1	
					Flux de trésorerie liés à l'activité
2 720 674,72	1 789 434,56	1 125 673,09	513 381,31	289 023,31	Résultat net de l'exercice (1)
					Ajustements pour : (2)
49 035	49 035	49 468,29	49 468,29	49 468,29	- Amortissements et provisions
-	-	-	-	-	- Variation des impôts différés
-	-	-	-	-	- Variation des stocks
-	-	-	-	-	- Variation des clients et autres créances
				-	- Variation des fournisseurs et autres dettes
-	-	-	-	-	- Plus ou moins values de cession, nettes d'impôts
2 769 709,72	1 838 469,56	1 175 141,38	562 849,6	338 491,6	Flux de trésorerie générés par l'activité (A) = (1) + (2)
					<u>Flux de trésorerie liés aux opérations d'investissement</u>
169 300	-	-	-	520 350	Décaissements sur acquisition d'immobilisations
-	-	-	-	-	Encaissement sur cession d'immobilisation
(169 300)	-	-	-	(520 350)	Flux de trésorerie liés aux opérations d'investissement (B)
2 600 409,72	1 838 469,56	1 175 141,38	562 849,6	(181 858,4)	Variation de trésorerie de la période (A + B)
1 788 439,44	1 055 592,83	303 623,62	278 040,4	137 898,4	Trésorerie d'ouverture (3)

-	-	-	-	-	Trésorerie de clôture (4)
-	-	-	-	-	Incidence des variations de cours des devises
4 388 848,44	2 604 656,25	1 488 375	850 500	(34 350)	Variation de trésorerie (5) = A+B+(3)-(4)

(4) : La trésorerie de clôture de chaque exercice est toujours nulle à cause de la régularisation totale du Complexe de toutes ses transactions.

Annexe n°6 : Espèces particulières très demandées à observer

Nom malagasy	Nom latin	Nom français	Nom anglais	Sites
<u>Espèces du sous bois :</u>				
Roatelo	Mesitornie unicolor	Mesite variée	Brown mesite	Talatakely
Sakoka	Atelornis pittoides	Rollier terrestre pittoide	Pitta-like ground roller	Talatakely
Famakiakora	Brachypteracias leptosomus	Rollier terrest leptosome	Short-legged ground roller	Talatakely/
Fangadiovy	Brachypteracias squamiger	Rollier écailleux	Scaly ground roller	Vatoharanana
Akoholahiala	Lophotibis cristata	-	Crested wood ibis	Talatakely/
Vorotrandraka	Canirallus kioloides	Râle à fond gris	Madagascar wood rail	Vatoharanana Talatakely/ Vohiparara Talatakely/Vohiparara
<u>Espèces de canopée :</u>	-	-	-	
Les vangidae				Talatakely-Vatoharanana-Vohiparara

<u>Espèces de marais :</u>				
Manganahitra	Sarothrura watersii	Râle d'eau	Slender-billed flufftail	Vohiparara/Ambalakindresy
-	Callinago macrodactyla	-	M/car snipe	Vohiparara/Ambalakindresy
Tserikamena	Dromaeocercus	-	Brown emutail	Vohiparara/Ambalakindresy
-	brunneusNycticorax nycticorax	Dromaeocerque brun	Black crowned night heron	Ranomona (circuit Soarano)
		-		

Les Poissons :

Familles	Genres	Espèces	Sous espèces	Nom malgache
Gobidae	<i>Bedotia</i>	<i>ranomafaniensis</i>		jono, zona
Anguillidae	<i>Goby</i>	<i>sp</i>		toby
	<i>Sicyopterus</i>			tilapia1
	<i>Tilapia</i>	<i>sp</i>		tilapia2
	<i>Xiphophorus</i>	<i>sp</i>		tilapia

REPOBLIKAN'I MADAGASIKARA
Tanindrazana –Fahafahana – Fandrosoana

MINISTERE DU TOURISME

ARRETE N°4911/ 2001/ MINTOUR

Fixant les modalités d'exploitation, les normes des établissements de restauration faisant l'objet de classement et les aptitudes professionnelles des responsables.

LE MINISTRE DU TOURISME,

Vu la Constitution,

Vu la Loi n°95-017 du 25 août 1995 portant Code du Tourisme ;

Vu le décret n°99-954 du 15 décembre 1999 relatif à la mise en compatibilité des investissements avec l'environnement ;

Vu le décret n°2001-027 du 10 janvier 2001 portant refonte du décret n°96-773 du 03 septembre 1996 relatif aux normes régissant les entreprises, établissements et opérateurs touristiques ainsi que leurs modalités d'application ;

Vu le décret n°98-522 du 23 juillet 1998 portant nomination du Premier Ministre, Chef du Gouvernement ;

Vu le décret n°98-530 du 31 juillet 1998 portant nomination des Membres du Gouvernement ;

Vu le décret n°97.219 du 27 mars 1997 fixant les attributions du ministre du Tourisme ainsi que l'organisation générale de son Ministère ;

A R R E T E :

Article premier : En application des dispositions de l'article 65 du décret n°2001-027 du 10 janvier, le présent arrêté fixe les modalités d'exploitation et les normes des établissements de restauration faisant l'objet de classement.

Sont considérés comme établissements de restauration faisant l'objet de classement les restaurants définis par les dispositions de l'article 55 du décret précité.

Article 2 : En application de l'article 7 du décret n°2001-027 du 10 janvier 2001 précité, l'obtention d'un avis préalable du Ministre chargé du Tourisme ou de l'autorité à qui il délègue son pouvoir, est obligatoire.

Article 3 : Avant l'exploitation de tout établissement, une demande d'autorisation d'ouverture doit être déposée auprès de l'Administration du Tourisme du lieu d'implantation de l'établissement qui délivre un récépissé.

Article 4 : Les dispositions communes à tous les restaurants figurent en annexe I du présent arrêté.

Article 5 : Les restaurants sont classés en catégorie allant de un (1) à trois (3) « RAVINALA » et de une (1) à cinq (5) « ETOILES ».

Les restaurants classés « Ravinala » sont ceux dont l'équipement et l'état d'entretien correspondent aux normes définies à l'annexe II du présent arrêté.

Les restaurants classés « étoiles » sont ceux dont le niveau d'équipement, l'état d'entretien et le niveau de qualification du personnel correspondent aux normes définies à l'annexe III du présent arrêté.

Article 6 : La demande de classement de l'établissement doit être déposée en même temps que la demande d'ouverture auprès de l'Administration du Tourisme qui délivre le récépissé de dépôt.

Article 7 : Les modèles-type de demande d'avis préalable, d'autorisation d'ouverture et de classement ainsi que la liste des dossiers accompagnant ces demandes figurent en annexes de l'arrêté n°4889 /2001 / MINTOUR du 19 avril 2001 fixant la composition des dossiers de demande d'avis préalable au projet de construction, d'aménagement ou d'extension d'établissement d'hébergement et/ou de restauration ainsi que celle des dossiers de demande d'autorisation d'ouverture et de classement.

Article 8 : Sont et demeurent abrogées les dispositions antérieures contraires à celles du présent arrêté.

Article 9 : Le présent arrêté sera enregistré, publié au Journal Officiel de la République et communiqué partout où besoin sera.

Fait à Antananarivo, le 19 avril 2001

LE MINISTRE DU TOURISME

RAZAFIMANJATO Blandin

ANNEXE I

A. A L'ARRETE N°4911 /2001 /MINTOUR du 19 avril 2001

DISPOSITIONS COMMUNES AUX RESTAURANTS

Les établissements de restauration doivent respecter les réglementations définies par :

- la Loi n° 90-033 du 21 décembre 1990 portant Charte de l'Environnement malagasy ;
 - la Loi n°98-029 du 20 janvier 1998 portant Code de l'Eau ;
 - l'Ordonnance n°60-167 du 3 octobre 1960 relative à l'urbanisme ;
 - l'Ordonnance n° 62-072 du 29 septembre 1962 portant Codification des textes législatifs
- Concernant la Santé Publique ;
- le décret n°63-192 du 27 mars 1963 fixant le Code de l'Urbanisme et de l'Habitat ;
 - le décret n° 89-017 du 18 janvier 1989 instaurant les travaux de l'Eau et de l'Assainissement ;
 - le décret n° 99-954 du 15 décembre 1999 relatif à la mise en compatibilité des investissements avec l'environnement ;
 - la Circulaire interministérielle n°98/001 MINATV/HBD/MI du 12 juin 1998 relative à la gestion de l'espace urbain.

Les restaurants doivent :

- être réalisés selon des normes de sécurité assurant une protection adéquate de la clientèle;
- être conçus selon les spécificités de chaque région;
- être organisés selon un plan de circulation intérieure permettant, en cas de besoin, une évacuation aisée des personnes hébergées ;
- être conçus et organisés de manière à garantir la salubrité, et notamment être raccordés à un système collectif d'évacuation des eaux usées, eaux-vannes et pluviales ou disposer d'un équipement propre assurant la même fonction, et être desservi par un système collectif d'évacuation des ordures et déchets solides ou disposer d'un équipement spécifique, salubre et éloigné de l'établissement, assurant cette fonction.
- être équipés et organisés de manière à assurer la qualité hygiénique des aliments servis, notamment :
 - o disposer d'un entrepôt de produits alimentaires, séparé de la cuisine, assurant de bonnes conservation;
 - o disposer de cuisine dont le plan, l'aménagement et l'équipement sont conformes aux règles de l'hygiène ;
 - o mettre en œuvre, lors de la préparation des plats, un cheminement des produits évitant les risques de contamination.
- être conçus, pour les restaurants des catégories 4 et 5 étoiles de manière à ce que les personnes physiquement handicapées puissent accéder à la salle de restauration et à tous les équipements collectifs implantés au même niveau .Cette prescription est souhaitée pour les autres catégories.
- disposer d'une protection efficace contre les insectes et les parasites.

La sécurité de l'établissement doit être assurée en permanence :

- des équipements contre l'incendie sont obligatoires. Ils doivent être maintenus dans d'excellentes conditions de fonctionnement à tout moment (lance d'incendie ou extincteur ou bacs à sable...).
- des sorties et/ou des escaliers de secours doivent être prévus et leurs emplacements doivent être bien indiqués.
- l'exploitant doit tenir à jour un registre des clients .
- une boîte à pharmacie pourvue de médicaments de première nécessité, d'instruments d'urgence et d'objets de pansement nécessaires à assurer les services de premier secours doit être disponible

ANNEXE II

B. A L'ARRETE N°4911/ 2001 /MINTOUR du 19 avril 2001

NORMES DE CLASSEMENT DES ETABLISSEMENTS DE LA CATEGORIE RAVINALA

Les RESTAURANTS classés RAVINALA sont des ensembles cohérents :

- d'installations matérielles comprenant :
 - 1- l'entrée
 - 2- la salle et ses annexes
 - 3- la cuisine

- 4- les parties communes réservées au personnel ;
- de prestations de services en salle

Désignation	1 RAVINALA	2 RAVINALA	3 RAVINALA
ENTRÉE	<ul style="list-style-type: none">- L'entrée doit être indépendante de celle de toute autre activité- Elle comporte des équipements sanitaires en parfait état d'entretien et de propriété permanente , comprenant un WC avec papier hygiénique, un lavabo avec savon. et une serviette propre .Ces équipements doivent être isolés de la salle et de la cuisine		
			<ul style="list-style-type: none">- Un appareil téléphonique à la disposition de la clientèle est obligatoire.- Deux WC (hommes, dames) doivent être installés.
LA SALLE ET SES ANNEXES	<ul style="list-style-type: none">- La salle doit être correctement aérée et dans un état de propreté permanente.- La (les) fenêtre(s) doit (doivent) être d'une grandeur suffisante pour laisser passer une lumière permettant de lire en tout point de la salle.- L'éclairage nocturne doit permettre de lire en tout point de la salle.		
	La surface de la salle en fonction du nombre de places comme suit : :		
	1m²/occupant	1,2 m²/occupant	
CUISINE ET SES ANNEXES	La surface de la cuisine et ses annexes est fixée comme suit :		
	Cuisine : 10m² Annexes : 15 m²	Cuisine : 15 m² Annexes : 20m²	

Désignation	1 RAVINALA	2 RAVINALA	3 RAVINALA
CUISINE ET SES ANNEXES (suite)	<ul style="list-style-type: none"> - Le local doit être bien aéré, maintenu en état de propreté permanente et disposer des moyens d'évacuation de fumée adéquats (hottes de cheminées - La cuisine doit être attenante à la salle de restauration et être séparée d'elle par un couloir afin de permettre un service efficace et sans risque en matière d'hygiène. - L'aménagement intérieur doit : <ul style="list-style-type: none"> . permette un traitement fonctionnel des aliments et le lavage de la cuisine sans risque de dégradation des matériaux ; . Respecter le système de la marche en avant (non – croisement des circuits sales et des circuits propres) ; Assurer le respect des règles d'hygiène. - Le système de lavage et de rangement des matériels de cuisine doit assurer une propreté et une désinfection complète. - L'organisation de l'évacuation des ordures et déchets sont obligatoires. Les déchets doivent être déposés dans des poubelles couvertes placées loin de la cuisine, à nettoyer et à désinfecter quotidiennement. - Toutes cuisines aux feux de bois ou charbon doit se pratiquer à l'extérieur de la salle de cuisine tout en respectant les règles d'hygiène et de sécurité. 		
EQUIPEMENTS MATERIELS MIS A LA DISPOSITION DES CLIENTS	<ul style="list-style-type: none"> - La vaissellerie, la verrerie non – dépareillées et les couverts doivent être de qualité simple. - La nappe et la serviette de tables(tissu ou papier) doivent être en état de propreté permanente. - La carte doit être rédigée en malgache et en français. - Le changement de nappe et serviette de table pour chaque client est obligatoire. 		

DESIGNATION	1 RAVINALA	2 RAVINALA	3 RAVINALA
	Le service doit être assuré par un personnel compétent, de bonne présentation, n'ayant pas une maladie contagieuse, respectant les règles d'hygiène corporelle et ayant des tenues adaptées à la fonction.		
DESIGNATION	1 RAVINALA	2 RAVINALA	3 RAVINALA

Désignation	1 RAVINALA	2 RAVINALA	3 RAVINALA
PERSONNEL			La présence d'au moins un serveur parlant couramment le malgache et le français est obligatoire.
	L'établissement doit être dirigé par une personne ayant une connaissance du métier de restauration. La même personne peut assurer la fonction de responsable de cuisine.		L'établissement doit être dirigé par : - une personne ayant au moins deux (2) ans d'expérience dans la direction d'un établissement similaire secondée par : - un responsable de cuisine ayant la qualification requise - un responsable de salle ayant la connaissance du métier.
LES PARTIES COMMUNES RESERVEES <i>AU PERSONNEL DE L'ETABLISSEMENT</i>	Elles sont constituées de : - un WC doit être en état de propreté constante, avec lavabo, savon et essuie – mains ; - un vestiaire ; - une douche.		

Annexe III

A L'ARRETE N°4911/2001/MINTOUR du 19 Avril 2001

NORMES DE CLASSEMENT DES ETABLISSEMENTS DE RESTAURATION DE LA CATEGORIE ETOILE

Les RESTAURANTS classés ETOILE sont des ensembles cohérents :

- d'installations matérielles comprenant :
 - 1- l'entrée
 - 2- la salle des annexes
 - 3- La cuisine
 - 4- Les parties communes réservées au personnel
- de prestations de services

Désignation	1 ETOILE	2 ETOILE	3 ETOILE	4 ETOILE	5 ETOILE
LA SAL LE	INSTALLATION MATERIELLES				

	<p>- L'entrée doit être indépendante de celle de toute autre activité Elle comporte :</p> <p>- un appareil téléphonique à la disposition de la clientèle.</p> <p>- des équipements sanitaires en parfait état d'entretien et de propreté permanente.</p>				
	comprenant deux WC, avec papier hygiénique et un lavabo avec savon et serviette.		Comprenant deux WC, avec papier hygiénique et deux lavabos avec eau chaude, savons et serviettes ou sèche mains.		
			Elle doit disposer d'un vestiaire surveillé		
				Elle doit comporter d'un salon d'attente avec fauteuils	
	<p>- la salle doit être dans un état de propreté permanente et correctement aérée.</p> <p>- la (les) fenêtr(e)s doit (doivent) ouvrir sur l'extérieur et d'une dimension suffisante pour laisser passer pendant la journée, une lumière permettant de lire en tout point de la pièce.</p> <p>- l'extracteur de fumée dans les salles fermées est obligatoire.</p> <p>- L'éclairage nocturne doit permettre la lecture en tout point de la pièce.</p> <p>La surface minimale et les aménagements intérieurs en fonction de la catégorie se présentent comme suit :</p>				
	20 places		24 places		28 places
	1,2 m² / occupant	1,4 m² / occupant	1,6 m² / occupant	1,8 m² / occupant	2 m² / occupant
			- La salle doit comporter une partie réservée aux fumeurs et une partie réservée au non-fumeurs.		
				La salle doit comporter un système de chauffage et /ou de climatisation permettant de maintenir une température entre 17 à 25 °C en toute saison et à tout moment dans les locaux fermés. Un salon pour prendre le café ou le digestif et un bain doivent être installés.	
				Le salon doit comporter une partie réservée au non-fumeurs et une partie réservées au fumeurs.	
CUISINE ET SES ANNEXES	- La surface minimale de la cuisine et ses annexes est de :				
	Cuisine				
	15 m²	17 m²	20 m²	22 m²	28 m²

	Annexe				
	20 m²	20 m²	25 m²	30 m²	40 m²
	Augmenter par tranche de 10 m²				
	2 m²		3 m²		
CUISINE ET SES ANNEXES	<ul style="list-style-type: none">- Le local doit être bien aéré, maintenu en état de propreté permanente et disposer des moyens d'évacuation de fumée adéquats (hottes de cheminées- La cuisine doit être attenante à la salle de restauration et être séparée d'elle par un couloir afin de permettre un service efficace et sans risue en matière d'hygiène.- L'aménagement intérieur doit :<ul style="list-style-type: none">. permette un traitement fonctionnel des aliments et le lavage de la cuisine sans risque de dégradation des matériaux ;. Respecter le système de la marche en avant (non – croisement des circuits sales et des circuits propres) ;Assurer le respect des règles d'hygiène.- Le système de lavage et de rangement des matériels de cuisine doit assurer une propreté et une désinfection complète.- L'organisation de l'évacuation des ordures et déchets sont obligatoires. Les déchets doivent être déposés dans des poubelles couvertes placées loin de la cuisine, à nettoyer et à désinfecter quotidiennement.- Toutes cuisines aux feux de bois ou charbon doit se pratiquer à l'extérieur de la salle de cuisine tout en respectant les règles d'hygiène et de sécurité- Le local de pilotage doit être isolé.				
PRESTATIONS DE SERVICES					
PRESTATIONS DE SERVICES EN SALLE	<ul style="list-style-type: none">- Les couverts doivent être de bonne qualité et de même série (vaissellerie et verrerie non dépareillées) et changés à chaque service.- La nappe, les serviettes de tables fournies doivent être en état de propreté permanente changées pour chaque client.- La carte doit être rédigée en français et éventuellement dans une langue étrangère.				
			<ul style="list-style-type: none">- la table et les serviettes de table doivent être en tissu de qualité- Le napperon est obligatoire en tissu de qualité, et changé pour chaque client.- Le changement d'assiettes et de couverts chaque plat est obligatoire.- La tenue au frais des boissons dans un seau à glace est obligatoire.		
				<ul style="list-style-type: none">- les assiettes, verres et couverts doivent être d'une qualité noble, tels que porcelaine, cristal, argenterie ou inoxydable d'orfèvrerie	

<p>- Le service doit être assuré par un personnel compétent, de bonne présentation n'ayant pas une maladie contagieuse, respectant les règles d'hygiène corporelle et ayant des tenues adaptées à la fonction. Présence d'au moins un serveur parlant couramment le malgache et le français.</p>			
Dirigeant			
Un responsable d'exploitation secondé par un responsable de cuisine et responsable de salle	Un responsable d'exploitation secondé par un chef de cuisine et un chef de rang	Un responsable d'exploitation secondé par un responsable de restauration, un chef de cuisine, un maître d'hôtel et un chef barman.	Un responsable d'exploitation secondé par un responsable de restauration, un responsable de restaurant, un chef de cuisine + un sous-chef, un maître d'hôtel + un chef de rang, un chef barman + un sous-chef et un sommelier.
Directeur de l'établissement			
BTS, spécialité « restauration » ou Diplôme équivalent ou Expérience de 3 ans dans la restauration et Maîtrise de deux langues étrangères.			BTS « Option Restauration avec cinq ans continus dans la restauration.

Désignation	1 ETOILE	2 ETOILE	3 ETOILE	4 ETOILE	5 ETOILE
			Ou BTS « Option Restauration » avec une expérience de 3 ans continus dans la restauration (direction)		Ou Diplôme de gestion hôtelière « Option restauration »
			Maîtrise du français et de l'anglais en plus d'une autre langue étrangère.		
	Responsable de salle	Chef de rang	Maître d'hôtel		

	Connaissance du métier et au moins d'une langue étrangère	Expérience de trois ans minimum en salle et connaissance au moins d'une langue étrangère	Expérience de 3 ans dans le métier et connaissance d'au moins de deux langues étrangères.	BT, Spécialité « Restauration » avec une expérience de 3 ans continus dans la fonction de maître d'hôtel et connaissance au moins de deux langues étrangères ou Expérience de 5 ans dans la restauration avec une expérience de 3 ans continus dans la fonction de maître d'hôtel et connaissance au moins de deux langues étrangères
	Responsable de cuisine	Chef cuisinier		
	BT « Option restauration » ou 1 an d'expérience en tant que cuisinier.	BT « Option restauration » ou 2 ans d'expérience en tant que cuisinier	BTS « option restauration » ou 3 ans d'expérience en tant que cuisinier	BTS, spécialité « restauration » avec 5 ans d'expérience en tant que cuisinier.
	Cuisinier			
	6 mois d'expérience	Une année d'expérience	BT ou expérience de 2 ans	BT avec 3 ans d'expérience
	Serveurs			
	Maîtrise de la langue française		2 ans d'expérience et maîtrise de deux langues étrangères	Ayant au moins 5 ans d'expérience et maîtrise, au moins, de 2 langues étrangères.
	Sommelier			
				Ayant une connaissance sur l'œnologie et maîtrise de deux langues étrangères.
LES PARTIES COMMUNES RESERVEES AU PERSONNEL	Elles sont constituées de : <ul style="list-style-type: none"> - un WC en état de propreté constante, avec lavabo, savon et essuie-mains - un vestiaire - une douche 			

Tanindrazana-Fahafahana-Fandrosoana

MINISTRE DU TOURISME

ARRETE N° 4889 /2001 / MINTOUR

fixant la composition des dossiers de demande d'avis préalable aux projets de construction, d'aménagement et d'extension des établissements d'hébergement et/ou de restauration ainsi que celle des dossiers de demande d'autorisation d'ouverture et de classement.

LE MINISTRE DU TOURISME ,

Vu la Constitution,

Vu la Loi n° 95-017 du 25 août 1995 portant Code du Tourisme ;

Vu le décret n° 99-954 du 15 décembre 1999 relatif à la mise en compatibilité des investissements avec l'environnement ;

Vu le décret n°2001-027 du 10 janvier 2001 portant refonte du décret n° 96-773 du 03 septembre 1996 relatif aux normes régissant les entreprises, établissements et opérateurs touristiques ainsi que leurs modalités d'application ;

Vu le décret n° 98-522 du 23 juillet 1998 portant nomination du Premier Ministre, Chef du Gouvernement ;

Vu le décret n° 98-530 du 31 juillet 1998 portant nomination des Membres du Gouvernement ;

Vu le décret n° 97-219 du 27 mars 1997 fixant les attributions du Ministre du Tourisme ainsi que l'organisation générale de son Ministère ;

A R R E T E :

Article premier : En application des dispositions des articles 7, 9 et 66 du décret n°2001-027 du 10 janvier 2001, le présent arrêté fixe la composition des dossiers de demande :

- d'avis préalable
- d'autorisation d'ouverture de et classement.

Article 2 : La composition des dossiers de demande d'avis préalable figure en annexe I du présent arrêté.

Article 3 : La composition des dossiers de demande d'autorisation d'ouverture et de classement figure en annexe II du présent arrêté.

Article 4 : Sont et demeurent abrogées les dispositions antérieures contraires à celles du présent arrêté.

Article 5 : Le présent arrêté sera enregistré, publié au Journal Officiel de la République et communiqué partout où besoin sera.

Fait à Antananarivo, le 19 avril 2001

LE MINISTRE DU TOURISME

BIBLIOGRAPHIE

1. ANDRIANTSEHENO, (D) Daniel, Maître de Conférence, « Cours Marketing IV, Dép. Gestion , Fac. DEGS, Université d'ANTANANARIVO, 2005/2006.
2. RALISON, (R) Roger, Maître de Conférence, « Cours Gestion de l'Entreprise , Contrôle de Gestion, Audit général », Dép. Gestion , Fac. DEGS, Université d'ANTANANARIVO, 2005/2006.
3. ANDRIANALY, (S) Saholiarimanana, Professeur, « Cours de Management d'Organisation », Dép. Gestion, Fac. DEGS, Université d'ANTANANARIVO, 2005/2006.
4. ARRETE N°4911/2001/MINTOUR du 19 avril 2001
Fixant des modalités d'exploitation, les normes des établissements, de restauration faisant l'objet de classement et des aptitudes professionnelles des responsables
5. BROUTIN, (C) Cécile, « Le commerce équitable constitue une évolution dans l'approche des relations Nord/Sud », mai 2004
6. Dictionnaire d'Economie et de Sciences sociales
NATHAN
Sous la direction de C.-D. Echaudemaison
N° Editeur : 10034276-(I) – (38) OSBC 80 – C 20 00
Avril 1997
7. L'ESSENTIEL DU MARKETING
(E) Eric VERNETTE
P.370, éd. JOUVE
Paris déc 2002
8. GO TO MADAGASCAR (Groupement des Opérateurs du Tourisme de MADAGASCAR). www.go2mada.com

9. JULIEN, (P) Pierre-André et MARCHESNAY,(M) Michel, La petite entreprise, éd. Vuibert, 1998.

10. KOTLER ET DUBOIS 11eme EDITION

Edition Français réalisée par Delphine MANCEAU

Année 2003

11. www.mediatorre.org/madagascar

12. www.wildmadagascar.org

13. www.smbmada.net

14. www.madagascar-guide.com

15. www.3dmadagascar.com/aventour-madagascar

LISTES DES TABLES DES MATIERES

REMERCIEMENTS

SOMMAIRE

LISTE DES TABLEAUX ET FIGURES

ABREVIATION ET SIGLES

INTRODUCTION GENERALE.....	2
Première partie. IDENTIFICATION DU PROJET.....	5
Chapitre 1. PRESENTATION GENERALE DU PROJET.....	5
 Section 1. PRESENTATION DE LA REGION	5
1.1.Situation géographique : (Commune de RANOMAFANA).....	5
1.1.1. Localisation de RANOMAFANA	6
1.1.2. Flores à RANOMAFANA	6
1.1.3. Faune à RANOMAFANA.....	8
1.1.4. Géologie à RANOMAFANA.....	10
1.1.5. Hydrologie.....	11
1.2. Volets socio-économiques	11
1.3. Ecotourisme opportunité pour Madagascar.....	11
1.3.1. Place du Tourisme à Madagascar au sein du tourisme mondial.....	11
1.3.2. Place de l'écotourisme dans le tourisme à Madagascar.....	12
1.3.3. Concept du marketing de l'écotourisme.....	13
1.4. Perspectives et objectifs de développement.....	13
1.4.1. Objectifs de développement.....	13
1.4.2. Stratégies de développement.....	13
1.4.3. Politiques de développement.....	14
 Section 2. CADRE DU PROJET.....	15
2.1. Contexte national.....	15
2.1.1. Objectifs globaux du DSRP.....	15
2.1.2. Prépondérance du tourisme dans le développement durable.....	16
2.2. Contexte international.....	18
2.3. Perspectives hôtelières.....	19
2.4. Caractéristique juridique du projet.....	20

Chapitre 2. ETUDE DE MARCHE.....21

Section 1. THEORIE GENERALE SUR L'ETUDE DE MARCHE21

1.1.Segmentation du marché.....	21
1.1.1. Principe.....	21
1.1.2. Qualité de la segmentation	22
1.1.3. Différentes méthodes de segmentation.....	22
1.1.4. Segmentation du marché du Complexe hôtelier	22
1.2.Ciblage.....	23
1.2.1. Signification du ciblage.....	23
1.2.2. Choix dans le ciblage	23
1.3.Positionnement	24
1.3.1. Principe du positionnement.....	24
1.3.2 Positionnement du Complexe hôtelier	25

Section 2 : ANALYSE DE L'OFFRE DU PROJET26

2.1. Fonctionnalité et performance de l'offre.....	26
2.2. Caractéristiques commerciales de l'offre.....	27
2.3. Caractéristiques économiques de l'offre.....	27
2.4. Services associés à l'offre.....	28
2.5. Evolution de l'offre.....	28
2.5.1. Evolution de la prestation locale.....	28
2.5.2. Mouvement de l'importation.....	28

Section 3. ANALYSE DE LA DEMANDE.....29

3.1. Attentes de la clientèle potentielle.....	29
3.2. Degrés de satisfaction de la clientèle potentielle.....	29
3.3. Volumes de la demande.....	29
3.3.1. Mécanisme et évolution de la consommation.....	29
3.3.2. Manifestation et évolution de l'exportation.....	30
3.3.3. Situation de la demande globale.....	30

Section 4. ANALYSE DE LA CONCURRENCE DU PROJET.....31

4.1. Taille de la concurrence à IFANADIANA.....	31
-------------------------------------------------	----

4.2. Appréciation de la concurrence extérieure.....	31
4.3. Capacité de la réaction des concurrents	31
4.4. Nature du concurrentiel.....	32

Section 5. ASPECTS MARKETING DU PROJET.....32

5.1. Stratégies marketing du complexe hôtelier.....	32
5.1.4. Un effort de rationalité	33
5.1.5. Aspect dialectique de la démarche.....	34
5.1.6. Hiérarchisation des diverses décisions.....	34
5.1.4. Stratégies possibles.....	35
5.2. Politiques marketing du complexe hôtelier.....	36

Chapitre 3. THEORIE GENERALE SUR LES OUTILS ET CRITERES D'EVALUATION.....39

Section 1. OUTILS D'EVALUATION.....39

1.1. Valeur actuelle nette (VAN).....	39
1.2. Taux de rentabilité interne.....	40
1.3. Indice de profitabilité.....	41
1.4. Durée de récupération du capital investi.....	42

Section 2. CRITERES D'EVALUATION DU PROJET.....42

2.1. Pertinence.....	42
2.2. Efficacité.....	42
2.3. Efficience.....	43
2.4. Durée de vie de projet.....	43

Deuxième partie. CONDUITE DU PROJET.....45

Chapitre 1. TECHNIQUE DE MISE EN ŒUVRE DU COMPLEXE HOTELIER.....45

Section 1. IDENTIFICATION DES RESSOURCES.....45

1.1. Ressources matérielles.....	45
1.2. Ressources financières.....	45
1.3. Ressources humaines.....	46

Section 2. TECHNIQUES DE PRESTATIONS ENVISAGEES.....	47
2.1. Gestion du Complexe hôtelier 3 étoiles.....	47
2.2. La campagne touristique permanente pour le Parc National de RANOMAFANA.....	48
 Chapitre 2. CAPACITE DE PRESTATIONS ENVISAGEES.....	50
 Section 1. EVOLUTION DES PRESTATIONS ET DU CHIFFRE D’AFFAIRES.....	50
1.1. L’évolution des prestations.....	50
2.1. Evolution du chiffre d'affaires.....	51
2.2. Présentation de l’évolution du chiffre d'affaires.....	51
 Section 2. ASPECTS QUALITATIFS ET QUANTITATIFS.....	51
2.1. Aspects qualitatifs.....	51
2.1.1. Validité du point technique des articles.....	52
2.1.2. Précision des prestations touristiques (offres).....	53
2.2. Aspects quantitatifs.....	53
 Chapitre 3. ETUDE ORGANISATIONNELLE.....	55
 Section 1. ORGANIGRAMME.....	55
1.1. Description des postes.....	55
1.1.1. Poste du Gérant.....	55
1.1.2. Administration et conception.....	56
1.2. Style de direction adopté.....	57
1.3. Organigramme	58
 Section 2. ORGANISATION DE TRAVAIL.....	60
2.1. Description des tâches possibles du projet.....	60
2.2. Organisation avant prestations.....	60
2.3. Mode de conservation des ingrédients.....	60
 Section 3. CHRONOGRAMME DES ACTIVITES.....	61
3.1. Chronogramme de l’implantation du Complexe.....	61
3.2. Planning de la campagne de promotion du Parc à l’aide du complexe.....	62

Troisième partie. EVALUATION FINANCIERE.....	64
Chapitre 1. INVESTISSEMENT.....	64
Section 1. COUT D'INVESTISSEMENT.....	64
1.1. Investissements initiaux.....	64
1.1.1. Signification de l'investissement.....	64
1.1.2. Facteurs déterminants de l'investissement.....	64
1.2. Fonds de roulement initial.....	66
1.2.1. Signification du fonds de roulement.....	66
1.2.2. Analyse du fonds de roulement.....	67
Section 2. SOURCES DE FINANCEMENT ET LES REMBOURSEMENTS DES DETTES.....	70
2.1. Apports propres.....	70
2.2. Emprunts à moyen ou long terme.....	70
2.3. Amortissements financiers et le plan de remboursement des emprunts.....	70
2.3.1. Proportion des emprunts.....	70
2.3.2. Mode de calcul de remboursement des emprunts.....	70
2.3.3. Tableau d'amortissement proprement dit	71
Section 3. PLAN DE FINANCEMENT.....	73
3.1. Paramètres considérés.....	73
3.2. Tableau de financement.....	73
Chapitre 2. ANALYSE DE LA RENTABILITE ET ETUDE DE LA FAISABILITE.....	74
Section 1. COMPTES DE GESTION.....	74
1.1. Les comptes de produit du complexe.....	74
1.1.1. Produits induits de l'hébergement.....	74
1.1.2. Produits dégagés de la restauration.....	75
1.1.3. Evolution du chiffre d'affaires.....	75
1.2. Les comptes de charges du complexe hôtelier.....	76

Section 2. COMPTES DE BILAN PREVISIONNEL.....	88
2.1. Le bilan d'ouverture du projet.....	88
2.2. Actifs des bilans prévisionnels	90
2.3. Passifs des bilans prévisionnels	91
 Section 3. Comptes de résultat prévisionnel.....	93
Comptes de résultats prévisionnels par nature.....	94
 Section 4. TABLEAUX DE FLUX DE TRESORERIE.....	96
Méthode directe.....	96
 Chapitre 3. EVALUATION FINANCIERE ET IMPACTS DU PROJET.....	98
 Section 1. EVALUATION FINANCIERE.....	98
1.1. Selon les outils d'évaluation.....	98
1.1.2. Valeur Actuelle Nette (VAN).....	98
1.1.2. Taux de Rentabilité Interne (TRI).....	102
1.1.5. Délai de Récupération du Capital Investi (DRCI).....	103
1.1.6. Indice de Profitabilité (IP).....	103
1.2. Selon les critères d'évaluation.....	104
1.2.1. La pertinence.....	104
1.2.2. L'efficacité.....	104
1.2.5. L'efficience du projet.....	105
1.2.6. La durée de vie du projet.....	105
 Section 2. EVALUATION ECONOMIQUE.....	105
2.1. Création de la Valeur Ajoutée.....	106
2.2. Création d'emplois.....	107
2.3. Développement de la région.....	107
 CONCLUSION.....	108
ANNEXE	
BIBLIOGRAPHIE	
LISTES TABLES DE MATIERES	