



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

DEPARTEMENT GESTION

Option : FINANCES ET COMPTABILITE

Promotion : **SEDRA**

*Mémoire de fin d'études pour l'obtention du diplôme de Maîtrise en
Gestion*

PROJET DE CREATION D'UNE UNITE DE RESTAURATION ET D'HOTELLERIE DENOMMEE MAROVOAY 3 ETOILES, SISE A MAROVOAY

Présenté par :

Monsieur RAJAOHARINESY Adolphe

SOUS L'ENCADREMENT DE :

Encadreur Pédagogique

Monsieur RALISON Roger,
Docteur ès Sciences économiques,
Maître de Conférences,
Responsable de l'Option Finances et Comptabilité

Encadreur Professionnel

Monsieur RALISON Edmond,
Responsable de passation des marchés au
Central Intelligence Service (C.I.S.),
Elève Magistrat Financier Promotion 2006

Année Universitaire : 2006/2007

Session : 09 Septembre 2007

REMERCIEMENTS

A l'occasion de cette finalisation de mes études en second cycle de gestion en vue de l'obtention du diplôme de **MAITRISE EN GESTION**, je prendrais comme devoirs d'exprimer mes vifs remerciements à ceux ou celles qui, de près ou de loin ont contribué à la confection de cet ouvrage notamment

- A Monsieur RAJERISON Wilson, Professeur titulaire, Président de l'Université d'ANATANANARIVO ;
- A Monsieur RANOVONA Andriamaro, Maître de conférence, Doyen de la Faculté de Droit, d'Economie, de Gestion et de Sociologie ;
- A Monsieur ANDRIAMASIMANANA Origène Olivier, Maître de Conférence, Chef du Département GESTION ;
- A Madame ANDRIANALY Saholiarimanana, Professeur, Responsable de la Formation doctorale et de l'Option Organisation ;
- A Madame RAVALITERA Faraso, enseignante, Directeur du Centre d'Etudes et de Recherche en Gestion (CERG) ;
- A Monsieur RALISON Roger, Maître de Conférence, Responsable de l'Option Finances et Comptabilité ;
- A Monsieur ANDRIANTSEHENO Daniel, Maître de Conférence, Responsable de l'Option Marketing ;
- A Monsieur RALISON Edmond, mon encadreur professionnel, Responsable de passation des marchés publics de la Direction Générale du Central Intelligence Service (C.I.S), et Elève Magistrat Financier Promotion 2006 ;
- A tous les corps enseignants du Département GESTION ;
- Aux membres de famille pour leur soutien moral et surtout financier ;
- A tous mes amis et collègues ;
- Et que Dieu tout puissant vous bénisse !

Monsieur RAJAOHARINESY Adolphe

S o m m a i r e

REMERCIEMENTS

LISTE DES ABREVIATIONS

LISTE DES FIGURES

LISTE DES TABLEAUX

	<u>Pages</u>
INTRODUCTION GENERALE	01
Première partie. IDENTIFICATION DU PROJET	05
Chapitre I. PRESENTATION GENERALE DU PROJET	05
Section 1. HISTORIQUES	05
Section 2. CARACTERISTIQUES DU PROJET	07
Chapitre II. ETUDE DE MARCHÉ	14
Section 1. DESCRIPTION DU MARCHÉ VISE	14
Section 2. ANALYSE DE L'OFFRE	18
Section 3. ANALYSE DE LA DEMANDE	19
Section 4. ANALYSE DE LA CONCURRENCE	20
Section 5. STRATEGIES ET POLITIQUES MARKETING A ADOPTER	21
Chapitre III. THEORIE GENERALE SUR LES OUTILS ET CRITERES D'EVALUATION	28
Section 1. OUTILS D'EVALUATION	28
Section 2. CRITERES D'EVALUATION DU PROJET	31
Deuxième partie. CONDUITE DU PROJET	34
Chapitre I. TECHNIQUE DE MISE EN ŒUVRE DU PROJET	34
Section 1. IDENTIFICATION DES RESSOURCES	34
Section 2. TECHNIQUES DE PRESTATIONS ENVISAGEES	37
Chapitre II. CAPACITE DE PRESTATIONS ENVISAGEES	39
Section 1. EVOLUTION DES PRESTATIONS ET DU CHIFFRE D'AFFAIRES	39
Section 2. ASPECTS QUALITATIFS ET QUANTITATIFS	40
Chapitre III. ETUDE ORGANISATIONNELLE	43

Section 1. ORGANIGRAMME	43
Section 2. ORGANISATION DE TRAVAIL	47
Section 3. CHRONOGRAMME DES ACTIVITES	48

Troisième partie. EVALUATION FINANCIERE 51

Chapitre I. INVESTISSEMENT51

Section 1. COUT D'INVESTISSEMENT	51
Section 2. SOURCES DE FINANCEMENT ET LES REMBOURSEMENTS DES DETTES	59

Section 3. PLAN DE FINANCEMENT	60
--------------------------------------	----

Chapitre I. ANALYSE DE LA RENTABILITE ET ETUDE DE LA FAISABILITE 61

Section 1. COMPTES DE GESTION	61
Section 2. COMPTES DE RESULTAT	73
Section 3. COMPTES DE BILAN PREVISIONNEL	76
Section 4. TABLEAUX DE FLUX DE TRESORERIE	80

Chapitre III. EVALUATIONS ET ENJEUX DU PROJET 82

Section 1. EVALUATIONS DU PROJET	82
Section 2. ENJEUX DU PROJET	88
Section 3. CADRE LOGIQUE DU PROJET	89

CONCLUSION GENERALE..... 93

ANNEXES

BIBLIOGRAPHIE

TABLES DES MATIERES

LISTE DES ABREVIATIONS

Ar : Ariary

AMORT : Amortissement

ANGAP : Association Nationale pour la Gestion des Aires Protégées

ASHORT : Association des Hôteliers et Restaurateurs de Tananarivo

BOA: Bank Of Africa

CF: Cash Flow

CNaPS: Caisse Nationale de Prévoyance Sociale

DRCI : Délai de Récupération de Capital Investis

EDBM: Economic Development Board of Madagascar

FBCF : Formation Brute de Capital Fixe

IBS : Impôt sur les Bénéfices de Sociétés

IGR : Impôt Général sur les Revenus

IP : Indice de profitabilité

MAP : Madagascar Action Plan

MECIE : Mise en Compatibilité des Investissements Environnementaux

OMT : Organisation Mondiale du Tourisme

ONE : Office National pour l'Environnement

ONTM : Office National du Tourisme à Madagascar

PCG : Plan Comptable Général

PRD : Plan Régional de Développement

SA : Société Anonyme

SARL : Société Anonyme à Responsabilité Limitée

TRI : Taux de Rentabilité Interne

TVA : Taxe sur la Valeur Ajoutée

VAN : Valeur Actuelle Nette

% : Pourcentage

Σ : somme

MFB : Ministère des Finances et du Budget

CAPE : Crédit d'Appui pour la Promotion des Entreprises

JCE : Jeunes Chambres Economiques

T O: Tour Operator

MEPSPC: Ministère de l'Economie, du Plan, du Secteur Privé et du Commerce

LISTE DES FIGURES

Figure n°1 : Tables dans le restaurant de l'Hôtel

Figure n° 02: Critères de choix de la prestation touristique

Figure n° 03 : Sources d'idées principales des prestations touristiques à MAROVOAY

Figure n° 04: Capacité d'absorption du marché

Figure 05 : Investissement par District

Figure n° 06: Démarche marketing de MAROVOAY 3 ETOILES

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 de MAROVOAY 3 ETOILES

Figure n°11: Organigramme de l'Hôtel MAROVOAY 3 ETOILES

Figure n°12 : Equilibre financier du Projet

LISTE DES TABLEAUX

- Tableau n°01: Hôtels classés « Etoile » à Madagascar
- Tableau n°02: Hôtels classés « Ravinala » à Madagascar
- Tableau n°03: Onze (11) communes et treize (13) Fokontany de MAROVOAY
- Tableau n°04: Ressources et emplois de Madagascar en 2005
- Tableau n°05: Clientèle des hôtels et des restaurants
- Tableau n°06: Volume de la demande touristique à MAROVOAY
- Tableau n°07: Catégorie professionnelle des personnels du projet
- Tableau n°08: Principales sources d'information des visiteurs sur Madagascar
- Tableau n° 09: Vente journalière du Projet, montant en Ariary
- Tableau n°10: Evolution du chiffre d'affaires pendant cinq ans, en millier d'Ariary
- Tableau n° 11: Eléments quantitatifs du projet
- Tableau n°12: Classification des produits à stocker selon PARETO
- Tableau n°13: Chronogramme de l'implantation de l'Hôtel
- Tableau n°14: Chronogramme de la campagne de promotion
- Tableau n° 15: Investissement initial du projet
- Tableau n°16: Composition de l'investissement (Besoins) du Projet
- Tableau n° 17: Coûts de construction du projet
- Tableau n°18: Remboursement des dettes de l'Hôtel MAROVOAY 3 ETOILES
- Tableau n°19: Situation de financement du projet, montant en millier d'Ariary
- Tableau n°20: Evolution du chiffre d'affaires pendant cinq (5) ans, en millier d'Ariary
- Tableau n°21: Evolution des achats consommés en millier d'Ariary
- Tableau n°22: Evolution des services et autres services extérieurs en millier d'Ariary
- Tableau n°23: Salaires mensuels du personnel du Projet
- Tableau n°24: Les cotisations et charges sociales à payer de l'Hôtel
- Tableau n°25: Charges de personnels du PROJET, montant en millier d'Ariary
- Tableau n° 26: Charges financières du projet
- Tableau n°27: Plan d'amortissement pour l'année 1 (montant en millier d'Ariary)
- Tableau n°28: Durées de vie et taux d'amortissement des éléments amortissables
- Tableau n°29: Plan d'amortissement pour l'année 2 (montant en millier d'Ariary)
- Tableau n°30: Plan d'amortissement d'année 3, 4 et 5
- Tableau n° 31: Impôts, taxes et versements assimilés en millier d'Ariary
- Tableau n° 32: Autres charges des activités ordinaires
- Tableau n° 33: Récapitulation des comptes charges du projet

Tableau n° 34: **Charges opérationnelles du projet**

Tableau n° 35: **Compte de résultat prévisionnel par nature du Projet**

Tableau n°36: **Compte de résultat prévisionnel par fonction du Projet**

Tableau n° 37: **Bilan d'ouverture du projet**

Tableau n° 38: **Passifs du bilan des cinq (5) exercices**

Tableau n° 39: **Actifs du bilan du projet des cinq (5) exercices**

Tableau n°40: **Tableau des flux de trésorerie (méthode directe)**

Tableau n°41 : **Tableau des flux de trésorerie (méthode indirecte)**

Tableau n°42 : **Flux financier, montant en millier d'Ariary pour l'année 1**

Tableau n°43 : **Calcul des flux financiers net pendant cinq (5) ans du projet**

Tableau n° 44: **Rendement du projet MAROAVOAY 3 ETOILES**

Tableau n° 45: **Valeurs ajoutées du MAROVOAY 3 ETOILES**

Tableau n° 46: **Cadre logique de MAROVOAY 3 ETOILES**

Introduction

- . 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 les efforts du Gouvernement dans son engagement n°6 du MAP, qui sera l'économie à forte croissance.

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 foncière 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'Agriculture est la base de l'économie, surtout la culture de riz est la préoccupation des paysans malgaches du fait que le riz est le produit de base pour nous. Mais les autres prestations comme le tourisme constitue désormais des sources des revenus par le fait qu'il est à la fois acteur et facteur de développement, en d'autres termes, éliminer la pauvreté est issu du tourisme durable.

Situé dans la province de MAHAJANGA, le district de MAROVOAY le deuxième grenier à riz de Madagascar après le Lac ALAOTRA. Toutefois, ce district aura de la place libre pour les prestations touristiques tout en construisant une installation hôtelière capable d'accueillir et d'héberger des visiteurs. Nous sentons l'insuffisance des accueils dans cette ville ; c'est pour cela que nous nous permettrons d'avoir une intention de monter un projet intitulé «**PROJET DE CREATION D'UNE UNITE DE RESTAURATION ET D'HOTELLERIE, DENOMMEE MAROVOAY 3 ETOILES, SISE A MAROVOAY**»

Le nom de l'hôtel recouvre l'image de la ville de MAROVOAY afin de rehausser sa notoriété. En fait, les produits à lancer sont les prestations touristiques comme l'hébergement, la restauration et la technique marketing sur la campagne de promotion dudit hôtel dans le but de promouvoir la destination MAROVOAY.

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 général 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 politico-économique de l'année 2002.

Ces deux (2) circonstances relativisent et induisent probablement notre étude. En effet, les effets induits des efforts de relance à partir de l'année 2003 restent non palpables

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 :

- la première partie intitulée IDENTIFICATION DU PROJET commence par la présentation générale du projet en passant par l'étude du marché et débouche sur la théorie générale sur les outils et critères d'évaluation. Cette première partie correspondrait aux aspects marketing de notre projet.
- Constituant les aspects managériaux (organisationnels) de notre travail, la deuxième partie elle, s'intitule « CONDUITE DU PROJET » et se débute par la technique de prestation, donne la capacité de prestations envisagées comme deuxième chapitre et se terminera en troisième chapitre par l'étude organisationnelle de MAROVOAY 3 ETOILES.
- la troisième partie retracera les trois (3) chapitres comme l'investissement, l'étude de faisabilité et de rentabilité et l'évaluation du projet. Cette troisième partie sera connue avec ses aspects financiers allant nous démontrer les outils et critères d'évaluation de notre projet tout en terminant par la présentation du cadre logique.

Dès que nous avons 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 trois (3) chapitres à savoir :

- Présentation générale du projet
- Etude de marché
- Théorie générale sur les outils et critères d'évaluation du projet

Chapitre I. PRESENTATION GENERALE DU PROJET

Dans la présentation de notre projet, il faudrait commencer par l'historique et ensuite les caractéristiques de notre projet.

Section 1. HISTORIQUES

Nous allons voir la présentation du promoteur et la justification du projet, mais avant tout l'historique de l'Hôtel et restaurant, de la ville de MAROVOAY nous sera convenable.

1.1. Historiques de l'hôtel et restaurant

L'hôtel et restaurant constituent des infrastructures touristiques ; c'est-à-dire ils sont des endroits permettant d'accueillir les touristes (visiteurs étrangers). Ce sont des destinations et des escales organisés par les tours operators afin d'attirer les touristes.

En fait à MAROVAY ces hôtels et restaurants existent mais ils ne sont pas de bonne qualité, c'est-à-dire ils ne répondent tellement aux exigences des clients. Malgré tout MAROVOAY peut héberger des visiteurs par le biais de ses hôtels et restaurants.

1.2. Historique de MAROVOAY

Le district de MAROVOAY est l'un des districts de la province de MAHAJANGA. Il compte 124 739 habitants dont 62 913 sont plus de 18 ans, sous la croissance annuelle de 1,4% à 3,0%. La répartition entre le sexe masculin et le sexe féminin est quasi-équitable. Sur la totalité de la population régionale 50,14% sont de sexe masculin et 49,86 % féminin.

- 17,54% sont constitués des enfants moins de 4 ans
- 18% sont des enfants scolarisables
- 23 % sont de femmes en âge de procréer
- La population active représente environ 52,90% de la population totale.

La densité moyenne est de 17,5 habitants/ km² mais une analyse spatiale a mis en exergue des pressions démographiques inquiétantes.

MAROVOAY ville et Ankazomborona, deux (2) communes voisines, comptent à elles seules 66 172 habitants, soit 11, 60 % de la population régionale (on dénombre environ 570 000 habitants dans la région BOENY). Le courant de migration a été amorcé dès le début du vingtième siècle (*vers les années 1910-1920*) par le mouvement de colonisation rizicole des plaines alluviales de MAROVOAY plus particulièrement avec les grands travaux de drainage et d'assainissement. Actuellement pour le cas particulier de MAROVOAY, la pression démographique a généré des problèmes d'assainissement, d'habitat, d'accès à l'eau potable et de sécurité. La ville a peu évolué en tant que centre urbain en terme d'aménagement et de fonctionnement.

Toutefois, la prédominance de l'ethnie sakalava sur les zones côtières est plus marquée, il y a également les Tsimehety, Antesaka, Betsileo, Merina etc.

Cette situation saine des autres ethnies indique les cultures touristiques fondamentales de MAROVOAY.

Localisation de MAROVOAY

Le District de MAROVOAY se trouve dans la région BOENY, il est délimité à l'Est par le District d'AMBATO-BOENI, au Nord par MITSINJO et à l'Ouest par MAHAJANGA.

D'ailleurs, la région BOENY est située sur la partie Nord-Ouest de l'île, composée de six (6) Districts dont MAHAJANGA I comme Chef lieu de la région, MAHAJANGA II au Nord, SOALALA à l'extrême Sud-ouest, MITSINJO à l'Ouest, MAROVOAY au Centre-sud et AMBATO-BOENI à l'Est. Elle occupe une superficie totale de 29.830 Km². Elle est délimitée :

- Au Nord par la région de Sofia
- A l'Est par la région de Betsiboka
- Au sud par la région de Melaky

Cette région possède un relief varié :

- Sur la région littorale, de vastes plaines fertiles qui longent les grands fleuves et la côte maritime (plaines de Madirovalo, d'Anjiajia, d'Ambato Boeni, grande plaine rizicole de Marovoay, plaines de Mitsinjo, ...) ;
- Des zones sablo-grésieuses : transition entre plateau et baiboho

Section 2. CARACTERISTIQUES DU PROJET

Lorsqu'on parle des caractéristiques du projet, cela nous conduit à nous intéresser aux caractéristiques techniques et structurelles du projet.

2.1. Caractéristiques techniques du projet

Les caractéristiques techniques de notre projet reposent sur :

- l'importance du tourisme dans l'économie nationale
- les enjeux internationaux du Tourisme
- la perspective hôtelière à Madagascar
- la naissance de nos idées

2.1.1. Importance du tourisme dans l'économie nationale

Cette importance retrace l'ampleur du Tourisme :

- dans les avantages comparatifs de notre échange
- dans son rapport avec l'Artisanat
- au sein de l'environnement de communication

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

Etant une des filières d'opportunité, 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 d'exceptionnelles 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. Alors la région BOENY a des potentiels énormes pour cette filière du Tourisme. En effet, le climat et les événements culturels comme LE FITAMPOA attirent énormément des visiteurs de la région.

Ses autres attraits touristiques sont balnéaires et surtout culturels. Les chiffres touristiques n'ont cessé de croître d'année en année et montrent 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 2003, ce qui a permis l'ouverture de la liaison Antananarivo - Bangkok depuis le 31 mai 2003 et la mise en place de la ligne Antananarivo – Milan depuis le mois de juin 2003.

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

- **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 chargé de l'artisanat, le MEPSPC 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 par 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.

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

- **Tourisme et communication**

Le développement touristique et le développement de la communication réduisent de plus en plus la distance 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.

2.1.2. Enjeux internationaux du Tourisme

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%.

L'Organisation Mondiale du 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 composées par des pays ayant accueilli au moins un (1) million de touristes internationaux. Depuis trois (3) dernières années, la France, l'Espagne et les Etats-Unis sont les trois (3) premiers pays touristiques dans le monde. Grâce à l'organisation de la coupe du monde 2006, l'Allemagne pourrait occuper la quatrième place. L'Afrique du Sud, la Tunisie et le Maroc pour l'Afrique. Quant au moyen Orient, ce sont L'Égypte, les Emirats Arabe-Unis et le Bahrein qui 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 qui arrivent en tête. Madagascar devait être une autre destination car l'OMT n'a pas pu inventorier le nombre de ses visiteurs.

2.1.3. 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 :

- l'hébergement des visiteurs au sein de l'Hôtel MAROVOAY 3 ETOILES
- la restauration

Figure n°1 : Tables dans le restaurant de l'Hôtel



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

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

Tableau n°01: Hôtels classés « Etoile » à Madagascar

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

Source : Ministère du Tourisme 2004

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

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

Tableau n° 02: Hôtels classés « Ravinala »¹ 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 2004

¹ **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.

Taux de rentabilité?	
Durée de remboursement	

2.1.4. Naissance d'idées

Nous sommes conscients de l'insuffisance des prestations touristiques efficaces pour l'attraction des visiteurs dans le District de MAROVOAY, alors nous sommes disposés à construire cet hôtel 3 étoiles afin d'apporter une solution. En effet, le District de MAROVOAY a la renommée dans la région BOENY grâce à son agriculture basée sur le riz. Cependant, nous sentons également son ouverture vers d'autre filière comme le Tourisme. D'ailleurs, la ville manque cruellement d'infrastructures touristiques comme l'hôtel et le restaurant permettant d'accueillir et héberger les visiteurs (touristes).

En fait, la naissance d'idées en vue de créer cette unité de prestations touristiques, dénommée MAROVOAY 3 ETOILES a du suivre un mécanisme d'élaboration de nouveaux produits. Et ce mécanisme repose sur la supposition d'une identification de la stratégie globale de l'Hôtel. Ainsi, sa stratégie globale consiste à privilégier le couple produit/marché.

Ces idées ont du franchi certains critères de choix à savoir :

- la durée de remboursement de l'investissement initial (Ar. 577 350 000) sera de cinq (5) ans. Ce critère sera présenté dans le tableau de remboursement des dettes dans la troisième partie ;
- les bénéfices doivent tenir compte de façon explicite de la cannibalisation des produits existants. En effet, ce sera notre hôtel qui sera le premier à offrir ces prestations dans cette ville de MAROVOAY;
- le taux de rentabilité des investissements sera satisfaisant (au moins 40%)

Figure n° 02: Critères de choix de la prestation touristique

Ensuite pour l'Hôtel MAROVOAY 3 ETOILES, ses principales sources d'idées sont ses clients, ses chercheurs et ses concurrents



Figure n°03 : Sources d'idées principales des prestations touristiques à MAROVOAY

2.2. Caractéristiques structurelles du projet

Elles sont composées par la structure juridique et la structure financière.

2.2.1. Structure juridique

Nous savons que le nouveau règlement régissant les sociétés commerciales à Madagascar c'est la **loi n° 2003-036 du 30 Janvier 2004**. Dans son exposé de motif, cette loi stipule que « la société commerciale est l'instrument essentiel de l'activité économique moderne ». Cette même loi préconise les nouvelles variantes telles que les SARL, SA unipersonnelle ou la SA avec administrateur général et surtout l'EURL (Entreprise Unipersonnelle à Responsabilité Limitée). Notre projet MAROVOAY 3 ETOILES sera parmi cette catégorie d'EURL.

2.2.2. Structure financière

Les moyens financiers conditionnent l'avenir d'une unité. Il est illusoire d'imaginer le probable bon fonctionnement d'un Hôtel à zéro capital

Chapitre II. ETUDE DE MARCHE

L'étude du marché consiste à :

- Décrire ce marché
- analyser l'offre
- analyser la demande
- analyser la concurrence
- illustrer les aspects marketing du projet

Section 1. DESCRIPTION DU MARCHE VISE

Se définissant comme le lieu géographique de rencontre entre l'offre et la demande, le marché a un historique et connaît une certaine capacité d'absorption. Nous allons les vérifier pour notre cas.

1.1. Historique du marché visé

Comme tous les districts de Madagascar, MAROVOAY a, à la base, des communes et surtout des Fokontany. Alors, il est composé de onze (11) communes dont MAROVOAY Ville qui a treize (13) Fokontany.

Tableau n°03 : Onze (11) communes et treize (13) Fokontany de MAROVOAY

Communes du District de MAROVOAY	Fokontany de Marovoay Ville
1. MAROVOAY VILLE	Morafeno
2. MAROVOAY BANLIEU	Itandrava
3. BEMAHARIVO	Soaniadanana
4. MANARATSANDRY	Tsimahajao
5. ANKAZOMBORONA	Fihaonana
6. TSARARANO	Ambovomavo
7. ANTANIMASAKA	Antsatramira
8. AMBOLOMOTY	Marovoay Ouest
9. ANOSINALAINOLONA	Ankingabe Ambalamanga
10. ANDRANOLAVA	Antanimora
11. MAROSAKOA	Amparihilava
12.	Bevovoka
13.	Mandrosoa

Le tableau n°04 ci-après nous parlera des Ressources et Emplois

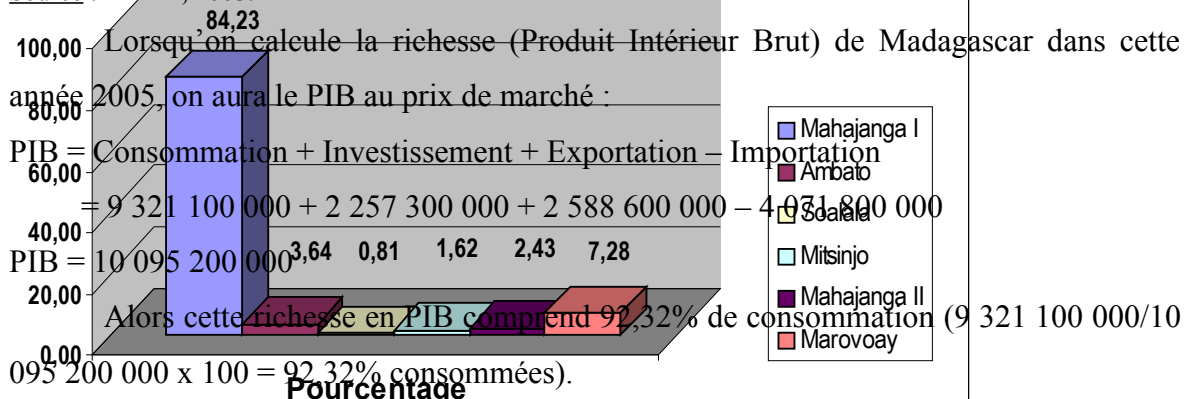
Tableau n°04 : Ressources et emplois de Madagascar en 2005, (millier d'Ar)

Prestations économiques	Montant
Consommations	9 321 100 000
- publique	842 200 000
- privée	8 474 900 000
Investissement	2 257 300 000
- public	1 019 300 000
- privé	1 238 000 000
Exportation (Biens et Services)	2 588 600 000
Importation (Biens et Services)	4 071 800 000

Investissement par District

Projet de création d'une unité de Restauration et d'Hôtellerie dénommée MAROVOAY 3 ETOILES

Source : MEFB, 2005.



L'Épargne peut également se calculer comme ci-après :

Épargne = Revenu – Consommation

$$= \text{PIB} - \text{Consommation} (10\,095\,200\,000 - 9\,321\,100\,000)$$

$$= I + X - M$$

$$= 2\,257\,300\,000 + 2\,588\,600\,000 - 4\,071\,800\,000$$

$$= 774\,100\,000$$

Cette épargne présente 34,30% ($= 774\,100\,000 / 2\,257\,300\,000 \times 100$) de l'investissement.

Par la suite nous pouvons déterminer nos besoins de financement (différence entre l'investissement et l'épargne), c'est-à-dire :

Besoins de financement = Investissement – Épargne

$$= 2\,257\,300\,000 - 774\,100\,000$$

$$= 1\,483\,200\,000$$

Pendant l'année 2005, Madagascar a exprimé d'Ar 1 483 200 000 000 de besoin de financement.

Dans la région BOENY, les investissements sont dominés par une prépondérance du secteur tertiaire (plus de 80%). De plus c'est MAHAJANGA I qui détient les 84,23% de ces investissements et le District de MAROVOAY arrive au deuxième rang avec 7,28% de portion

Figure 05 : Investissement par District

Source : INSTAT, 2003-2004.

Alors la capacité d'absorption reposera sur :

- les atouts régionaux pour la promotion des investissements
- les accès aux services d'appuis (la Chambre de Commerce, d'Industrie et de l'Artisanat, le CAPE, FIVPAMA, GAPCM, le JCE, Tranoben'ny Tantsaha ainsi

- que d'autres associations professionnelles dans certaines branches d'activités)
- les accès aux crédits et aux financements (les banques, structures mutualistes d'épargne et de crédit etc.)

Section 2. ANALYSE DE L'OFFRE

Généralement l'offre se matérialise dans la production et l'importation des biens et services. Alors comme notre portefeuille sera la prestation touristique, les aspects des importations des prestations venant des entreprises étrangères n'existent plus directement sauf les achats des équipements durant la construction. Ainsi les prestations touristiques s'illustrent dans la qualité et la quantité des prestations à offrir et sa clientèle cible.

2.1. Qualité des prestations touristiques à offrir

Cette qualité est conçue pour la conformité de la commande des clients potentiels à des prestations touristiques dans la province de MAHAJANGA en général et pour les touristes arrivés dans le district de MAROVOAY en particulier.

Cette même qualité des prestations se présente dans au moins trois (3) aspects :

- L'adoption par la cible, c'est-à-dire ce sont les visiteurs potentiels dans le district de MAROVOAY qui accepteront l'adaptabilité des prestations de MAROVOAY 3 ETOILES et sa qualité. Généralement, un Hôtel aura de notoriété signifiante à Madagascar et ce projet mettra des images touristiques pour la ville de MAROVOAY
- Les services avant-ventes, c'est l'assurance de la communication a posteriori de l'Hôtel MAROVOAY 3 ETOILES
- La mise en place d'un réseau hôtelier ; en effet, pour l'épanouissement et le développement de cet hôtel, son promoteur procédera à mettre en place de réseau hôtelier à MAROVOAY et même en liaison avec d'autres districts. On pourra prendre comme exemple l'ASHORT (Association des Hôteliers et Restaurateurs de Tananarive)

2.2. Quantité des offres de MAROVOAY 3 ETOILES

Nos offres sont des biens immatériels, c'est-à-dire elles sont difficiles à quantifier. Ce qui sera sûr c'est que notre Hôtel sera disposé à satisfaire les visiteurs de la ville de MAROVOAY à la lumière de ses plannings (planning de l'hôtellerie, planning de restauration etc.)

2.3. Clientèle cible

Globalement, ce sont des visiteurs et les locaux de la ville qui seront les principales cibles de notre projet. Ce sont des visiteurs tant locaux qu'étrangers. Ainsi, les trois quart (3/4) des clients de l'hôtel-restaurant sont les étrangers.

Tableau n° 05 : Clientèle des hôtels et des restaurants

Clientèle des hôtels et restaurants	Proportion (%)
Locaux	25
Etrangers	75
T O T A L	100

Source : Enquête individuelle, sept 2006, MAROVOAY.

Grâce à l'importance des voyages accomplis par les européens et les américains, les hôtels et restaurants sont pleins des clients.

2.4. Estimation du volume de l'offre

A MAROVOAY, l'offre touristique s'apprécie à trois (3) fois de celle de l'Hôtel MAROVOAY 3 ETOILES. En effet, la part de marché de notre projet pour la première réalisation s'estimera à 35%. En fait, cette offre s'estime en volume par les variables comme le nombre des visiteurs locaux et étrangers.

Pour l'estimation globale, cas de Madagascar, c'est la ville d'ANTANANARIVO qui détient les 2/3 des offres touristiques grâce à ses infrastructures hôtelières comme Madagascar HILTON et l'Hôtel COLBERT.

Section 3. ANALYSE DE LA DEMANDE

L'analyse de la demande de notre projet consiste à mesurer la consommation (demande intérieure) et l'exportation des prestations touristiques (demande extérieure) car une demande apparaît lorsqu'il y a vouloir et pouvoir d'achat à ces prestations. Cependant, leurs caractéristiques et l'estimation du volume nous seront indispensables. En effet, ces caractéristiques correspondent aux aspects qualitatifs des besoins à satisfaire, tandis que l'estimation du volume de la demande confond aux aspects quantitatifs de ces besoins.

3.1. Caractéristiques de la demande

Les demandes touristiques sont des besoins commerciaux comme toutes les transactions de l'exportation. Mais ces demandes touristiques sont singulièrement les assureurs et garants de la croissance économique.

D'ailleurs, ces demandes se manifestent par la fréquentation des hôtes et restaurants comme celle de l'hôtel MAROVOAY 3 ETOILES.

A vrai dire, la principale caractéristique du tourisme ce que les clients osent payer le tarif le plus cher.

3.2. Estimation du volume de la demande

Cette estimation repose sur les informations données par la segmentation du marché touristique à MAROVOAY et qui se présente dans le tableau ci-après :

Tableau n° 06 : Volume de la demande touristique à MAROVOAY

<i>Segments du marché</i>	<i>Pourcentage</i>	<i>Population</i>
Actuels clients exclusifs de MAROVOAY 3 ETOILES	0	0
Clients mixtes des prestations touristiques	25	31 184,75
Clients des concurrents du projet	30	37 421,70
Non clients complets des prestations touristiques	45	56 132,55
T O T A L	100	124 739

Source : **Enquête individuelle, nov. 2006 MAROVOAY.**

Puisque l'Hôtel sera en phase de recherche et de lancement, il n'y aura pas des clients exclusifs. Ces derniers sont des clients qui fréquentent déjà les prestations de l'Hôtel et ne fréquentent que ces prestations.

25%, ce seront les mixtes de l'Hôtel MAROVOAY 3 ETOILES, c'est-à-dire des clients qui osent aller chez l'hôtel et également les prestations des concurrents de notre Hôtel.

30%, ce sont des clients des concurrents, c'est-à-dire des visiteurs déjà habitués à ne fréquenter que les hôtels trois (3) étoiles concurrents de notre projet.

45%, ce sont des gens de classe de la ville qui ne fréquentent pas les prestations touristiques.

Section 4. ANALYSE DE LA CONCURRENCE

Analyser la concurrence consiste à connaître la façon dont les entreprises se positionnent les unes par rapport aux autres car tout le monde se préoccupe de

l'intensification d'année en année de la concurrence. On parle toujours des concurrents potentiels, des nouvelles technologies et des produits de substitution. Ainsi, les prestations touristiques paraissent innovatrices car les malgaches ne sont pas encore habitués à cette filière. Nous allons voir la concurrence directe et la concurrence indirecte de l'Hôtel MAROVOAY 3 ETOILES c'est-à-dire la concurrence au niveau du secteur et la concurrence au niveau du marché.

4.1. Concurrence directe

Durant notre recherche, il n'y aura pas de concurrence directe à notre projet dans la ville de MAROVOAY pour les hôtels trois (3) étoiles. Cependant le Gérant de MAROVOAY 3 ETOILES doit être prudent du fait de :

- de la prolifération future des prestataires touristiques (hôteliers surtout) à cause de la supériorité partielle de notre hôtel, c'est-à-dire le bon fonctionnement de notre projet provoquera l'arrivée des autres hôteliers touristiques car le libéralisme conditionne l'ouverture du secteur :
- l'inexistence des barrières à l'entrée et à la sortie du secteur touristique
- la structure abordable des coûts
- au degré d'intégration verticale et le niveau de globalisation

4.2. Concurrence indirecte

Les concurrents indirects proposent des produits qui répondent à des attentes similaires à celles de nos prestations. Les marques en concurrence se situent dans des hôtels des autres catégories. Le marché est analysé par son contour « objectif ». Alors il y a des différents acteurs considérés comme des concurrents indirects de l'Hôtel MAROVOAY 3 ETOILES à savoir :

- les hôtels de catégorie RAVINALA
- les centres administratifs pour l'accueil des voyages collectifs à MAROVOAY (voyage d'études, réunion des enseignants, événements sportifs etc.)

Section 5. STRATEGIES ET POLITIQUES MARKETING A ADOPTER

Il s'agit ici de déterminer la stratégie marketing envisagée pour les nouveaux services. Cette stratégie consistera à mettre en cohérence les différentes politiques marketings du projet, c'est-à-dire le marketing mix. Ce dernier intègre l'ensemble des variables dont l'entreprise dispose pour influencer le marché. Ces variables sont les suivantes :

- la politique de service
- la politique de prix

- la politique de distribution et vente
- la politique de communication et de promotion.

5.1. Stratégies marketing à adopter

Pour que l'entreprise soit efficace dans son marché, le marketing lui offre une démarche intellectuelle rigoureuse d'élaboration des politiques marketings. En effet, le marketing est une discipline qui cherche à satisfaire le ou les désirs et besoins du consommateur (client intéressant aux prestations touristiques) ou de groupes de consommateurs (segment marketing) et à assurer la commercialisation des biens et services (prestations touristiques) 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'hôtel et des caractéristiques du marché.
- une hiérarchisation des diverses décisions de marketing

Figure n° 06: Démarche marketing de MAROVOAY 3 ETOILES

0100090000032a0200000200a20100000000a201000026060f003a03574d46430100000000
000100f44200000000001000000180300000000000018030000010000006c00000000000000
0000000000350000006f0000000000000000000000bc410000021f000020454d46000001001
80300001200000002000c0120000101a0000cb0000001a
0100000000000000000000000000000000000000c0190300504f0400160000000c000000180000000a0
00000100000000000000000000000000900000010000000870f000053070000250000000c00
00000e000080250000000c0000000e000080120000000c000000010000005200000070010
00001000000a4ffffff000000000000000000000000009001000000000000440002243006100
6c006900620072006900
000110078af11001000000dc
b211005cb0110052516032dcb21100d4af11001000000044b11100c0b2110024516032dcb2
1100d4af11002000000049642f31d4af1100dcb211002000000ffffffffff2ca84b01d0642f31ff
fffffffffff0180ffff01800fff0180fffffff000000000008000000080000d4fb3e03010000000000
00005802000025000000372e90010000020f0502020204030204ef0200a07b200040000000

0100090000032a0200000200a20100000000a201000026060f003a03574d46430100000000
000100f44200000000001000000180300000000000018030000010000006c00000000000000
0000000000350000006f0000000000000000000000bc410000021f000020454d46000001001
80300001200000002000c0120000101a0000cb0000001a
0100000000000000000000000000000000000000c0190300504f0400160000000c000000180000000a0
00000100000000000000000000000000900000010000000870f000053070000250000000c00
00000e000080250000000c0000000e000080120000000c000000010000005200000070010
00001000000a4ffffff000000000000000000000000009001000000000000440002243006100
6c006900620072006900
000110078af11001000000dc
b211005cb0110052516032dcb21100d4af11001000000044b11100c0b2110024516032dcb2
1100d4af11002000000049642f31d4af1100dcb211002000000ffffffffff2ca84b01d0642f31ff
fffffffffff0180ffff01800fff0180fffffff000000000008000000080000d4fb3e03010000000000
00005802000025000000372e90010000020f0502020204030204ef0200a07b200040000000

○ **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 scientifiques (mathématiques, statistiques, anthropologies, biologies, agronomies, management, informatiques etc.).

Alors pour l'Hôtel MAROVOAY 3 ETOILES, son Responsable marketing peaufine bien ses actions dans le but d'atteindre les objectifs suivant les moyens à la disposition de l'hôtel. Les méthodes scientifiques à utiliser par notre hôtel seront :

- les mathématiques financières pour le calcul de la rentabilité par le biais de l'actualisation des flux financiers. Cette discipline sera assurée par le comptable de l'hôtel.
- le système d'arbitrage par pondération de toutes les décisions comme l'évaluation et comparaison de ses stratégies et politiques alternatives. Ce système d'arbitrage sera exécuté par le Gérant de l'Hôtel
- les statistiques dans ses analyses pour le nombre des prestations à offrir. Comme les mathématiques financières seront assurées par le Comptable de l'Hôtel

Alors une fois notée cette stratégie globale de marketing de l'Hôtel MAROVOAY, les politiques 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 tactiques prises jour après jour.

- **Stratégies possibles**

Il devient possible d'imaginer et de formuler une ou plusieurs stratégies possibles à

Lorsque nous allons nous intéresser au choix de l'esprit général de la stratégie, nous distinguons souvent deux (2) grandes familles de stratégies marketings en fonction de la nature de leurs éléments (ici notre portefeuille ce sont les prestations touristiques en accueil et hébergement): les stratégies pulls et stratégies push.

Figure n° 09: Stratégies courantes de marketing

0100090000032a0200000200a20100000000a201000026060f003a03574d46430100000000
000100f4420000000000100000018030000000000000018030000010000006c00000000000000
000000000350000006f000000000000000000000000000000bc410000021f000020454d46000001001
80300001200000002000000000000000000000000000000000c0120000101a0000cb00000001a
0100c0190300504f0400160000000c000000180000000a0
00000100000000000000000000000000000900000010000000870f000053070000250000000c00
00000e000080250000000c0000000e000080120000000c000000010000005200000070010
00001000000a4ffffff000000000000000000000000009001000000000000440002243006100
6c006900620072006900
000110078af110010000000dc
b211005cb0110052516032dcb21100d4af11001000000044b11100c0b2110024516032dcb2
1100d4af11002000000049642f31d4af1100dcb2110020000000ffffff2ca84b01d0642f31ff
ffffff0180ffff01800fff0180ffffff000000000008000000080000d4fb3e03010000000000
00005802000025000000372e90010000020f0502020204030204ef0200a07b200040000000

- **Les stratégies de type pull** consistent 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 intrinsèques du produit ou son produit avantageux. Ce sont l'accomplissement des publicités par Internet, les affichages, les annonces publicitaires dans les presses faits par le Responsable Marketing, et ces tâches du responsable marketing seront celles d'un « media planer ».
- **Les stratégies push** au contraire consistent à faire pousser les produits (ici ce sont les prestations d'hébergement et de restauration) par les distributeurs ou les vendeurs (hôteliers et restaurateurs etc.). Elles s'appuient essentiellement sur les avantages et initiations offerts.

Comme si les activités touristiques reposent sur les attractions des visiteurs, alors les stratégies à adopter seront les stratégies pull.

5.2. Politiques marketings du Projet (marketing mix)

Ces politiques consistent à formuler les options de base relatives aux quatre (4) composantes du marketing- mix.

- politique de produit (structure générale de la gamme et caractéristiques principales de chacun des produits, politique de marque et de conditionnement). Ainsi, pour l'Hôtel MAROVOAY 3 ETOILES ses produits seront les prestations touristiques. Quant à sa gamme, son Responsable marketing l'élargirait pour affronter les aspects dialectiques du marché.
- 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 clients. Ainsi, le prix est la seule variable du marketing mix à apporter un revenu à l'Entreprise alors que les autres constituent une source de dépenses
- 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 responsables de distribution et de vente. Il va y avoir également du jeu de marges par le responsable marketing.
- Politique de communication et de promotion (montant approximatif et répartition générale du budget de la communication et de promotion, choix des grands médias à utiliser, axe et thème publicitaires principaux). Pour l'Hôtel MAROVOAY 3 ETOILES, il aura des tâches de coopération avec l'Association des Hôteliers et Restaurateurs de Tananarive (ASHORT).

Figure n°10 : Politiques marketing de MAROVOAY 3 ETOILES

0100090000032a0200000200a20100000000a201000026060f003a03574d46430100000000
000100f4420000000001000000180300000000000018030000010000006c00000000000000
000000000350000006f000000000000000000000000bc410000021f000020454d46000001001
80300001200000002000c0120000101a0000cb0000001a
0100c0190300504f0400160000000c000000180000000a0
00000100900000010000000870f000053070000250000000c00
00000e000080250000000c0000000e000080120000000c000000010000005200000070010

Pour le Responsable 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 de public composé d'individus ou organisations dont les attitudes et comportements peuvent avoir une influence sur le succès ou l'échec de l'Hôtel MAROVOAY 3 ETOILES.

Chapitre III. 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 de 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

1.1.1. Formule

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

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 que 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 c'est le définir, le formuler et l'interpréter.

1.2.1. Définition

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

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 sur 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 et 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 actualisées 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 :

- La pertinence
- L'efficacité
- L'Efficienne
- La viabilité
- Les Impacts

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 vente seront complètes et réalistes. Pareil pour la maîtrise des coûts.

2.2. Efficacité

Sans tenir compte, par exemple, des coûts, de 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 par efficience, le rapport entre les produits et les ressources utilisées; 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. Viabilité

Cette viabilité dépend de :

- la durabilité de l'exploitation de notre projet
- la rentabilité de notre exploitation dans le secteur
- la cohérence des ressources à la disposition de notre projet

2.5. Impacts

Notre projet aura des impacts à MAROVOAY lorsque ses influences se concrétisent par :

- la création d'emploi
- le dégagement de la valeur ajoutée
- la participation aux dépenses publiques par le paiement des impôts envers l'Etat ou à ses démembrements.

Partie 2

Conduite du Projet

- . Techniques de mise en oeuvre du Projet**
- . Capacités de prestations envisagées**
 - . Etude organisationnelle**

Deuxième partie. CONDUITE DU PROJET

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

- technique de mise en œuvre du Complexe hôtelier
- capacité des prestations envisagées
- étude organisationnelle

Chapitre I. TECHNIQUE DE MISE EN ŒUVRE DU PROJET

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

Section 1. IDENTIFICATION DES RESSOURCES

Identifier les ressources du projet consiste à connaître :

- les ressources matérielles
- les ressources financières
- les ressources humaines
- les ressources informationnelles
- les ressources temporelles

1.1. Ressources matérielles

Ces ressources sont constituées par les éléments suivants

- terrain 4000 m² de l'ANGAP
- construction 1000 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% restant seront à emprunter chez la banque BOA par l'intermédiaire de son agence à MAROVOAY

Ces ressources s'évaluent à Ar 800 000 000 dont :

- 40% des apports du propriétaire soient Ar 320 000 000
- 60% des emprunts bancaires soient Ar 480 000 000

Le taux remboursement est de 16%, et le remboursement commence depuis la première année de l'exercice.

1.3. Ressources humaines

Pendant les cinq (5) premières années, l'exploitation du projet dispose de quarante deux (42) personnes. Les ressources humaines se repartissent dans le tableau ci-après selon leur catégorie professionnelle. Le tableau n°09 ci-après présente la catégorie professionnelle des futurs personnels de l'Hôtel.

Tableau n°07: Catégorie professionnelle des personnels du projet

Catégorie professionnelle	Nombre
GERANT	1
ADMNISTRATION 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

1.4. Ressources informationnelles

L'Hôtel doit adopter un système d'information car désormais l'information est devenue plus importante que la force commerciale. Ce système d'information fournira des données extrêmement détaillées sur les souhaits, les préférences et les comportements des consommateurs. En fait, les informations seront les objets de la communication assurée par l'Hôtel pour le changement de comportement. Ainsi à travers ce système d'information, le Gérant de MAROVOAY 3 ETOILES s'efforce de rendre :

- utile l'information
- rapide l'information
- pérenne l'avantage concurrentiel de l'Hôtel

Certainement le système d'information de ce projet doit constituer un équilibre entre ce dont les dirigeants estiment avoir besoin, ce dont ils ont vraiment besoin, et ce qui est viable sur le plan économique. Les principales informations prises dans l'Entreprise sont :

- types de décisions régulièrement amenées à prendre
- types d'information à la disposition actuelle
- types d'études à demander

1.5. Ressources temporelles

Pour respecter les échéances, notre Entreprise disposera des délais. Une méthode , communément employée afin de conduire ce projet à son terme en respectant les impératifs de qualité, des coûts et délai, est le découpage du projet en phases. Chaque phase est accompagnée d'une fin d'étape destinée à formaliser la validation de la phase écoulée avant de passer à la phase suivante.

Habituellement, on retrouve les phases suivantes :

- étude préliminaire (ou préalable ou de faisabilité ou encore d'opportunité)
- lancement ou initialisation
- étude générale et étude détaillée (ou spécification)
- recherche et détermination de solutions pour le gestionnaire de projet
- réalisation et contrôle ou fabrication

Dans toutes les tâches possibles, on évite toujours le retard, d'ailleurs le temps c'est de l'argent.

Section 2. TECHNIQUES DE PRESTATIONS ENVISAGEES

La campagne de promotion touristique et la gestion de l'hôtel constituent les prestations envisagées dans l'Hôtel Restaurant.

2.1. Gestion de l'Hôtel MAROVOAY 3 ETOILES

La première prestation à envisager est la gestion de l'Hôtel comportant (2) activités que 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, cet Hôtel 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 pas assuré seulement 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 de l'Hôtel qui est **www.marovoay3.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 district de MAROVOAY

Afin d'attirer les visiteurs tant nationaux qu'internationaux, la campagne touristique permanente pour la promotion du district de MAROVOAY 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 de Madagascar.

Tableau n°08: Principales sources d'information des visiteurs de 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 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 par les visiteurs potentiels ayant choisi la destination MAROVOAY.
- 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 toujours 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**.
- et le contrôle consiste à mesurer l'impact de la campagne, on songe au nombre de

pages web consultées et au nombre de clics dans le site de l'ANGAP lié à la promotion de l'hôtel. Ce contrôle se réalisera par la mesure du nombre de conférences dans la grande salle de l'Hôtel (appelée business center)

Chapitre II. CAPACITE DE PRESTATIONS ENVISAGEES

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

- l'évolution des prestations et notre chiffre d'affaires
- les aspects qualitatifs et quantitatifs du 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 comme l'hébergement et la restauration dans cet Hôtel.

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

- le chiffre d'affaires que nous allons 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 la ville de MAROVOAY.

Alors nous allons observer cette évolution de visite tout en consultant le total de la vente journalière de l'Hôtel comme nous le tableau n° 09 suivant :

Tableau n° 09: Vente journalière du Projet, 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

Source : auteur, 2006.

D'après ce tableau, la restauration est la prestation la plus enrichissante que l'hébergement et ces deux prestations ont généré Ar 1 500 000 de vente journalière.

1.2. Evolution du chiffre d'affaires

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

Pour savoir les chiffres d'affaires mensuels et annuels, voici comment les calculer.

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

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

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

Donc le chiffre d'affaires de la première année est d' Ar 540 000.000

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°10 : **Evolution des chiffres d'affaires pendant cinq ans, en millier d'Ariary**

	Année 1	Année 2	Année 3	Année 4	Année 5
Chiffre d'affaires	540 000	1 620 000	2 835 000	4 470 957,55	6 410 371,74

Source : estimation du promoteur

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 MAROVOAY qu'à l'extérieur).

2.1. Aspects qualitatifs

La qualité des offres du projet (restauration, hébergement, et campagne de promotion) se manifeste par la réponse à 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 de vue technique de MAROVOAY 3 ETOILES

L'équipe conceptrice du projet a été menée par un étudiant de l'Option Finances et Comptabilité 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 commerciale) ainsi que les éléments restant à acquérir.

En effet :

- pour la première prestation qu'est hébergement, en vue d'accueillir les clients touristes, cette équipe a insisté sur l'importance des accueils, de la qualité des chambres, du confort qui sont tous des normes exigées par le code du Tourisme international en vigueur et à respecter par les opérateurs touristiques à Madagascar.
 - dans le domaine de la restauration, cette équipe conceptrice a mis l'accent sur la propreté de l'alimentation, la fraîcheur du produit utilisé, et la rapidité des services.
- En d'autres termes, l'hôtel devra donner le maximum de satisfaction à sa clientèle.

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 la fonctionnalité et la performance de cette prestation. En effet, notre hébergement sera constitué de vingt (20) chambres suivant des normes exigées par le code tourisme.
- Quant aux caractéristiques commerciales, elles se situent par leur capacité

d'attraction, c'est-à-dire l'engouement (intéressement) des clients à entrer dans nos chambres.

- les caractéristiques économiques reposeront sur la stratégie de prix, la condition de vente et le nombre de chambres. Bref, ce seront les utilités touristiques affichées par nos clients qui illustrent 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 de 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
- la part du marché
- le chiffre d'affaires
- la valeur ajoutée

Le tableau n°11 ci-après récapitule ces éléments quantitatifs

Tableau n° 11 : Eléments quantitatifs du projet

ELEMENTS	QUANTITE
Capital social	Ar. 320 000 000
Investissement	Ar 577 350 000
Salariés	42 personnes
Part de marché	35% du marché de MAROVOAY
Chiffre d'affaires	Ar. 540 000 000 (première année)
Valeur ajoutée	Valeur négative d'Ar 46 621 440 en première année ; puis elle deviendra positive d'Ar 593 412 480 en deuxième année pour arriver à Ar 908 504 250 en cinquième année.

C'est une petite et moyenne entreprise en terme de nombre des salariés (42), mais

des chiffres d'affaires et investissements énormes.

Chapitre III. ETUDE ORGANISATIONNELLE

Ce troisième chapitre de la deuxième partie va nous illustrer l'esprit d'entreprise de notre Hôtel. 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 d'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 autour des prestations touristiques (hébergement et restauration). Alors pour savoir l'organigramme de notre Hôtel, la description de ses postes de travail sera primordiale.

1.1. Description des postes

L'Hôtel MAROVOAY 3 ETOILES aura une structure fonctionnelle et moderne, car c'est une unité des prestations touristiques avec des futurs spécialistes de business (Gérant, Responsable marketing, Web master et Comptable).

Pour harmoniser le travail des quarante deux (42) personnes du Complexe, Il y a quatre (4) grands postes de travail 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 de l'Hôtel 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 de l'Hôtel : structure, style de gestion, prise de décision, etc. On peut dire que la personnalisation de la gestion en la personne du propriétaire de l'Hôtel règne. En effet, l'Hôtel 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 Hôtel bien que les deux (2) personnalités soient 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, informaticien, etc. En fait, il est au nombre de treize (13) agents pour administrer cet Hôtel. Cependant nous pouvons disséquer les attributions et tâches des deux (2) postes qui sont le Responsable marketing et le Comptable :

✓ Le Responsable marketing

Etant un personnel de même passerelle au Comptable de l'Hôtel, le Responsable marketing :

- sera chargé de la meilleure adéquation des prestations à la demande des clients (touristes)
- assumera aussi la commercialisation et la vente de ces prestations touristiques (hébergement et restauration etc.)
- déterminera les prix à afficher par le complexe ;
- assurera l'animation et le contrôle du personnel afin d'apprécier l'efficacité des opérations du projet.
- sera le responsable de la communication et de la promotion de l'Hôtel (assistance aux manifestations collectives comme les foires ou salons, conception et lancement de la publicité de l'Hôtel surtout publicité sur Internet)

✓ Comptable

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

- journalisation des opérations du Complexe avec ses partenaires,
- établissement des balances, des comptes de résultat, des bilans et des annexes,
- vérification de toutes les pièces comptables pour l'exactitude des comptes,

- 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 mise avant pour expliquer les succès ou échec de ce Complexe hôtelier.

La recherche du style de direction s'est davantage concentrée 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, organisation mécaniste, organisation professionnelle bureaucratie, organisation divisionnaire, organisation innovatrice et organisation idéologique.

- L'organisation entrepreneuriale a une structure simple avec de style de direction privilégiant la proximité et la centralisation.
- L'organisation mécaniste, elle est spécifique pour une grande usine de construction automobile mais son style de direction s'appuie sur une technostructure et une ligne hiérarchique hautement développée.
- Quant à l'organisation professionnelle bureaucratie, elle est parfaitement décentralisée.
- L'organisation divisionnaire, 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) en recrutant quelques experts en la matière pour la réalisation future du projet à savoir le Responsable marketing, comptable et web master. Notre style de direction servira à satisfaire les besoins spécifiques du tourisme.

1.3. Organigramme

L'organigramme de l'Hôtel retrace les schémas et images des informations et liaisons existant dans l'Hôtel en question. Alors nous pouvons présenter comme ci-après l'organigramme de l'Hôtel par la figure n°11

Figure n°11 : Organigramme de l'hôtel MAROVOAY 3 ETOILES

0100090000032a0200000200a20100000000a201000026060f003a03574d464301000000000000100
f4420000000001000000180300000000000018030000010000006c00000000000000000000003500
00006f000000000000000000000000bc410000021f000020454d460000010018030000120000000200
00000000000000000000000000000000c0120000101a0000cb0000001a010000000000000000000000
0000c0190300504f0400160000000c000000180000000a0000001000000000000000000000000900
000010000000870f000053070000250000000c0000000e000080250000000c0000000e00008012000
0000c00000001000000520000007001000001000000a4ffffff00000000000000000000000000009001000
000000000004400022430061006c0069006200720069000
000110078af110
010000000dcb211005cb0110052516032dcb21100d4af11001000000044b11100c0b211002451603
2dcb21100d4af11002000000049642f31d4af1100dcb2110020000000ffffff2ca84b01d0642f31ffff
ffffff0180ffff0180ffff0180ffffff000000000008000000080000d4fb3e0301000000000000005802
000025000000372e90010000020f0502020204030204ef0200a07b200040000000000000000009f000
000000000000430061006c006900620072000000000000010050470a060322429f1240ca84b01cc4ad
50008b011009c382731060000000100000044b0110044b01100e8782531060000006cb011002ca84
b016476000800000000250000000c00000001000000250000000c00000001000000250000000c000
00001000000180000000c000000000000025400000054000000000000000000000000350000006f000
0000100000055558740764087400000000057000000010000004c000000040000000000000000000000
000870f00005307000050000000200071013600000046000000280000001c0000004744494302000
000fffffffffffff880f00005407000000000000460000001400000008000000474449430300000025
0000000c0000000e000080250000000c0000000e0000800e00000014000000000000001000000014
0000000400000003010800050000000b0200000000050000000c02fe001a02040000002e0118001c
000000fb020200010000000000bc02000000000102022253797374656d000000000000000000000000
0000000000000000000000000000000040000002d01000040000002d0100004000000020101001c
000000fb02f4ff0000000000009001000000000440002243616c69627269000000000000000000000000
0000000000000000000000000000000040000002d010100040000002d010100040000002d01010005
000000009020000000020d000000320a0c000000010004000000000001a02fe0020df0700040000002d

Section 2. ORGANISATION DE TRAVAIL

Organiser le travail au sein de l'Hôtel c'est :

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

2.1. Description des tâches possibles du projet

Il y a plusieurs tâches à assumer dans l'Hôtel mais nous nous limitons par exemple dans la restauration et nous pouvons voir les tâches suivantes 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 au sein de chaque prestation

Le complexe possède des responsables que ce soit pour l'hôtel ou pour 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.

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 que nous stockons, en quantité et suivant la durée, les dépenses s'avèrent conséquentes.

Dans notre projet, il y aura des stocks de grande quantité des ingrédients pour les aliments

à servir dans le restaurant.

Dans le stockage, il faut aussi s'intéresser à l'hierarchie des produits qui 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.

Tableau n°12 : 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, 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 des activités de ce projet s'articule autour des 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 de l'Hôtel

Cette implantation comprend :

- en colonne l'étude, lancement et le contrôle
- en ligne les opérations sur l'entretien auprès des Ministères de tutelle des investissements, consultation documentaire et textuelle chez le Min Tour et l'ONE, l'implantation de la ville de MAROVOAY.

Tableau n°13: Chronogramme de l'implantation de l'Hôtel

Désignation	Etude	Lancement	Contrôle
Entretien auprès des Ministères concernés	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 MAROVOAY	Trois (03) mois	Cinq (05) mois	Deux (02) mois

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

3.2. Planning de la campagne de promotion de la ville à l'aide du Projet

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°14 : Chronogramme de la campagne de promotion

Désignation	Etude	Lancement	Contrôle (Indicateurs objectivement vérifiables : IOV)
Edition des 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 en ligne	12 mois avant la saison haute	- Pendant la saison haute - Insertion au site web des agences de voyages et à celui de l'ANGAP	-Nombre d'abonnements par mailing list - Nombre de visiteurs au parc - Evolution du taux de remplissage du

Projet de création d'une unité de Restauration et d'Hôtellerie dénommée MAROVOAY 3 ETOILES

			Complexe
--	--	--	----------

P a r t i e 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 :

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

Chapitre I. 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
- les 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, les facteurs déterminants et schémas de l'investissement.

1.1.1. Signification de l'investissement

Il existe de multiples façons de définir l'investissement. Le plus souvent, cette expression évoque l'acquisition des 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 les achats d'actifs, la construction des bâtiments, réalisé par le producteur (ici le promoteur du projet), et ces achats doivent correspondre pour plus d'une année.

Alors pour notre projet, l'investissement vaut **Ar 577 350 000** comme le montre le tableau suivant :

Tableau n°15: Investissement initial du projet

Eléments de l'investissement	Montant (en Ariary)
Frais de développement immobilisables	1 000 000
Logiciels informatiques	1 300 000
Fonds commercial	1 750 000
Autres immobilisations incorporelles	1 300 000
Terrains	8 000 000
Aménagement de terrain	10 000 000
Constructions	387 000 000
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 INVESTISSEMENT INITIAL	577 350 000

Source : auteur, 2006.

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 pas 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 promoteur du projet aura envie d'investir. En effet, 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 ils ont envie d'investir.

Ce fonds de roulement d'Ar **76 637 600** est constitué pendant le premier mois de réalisation des éléments ci-après :

- achats de marchandises
- achats de fournitures consommables
- services extérieurs (l'entretien réparations et maintenance ; l'étude et recherche pendant la conception ; personnel extérieur au projet ; Publicité, publication, relation publique ; Transport des biens ; Frais postaux et télécommunications ; Services bancaires et assimilés)
- charges de personnel

○ *Achats de marchandises*

Les besoins alimentaires d'un touriste par jour peuvent se résumer dans le tableau suivant :

Besoins alimentaires	Quantité (Kg)	PU (Ar)	Montant
Viande	0,22	4 000	880
Volaille	0,25	5 000	1 250
Poisson	0,10	4 000	400
Crustacés	0,07	4 000	280
Légumes	1,00	1 000	1 000
Beurre	0,04	4 000	160
Margarine	0,03	3 000	90

Huile	0,01L	4 000/l	40
Boissons non alcoolisés	1,5L	2 000/l	3 000
Eau minérale	1L	1 000/l	1 000
Œufs	2 pièces	200/pce	400
Autres	-	-	300
T o t a l			8 800

Source : Bureau d'étude (CABINET DINA Antananarivo, nov. 2006).

Alors un touriste doit dépenser Ar 8 800 par jour pour satisfaire ses besoins alimentaires. Ainsi pour le premier mois, notre projet devrait déboursier en achats des marchandises Ar **264 000** (Ar 8 800/j X 30j)

○ *Achats de fournitures consommables*

Ces achats sont évalués à 10% du chiffre d'affaires mensuel dont voici le détail :

DESIGNATION	MONTANT
Eau et électricité	6 000 000
Combustible	2 000 000
Carburants	4 500 000
Produits d'entretien	7 000 000
Fournitures de bureau	18 000 000
Imprévus	7 500 000
T o t a l	45 000 000

Source : auteur, 2006.

Ce tableau montre que les achats des fournitures consommables valent Ar 45 000 000

○ *Services extérieurs*

Ces services seront évalués à 5% du chiffre d'affaires, c'est-à-dire Ar 22 500 000

○ *Charges de personnels*

Ce sont les charges sociales, patronales telles que les allocations familiales à la CNaPS et les allocations sociales de l'Organisme Sanitaire Inter Entreprise (OSIE) qui représentent respectivement 13% et 5% de la masse salariale.

Les charges du personnel pour le mois de janvier sont :

CHARGES SOCIALES	MONTANT
-------------------------	----------------

Salaire et appointements	7 520 000
CNaPS (13%)	977 600
OSIE (5%)	376 000
T o t a l	8 873 600

Source : auteur, 2006.

D'après ce tableau, les charges du personnel se chiffrent alors à Ar **8 873 600**

En récapitulant, le FRI se présente comme suit :

DESIGNATION	MONTANT
Achats de marchandises	264 000
Achats de fournitures consommables	45 000 000
Services extérieurs	22 500 000
Charges de personnels	8 873 600
T o t a l	76 637 600

Source : auteur, 2006.

Pour le premier mois de son exploitation, notre projet aura Ar 76 637 600 de Fonds de Roulement Initial.

Afin de pouvoir faire la comparaison avec les gains futurs, le coût de l'investissement doit être calculé. Ainsi, ce coût s'élève à **Ar. 800 000 000** et se répartit dans le tableau suivant :

Tableau n°16: Composition de l'investissement (Besoins) du Projet

DESIGNATION DES BESOINS	Montant en millier d'Ar
Frais 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	387 000
Installations techniques	9 000
Matériels de transport	140 000
Mat info et mob. de bureau	3 000
Autres immobilisations corporelles	15 000
Investissement initial	577 350
Fonds de roulement initial	76 637,6
Banque	83 362,4
Caisse	62 650
Trésorerie	146 012,4
TOTAL	800 000

Source : calcul du promoteur

- Selon le PCG 2005, les **immobilisations incorporelles** valant

Ar 5 350 000 contiennent les éléments suivants :

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

Total immobilisations incorporelles 5 350

Pour les logiciels, ils seront composés de deux (2) natures :

- logiciel d'hôtellerie : réservation, e-réservation groupe, contrat, prestations, facturation, chambres, acompte, règlement, débiteurs, relance, main courante, liaison comptable, statistiques, données, etc.
- logiciel de restauration : caisse, stock, approvisionnement, fiche technique, table, règlement, statistique de poste, horaire, tarifs etc.

Ces deux (2) logiciels coûtent Ar. 1 300 000 et se repartissent comme ci-après :

Logiciel d'hôtellerie	715 000
Logiciel de restauration	585 000
TOTAL	1 300 000

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

- Terrains	8 000 000
- Aménagement de terrain	10 000 000
- Constructions	387 000 000
- 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

Au total, les immobilisations corporelles coûtent Ar 515 000 000

Pour les terrains, ils se mesurent 2 000 m² avec Ar 4 000 le m².

$$\text{Alors } 2\,000\text{ m}^2 \times 4\,000\text{ Ar / m}^2 = 8\,000\,000\text{ Ar}$$

La valeur de ce terrain est donc d'Ar 8 000 000

En ce qui concerne l'aménagement du terrain, il sera d'Ar 10 000 000 après avoir estimé les qualités exigées par la loi MECIE (Mise En Compatibilité des Investissements Environnementaux)

Les constructions quant à elles s'évaluent à Ar 387 000 000 et dont les coûts seront détaillés dans le tableau qui suit:

Tableau n°17 : Coûts de construction du projet

DESIGNATIONS DES OUVRAGES	Montant (en K Ar)
0. Installation du chantier	160 000
1. Terrassements généraux	11 000
2. Terrassements	8 500
3. Béton et maçonnerie infrastructure	25 000

4. Béton et maçonnerie superstructure	70 000
5. Charpente et couverture	60 000
6. Menuiserie bois	9 000
7 Menuiserie métallique	10 000
8. Enduit – chape – revêtement	3 000
9. Plomberie sanitaire	15 000
10. Electricité	5 000
11. Peinture – Vitrerie	2 000
12. Assainissement	1 500
13. Alimentation en eau potable	7 000
T O T A L.....	387 000

Source : Entreprise COLAS, Antananarivo, nov. 2006

Les matériels de transport dont la valeur est d'Ar 140 000 000 sont des véhicules à la disposition du Complexe 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. Nous savons qu'un matériel informatique comprend sa partie principale et ses parties accessoires. Alors pour sa partie principale elle contient l'unité centrale, l'imprimante laser, l'imprimante matricielle et un scanner ; tandis que les parties accessoires comprennent le disque dur, le clavier, le filtre écran, la souris, le flash disk et le CD.

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

Les éléments de la trésorerie et assimilés valant Ar **146 012 400** sont composés de :

- Banque	83 362 400
- Caisse	62 650 000
Total disponible	146 012 400

Section 2. LES SOURCES DE FINANCEMENT ET REMBOURSEMENTS DES DETTES

Les sources de financement de ce projet sont les apports propres et les dettes.

2.1. Apports propres

Le total de l'apport sera évalué à 40% des besoins au commencement du projet c'est-à-dire 40% du 800 000 000 = 320 000 000 Ar. Et le promoteur du projet consacrera cet apport d'Ar 320 000 000 pour le capital social de l'Hôtel

2.2. Emprunts à moyen ou long terme

Pour démarrer ce projet, le concepteur devra emprunter à la BOA de MAROVOAY, au taux de 16%, les 60% restant soit Ar 480 000 000 (60% du 800 000 000).

En fait, l'emprunt est le procédé financier mettant en face deux (2) entités : l'emprunteur (ici l'hôtel) et le prêteur (la BOA).

Qui dit emprunt dit nécessairement remboursement de la somme empruntée. Alors pour notre projet, cette somme empruntée sera remboursée en 5 ans pendant lesquels elle devra produire des intérêts qui sont, bien entendu, à rembourser aussi.

Nous savons que *Annuité = intérêt du capital dû + fonds d'amortissement*

$$a = c \times i / 1 - (1+i)^{-n}$$

Avec a= l'annuité ; c= la somme empruntée ; i=le centième du taux et n=nombre d'annuités correspondant

Alors nous allons présenter dans le tableau suivant ce remboursement au taux de 16%

Tableau n°18 : Remboursement des dettes de l'Hôtel MAROVOAY 3 ETOILES, montant en millier d'Ariary

Année	Capital au début Période (1)	Annuité 2= (1) XT5	Intérêt (3)= (1) x0, 16	Amortissement (4)= (2)-(3)	Capital Fin de Période (5)= (1) – (4)
1	480 000	146 596,32	76 800	69 796,32	410 203,68
2	410 203,68	146 596,32	65 632,58	80 963,74	329 239,94
3	329 239,94	146 596,32	52 678,39	93 917,93	235 322,01
4	235 322,01	146 596,32	37 651,52	108 944,80	126 377,21
5	126 377,21	146 596,32	20 220,35	126 377,21	-

La colonne correspondant aux intérêts nous donnera les charges financières du projet.

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 les budgets d'approvisionnement, de production, de frais généraux et 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

Le tableau suivant présente cette situation de financement

Tableau n°19 : Situation de financement du projet, montant en millier d'Ariary

EMPLOI	MONTANT	RESSOURCES	MONTANT
Investissement	577 350	Fonds propres	320 000
FRI	76 637,6	Emprunts	480 000
Trésorerie	146 012,4		
Total Emplois	800 000	Total ressources	800 000

Source : calcul du promoteur

D'après ce tableau les emplois et ressources se répartissent comme suit:

- Emplois composés du fonds de roulement initial d'un montant d'Ar.76 637 600 et de l'acquisition des immobilisations ou le total de l'investissement d' Ar 577 350 000
- Les ressources sont composées d'une part par le fonds propres : Ar 320 000 000 soit 40% du patrimoine ; et d'autre part par les emprunts s'élevant à Ar 480 000 000 représentant 60% dudit patrimoine.

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

Ce deuxième chapitre de la troisième partie repose sur trois (3) sections :

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

Section 1. COMPTES DE GESTION

Ces comptes de gestion comprennent les comptes de produits et ceux de charges

1.1. Les comptes de produit du complexe

Ce sont les comptes trouvés dans la détermination du chiffre d'affaires. En fait, ce sont les résultats de la vente de deux (2) prestations (restauration et hébergement). Mais d'après les comptes des produits ventilés par le PCG 2005, les éléments 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 trouver les produits générés par les deux activités du complexe.

1.1.1. Produits dégagés par l'hébergement

Notre Hôtel contiendra 20 chambres ; alors pour déterminer les produits dans l'hébergement, nous devrions calculer son chiffre d'affaires ; c'est-à-dire il nous faudra :

- Le taux moyen d'occupation de chambre de 60% l'an et
- Le prix unitaire de chambre de Ar 20 000 par jour et nuit

Soit P1 ce chiffre d'affaires :

$$\begin{aligned} P1 &= 20 \text{ chambres} \times 60\% \times 20\,000 \times 12 \times 30 \\ &= \text{Ar } 86\,400\,000 \end{aligned}$$

Donc pendant une année, l'Hôtel MAROVOAY 3 ETOILES dégagera Ar 86 400 000 de chiffre d'affaires sur l'hébergement.

1.1.2. Produits dégagés par la restauration

Pour déterminer le chiffre d'affaires dégagé dans la restauration, le nombre de personnes qui mangent chaque jour, le nombre de couverts offerts et le prix unitaire de plat dans le restaurant nous seront nécessaires.

Alors nous aurons :

- 60 personnes qui mangent chaque jour dans le restaurant
- 80 couverts offerts chaque jour
- Ar 21 000 comme prix unitaire du repas

Soit P2 ce produit de la restauration

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

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

Donc pendant la première année, le produit de la restauration est d'Ar 453 600 000

Le total du chiffre d'affaires du complexe est la somme des produits dans l'hébergement et dans la restauration ; c'est-à-dire :

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

$$= 540\ 000\ 000$$

Donc le Complexe hôtelier dégage **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 de la croissance total du marché et de la part de l'Hôtel dans le marché de MAROVOAY.

Tableau n° 20 : Evolution du chiffre d'affaires pendant cinq (5) ans, en millier d'Ariary

ubrique	Année 1	Année 2	Année 3	Année 4	Année 5
Valeurs	540 000	1 620 000	2 835 000	4 470 957,55	6 410 371,74
Pourcentages	-	300%	75%	57,70	43,37

Source : calcul du promoteur

D'après ce tableau, notre chiffre d'affaires ne cesse d'augmenter du fait de la qualité de service à offrir et surtout du fait de l'inexistence d'aucun hôtel « 3 étoiles » concurrent à Marovoay. Cette hausse part de 300% de l'année 1 en année 2 pour arriver à 43.37% en cinquième année. La petite baisse de l'augmentation s'explique par le renouvellement de l'investissement en années 3 et 5.

1.2. Les comptes de charges du Projet

Ces comptes de charges sont les comptes à supporter par l'Hôtel pour ses opérations. Ainsi, ils s'obtiennent par l'imputation par nature :

- des achats consommés
- des services extérieurs
- des autres services extérieurs
- des charges du personnel
- des impôts, taxes et versements assimilés
- des dotations aux amortissements
- des autres charges des activités ordinaires
- et des 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 dans le restaurant.
- et autres approvisionnements

Ces matières premières seront composées :

- de viande
- de volaille
- de poisson
- de crustacés
- de légumes
- de beurre
- de margarine
- d'huile
- de boissons non alcoolisés
- d'eaux minérales
- d'oeufs
- d'autres

Comme nous avons vu lors des éléments du Fonds de Roulement, ces achats de marchandises valent Ar 264 000 par mois (Ar 8 800 par jour).

Les autres approvisionnements sont constitués par des achats des fournitures consommables qui sont :

- l'eau et électricité
- le combustible
- les carburants
- les produits d'entretien
- les fournitures de bureau
- et les imprévus.

En fait, ces autres approvisionnements s'élèvent mensuellement à Ar 45 000 000

Alors pour la première année les achats consommés peuvent se résumer comme ci-après :

Achats	Montant mensuel	Montant annuel
Matières premières	264 000	3 168 000
Fournitures consommables	45 000 000	540 000 000
Total Achats consommés	45 264 000	543 168 000

Leur évolution annuelle est de l'ordre de **75%** et est présentée dans le tableau suivant pour les cinq (5) années d'études du projet.

Tableau n°21 : Evolution des achats consommés en millier d'Ariary

	Année 1	Année 2	Année 3	Année 4	Année 5
Achats consommés	543 168	950 544	1 663 452	2 911 041	5 094 321,75

b) Les services extérieurs et autres services extérieurs

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

Les comptes 61 dans notre projet sont:

- l'entretien, réparation et maintenance
- l'étude et recherche pendant la conception

Les comptes 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 en première année, mais chaque année tous ces comptes se gèrent en 75% de croissance annuelle. Ainsi pendant cinq (5) ans ces comptes représentent ci-après :

Tableau n°22 : Evolution des services et autres services extérieurs en millier d'Ariary

	Année 1	Année 2	Année 3	Année 4	Année 5
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 la rémunération des dirigeants
- à la rémunération des personnels
- à la cotisation aux organismes sociaux
- aux 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°23 : Salaires mensuels du personnel du Projet

CATÉGORIE PROFESSIONNELLE	NOMBRE	SALAIRE UNITAIRE	MONTANT (en Ariary)
GERANT	1	800 000	800 000
ADMINISTRATION ET CONCEPTION			
Responsable. marketing	2	400 000	800 000
Comptable	1	350 000	350 000
Web master	1	380 000	380 000
Caissier	1	140 000	140 000
Secrétaire	1	100 000	100 000
Chauffeur	3	100 000	300 000
Agent de sécurité	5	70 000	350 000
HOTEL			
Directeur	1	450 000	450 000
Réceptionniste	2	150 000	300 000
Chef de personnels de chambre	1	180 000	180 000
Personnel d'étage et de chambre	10	100 000	1 000 000

RESTAURANT			
Maître d'hôtel	1	450 000	450 000
Chef cuisinier	1	400 000	400 000
Cuisinier	4	180 000	720 000
Serveurs	6	100 000	600 000
Sommeliers	2	100 000	200 000
T O T A L	42		7 520 000

Source : auteur, 2006.

Les salaires mensuels du personnel se chiffreront à Ar 7 520 000. Donc pendant l'**année 1**, ils deviendront Ar 90 240 000 (7 520 000 Ar x 12)

Les parts salariales et patronales du dirigeant seront à la charge de l'Hôtel. Cependant pour les autres personnels, seules les parts patronales seront à la charge du complexe.

La retenue sur salaires et les charges patronales relatives aux cotisations à la CNaPS et à l'OSIE s'illustrent comme suit :

	Part salariale	Part patronale
CNaPS	1%	13%
OSIE	1%	5%

Le plafond pour le calcul des cotisations aux 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 l'hôtel) ne retient que 200 Ar pour la CNaPS qui est actuellement plafonné à Ar 4.577. La part de l'entreprise s'élève à 2 600 Ar. (13% de 20.000 Ar).

Pour l'OSIE, les cotisations sont calculées sur les salaires bruts et sans plafonnement comme le régime admis pour les allocations familiales

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

Tableau n°24 : Les cotisations et charges sociales de l'Hôtel (en millier d'Ar)

QUALITÉ DU PERSONNEL	NOMBRE (1)	SALAIRE UNITAIRE (2)	CNAPS (3)	OSIE	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	5	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
T O T A L	42		15,8	112,40	128,20

Source : auteur, 2006.

La cotisation et charges sociales à payer par l'Hôtel dans un mois s'élèvent à 128 200 Ar. Alors pour une **année**, elles deviennent Ar 1 538 400 (12 x Ar 128 200)

Les charges des personnels comprennent les salaires des personnels, les cotisations et charges sociales c'est-à-dire Ar 90 240 000 + Ar 1 538 400 = Ar 91 778 400.

Pendant les cinq (5) Années d'étude du projet, l'Hôtel MAROVOAY 3 ETOILES adopte une politique salariale invariante. Donc le tableau ci – après montrera ces charges de personnels invariables.

Tableau n° 25: Charges de personnels du projet, 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
Cotisations et charges sociales (3)	1 538,4	1 538,4	1 538,4	1 538,4	1 538,4
Charges des personnels (1) = (2) + (3)	91 778,4	91 778,4	91 778,4	91 778,4	91 778,4

Source : calcul du promoteur

Les charges des personnels de l'hôtel s'élèveront à Ar 91 778 400 pendant ces 5 années.

d) Charges financières

Selon tableau décrivant les remboursements des emprunts, ce sont les charges supportées par l'Hôtel durant les 5 ans de remboursement de l'emprunt de la BOA MAROVOAY .et ces charges seront données par le tableau suivant.

Tableau n°26 : Charges financières du projet

	Année 1	Année 2	Année 3	Année 4	Année 5
Charges financières	76 800	65 632,58	52 678,39	37 651,52	20 220,35

Source : calcul du promoteur

Les charges financières du projet s'élèvent à Ar 76 800 000 en première année et deviennent Ar 20 220 350 en cinquième année.

e) Dotation aux amortissements et aux provisions

Notre projet a un plan d'amortissement qui se présente dans le tableau qui suit :

Tableau n°27 : Plan d'amortissement pour l'année 1 (montant en millier d'Ariary)

LES ELEMENTS AMORTISSABLES	VALEUR D'ACQUISITION	AMORTISSEMENT	CUMUL DES AMORT	VALEUR NETTE
<i>Immob. incorporelles</i>	5 350	968,29	968,29	4 381,71
Frais dévelop immobilisables	1 000	100	100	900
Logiciels informatiques	1 300	433,29	433,29	866,71
Fonds commercial	1 750	175	175	1 575
Autres immob. incorporelles	1 300	260	260	1 040
<i>Immob. corporelles</i>	572 000	51 350	51 350	520 650
Terrains	8 000	-	-	8 000
Aménagement de terrain	10 000	1 000	1 000	9 000
Constructions	387 000	19 350	19 350	367 650
Installations techniques	9 000	900	900	8 100
Matériels de transport	140 000	28 000	28 000	112 000
Mat info et mob. de bureau	3 000	600	600	2 400
Autres immobilisations corporelles	15 000	1 500	1 500	13 500
T O T A L	577 350	52 318,29	52 318,29	525 031,71

Source : auteur, 2006.

Parmi ces immobilisations, seuls les terrains ne sont pas amortissables.

Les durées de vie et le taux d'amortissement des éléments amortissables sont présentés dans le tableau suivant :

Tableau n°28 : 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

Source : auteur, 2006.

Parmi ces immobilisations, seuls les terrains n'ont pas de durée car ils ne s'amortissent jamais. Pour trouver le taux d'amortissement d'un élément amortissable, il suffit de diviser 100 par la durée de vie ; c'est-à-dire $t=100/n$.

Exemple : Pour les logiciels informatiques de durée de vie de 3 ans, on aura un taux de $t=33,33\%$ ($100/3$).

Pour l'**année 2**, le plan d'amortissement du projet sera :

Tableau n°29 : Plan d'amortissement pour l'année 2 (montant en millier d'Ariary)

LES ELEMENTS AMORTISSABLES	VALEUR D'ACQUISITION	AMORTISSEMENT	CUMUL DES AMORT	VALEUR NETTE
<i>Immob. incorporelles</i>	5 350	968,29	1 936,58	3 413,42
Frais dévelop immobilisables	1 000	100	200	800
Logiciels informatiques	1 300	433,29	866,58	433,42
Fonds commercial	1 750	175	350	1 400
Autres immob. incorporelles	1 300	260	520	780
<i>Immob. corporelles</i>	572 000	51 350	102 700	469 300
Terrains	8 000	-	-	8 000
Aménagement de terrain	10 000	1 000	2 000	8 000
Constructions	387 000	19 350	38 700	348 300
Installations techniques	9 000	900	1 800	7 200

Projet de création d'une unité de Restauration et d'Hôtellerie dénommée MAROVOAY 3 ETOILES

Matériels de transport	140 000	28 000	56 000	84 000
Mat info et mob. de bureau	3 000	600	1 200	1 800
Autres immobilisations corporelles	15 000	1 500	3 000	12 000
T O T A L	577 350	52 318,29	104 636,58	472 713,42

Source : auteur, 2006.

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

Tableau n°30 : Plan d'amortissement d'années 3, 4 et 5

LES ELEMENTS AMORTISSABLES	Année 3		Année 4		Année 5	
	Valeur nette	Amort	Valeur nette	Amort	Valeur nette	Amort
<i>Immob. incorporelles</i>	3 745	968,29	2 776,71	968,29	3 108,29	968,29
Frais dévelop immobilisables	700	100	600	100	500	100
Logiciels informatiques	1 300	433,29	866,71	433,29	433,29	433,29
Fonds commercial	1 225	175	1 050	175	875	175
Autres immob. incorporelles	520	260	260	260	1 300	260
<i>Immob. corporelles</i>	417 950	51 350	366 600	51 350	458 250	51 350
Terrains	8 000	-	8 000	-	8 000	-
Aménagement de terrain	7 000	1 000	6 000	1 000	5 000	1 000
Constructions	328 950	19 350	309 600	19 350	290 250	19 350
Installations techniques	6 300	900	5 400	900	4 500	900
Matériels de transport	56 000	28 000	28 000	28 000	140 000	28 000
Mat info et mob. de bureau	1 200	600	600	600	3 000	600
Autres immobilisations corporelles	10 500	1 500	9 000	1 500	7 500	1 500
T O T A L	421 695	52 318,29	369 376,71	52 318,29	461 358,29	52 318,29

Source : auteur, 2006.

f) Impôts et versements assimilés

Pour notre projet, les impôts et versements assimilés sont constitués par :

- les patentes mensuelles.
- Les impôts fonciers sur les terrains (IFT)
- Les impôts fonciers sur les propriétés bâties (IFPB)

Ce sont des impôts locaux à répartir dans les Région, Commune et Chambre de Commerce

Nous savons qu'une EURL doit payer par mois 127.500 Ar à titre de patente. Cela signifie que pour **une année**, ces patentes s'élèvent à $127.500 \times 12 = 1.530.000$ Ar.

Tableau n° 31 : Impôts, taxes et versements assimilés (en millier d'Ariary)

	Année 1	Année 2	Année 3	Année 4	Année 5
Taxes et patentes (1)	1 530	1 530	1 530	1 530	1 530
IFT	60	60	60	60	60
IFPB	110	110	110	110	110
Impôts, taxes et versements assimilés (1) =(2) + (3)²	1 700	1 700	1 700	1 700	1 700

Source : auteur, 2006.

g) Autres charges des activités ordinaires

Ce sont les charges exceptionnelles de gestion courante et autres charges de gestion courante. En première année, ces charges sont estimées à 10% du chiffre d'affaires et s'accroissent de 75% chaque année. Le tableau suivant présente les autres charges.

Tableau n° 32 : Autres charges des activités ordinaires, montant en millier d'Ariary

	Année 1	Année 2	Année 3	Année 4	Année 5
Aut. Charg activités ordi	54 000	94 500	165 375	289 406,25	506 460,93

Source : auteur, 2006.

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

Tableau n° 33 : Récapitulation des comptes des charges du projet

Comptes des charges	Année 1	Année 2	Année 3	Année 4	Année 5
Charges variables	640 611,44	1 121 087,52	1 961 903,16	3 433 330,53	6 008 328,42
Achats consommés	543 168	950 544	1 663 452	2 911 041	5 094 321,75
Services ext. et autres services extérieurs	43 453,44	76 043,52	133 076,16	232 883,28	407 545,74
Autres. Chargés des activités ordinaires	54 000	94 500	165 375	289 406,25	506 460,93
Charges fixes	144 096,69	144 096,69	144 096,69	144 096,69	144 096,69
Charges de personnels	91 778 ,4	91 778 ,4	91 778 ,4	91 778 ,4	91 778 ,40
DAP (1) ³	52 318,29	52 318,29	52 318,29	52 318,29	52 318,29

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

Impôts, taxes et versements assimilés	1 700	1 700	1 700	1 700	1 700
Charges financières	76 800	65 632,58	52 678,39	37 651,52	20 220,35
TOTAL CHARGES	861 508,13	1 330 816,79	2 158 378,24	3 615 078,74	6 172 645,46

Source : auteur, 2006.

Il nous convient de calculer les charges opérationnelles de notre projet

Tableau n° 34: Charges opérationnelles du projet

Charges opérationnelles	Année 1	Année 2	Année 3	Année 4	Année 5
Achats consommés	543 168	950 544	1 663 452	2 911 041	5 094 321,75
Services ext. et autres services extérieurs	43 453,44	76 043,52	133 076,16	232 883,28	407 545,74
Impôts, taxes et versements assimilés	1 700	1 700	1 700	1 700	1 700
Charges de personnel	91 778.4	91 778.4	91 778.4	91 778.4	91 778.4
TOTAL	680 099,84	1 120 065,92	1 890 006,56	3 238 102,68	5 595 345,89

Source : auteur, 2006.

Ces charges opérationnelles progressent avec l'évolution des activités du MAROVOAY 3 ETOILES.

Section 2. COMPTES DE RESULTAT

Le Compte de Résultat est un des états financiers établis à chaque fin d'exercice. En fait, c'est un état récapitulatif des charges et des produits réalisés par l'entité au cours d'une période considérée.

D'après le PCG 2005, il existe deux types des comptes de résultat : comptes de résultat par nature et comptes de résultat par fonction.

3 (1) : On trouve que les dotations aux amortissements et provisions seront invariables du fait que chaque élément amortis vont être renouvelé rapidement.

2.1. Comptes de résultats prévisionnels par nature

Tableau n° 35 : Compte de résultat prévisionnel par nature du Projet (Montant en millier d'Ariary)

Années	1	2	3	4	5
Chiffre d'affaires	540 000	1 620 000	2 835 000	4 470 957,55	6 410 371,74
Production stockée	-	-	-	-	-
Production immobilisée	-	-	-	-	-
I Production de l'exercice	540 000	1 620 000	2 835 000	4 470 957,55	6 410 371,74
Achats consommés	543 168	950 544	1 663 452	2 911 041	5 094 321,75
Services extérieurs et autres consommations	43 453,44	76 043,52	133 076,16	232 883,28	407 545,74
II Consommation de l'exercice	586 621,44	1 026 587,52	1 796 528,16	3 143 924,28	5 501 867,49
III. VALEUR AJOUTEE D'EXPLOITATION (I - II)	(46 621,44)	593 412,48	1 038 471,84	1 327 033,27	908 504,25
Charges de personnel (A)	91 778 ,4	91 778 ,4	91 778 ,4	91 778 ,4	91 778 ,40
Impôts, taxes et versements assimilés	1 700	1 700	1 700	1 700	1 700
IV- EXCEDENT BRUT D'EXPLOITATION	(140 099,84)	499 934,08	944 993,44	1 233 554,87	815 025,85
Autres charges opérationnelles	54 000	94 500	165 375	289 406,25	506 460,93
Dotations aux amort., aux provisions et pertes de valeur	52 318,29	52 318,29	52 318,29	52 318,29	52 318,29
V- RESULTAT OPERATIONNEL	(246 418,13)	353 115,79	727 300,05	891 830,33	256 246,63
Produits financiers	-	-	-	-	-
Charges financières	76 800	65 632,58	52 678,39	37 651,52	20 220,35

VI- RESULTAT FINANCIER	(76 800)	(65 632,58)	(52 678,39)	(37 651,52)	(20 220,35)
II- RESULTAT AVANT IMPOTS (V + VI)	(323 218,13)	287 483,21	674 621,66	854 178,81	236 026,28
Impôts exigibles sur résultats (30%)	-	-	101 193,24	256 253,64	70 807,88
X- RESULTAT NET DE L'EXERCICE	(323 218,13)	287 483,21	573 428,42	597 925,17	165 218,40

2.2. Comptes de résultats prévisionnels par fonction

Tableau n°36 : Compte de résultat prévisionnel par fonction (en millier d'Ariary)

Années	1	2	3	4	5
Produit des activités ordinaires	540 000	1 620 000	2 835 000	4 470 957,55	6 410 371,74
Coût des ventes (1) ⁴	-	-	-	-	-
MARGE BRUTE	540 000	1 620 000	2 835 000	4 470 957,55	6 410 371,74
Autres produits opérationnels	-	-	-	-	-
Coûts commerciaux (2) ⁵	543 168	950 544	1 663 452	2 911 041	5 094 321,75
Charges administratives (3) ⁶	189 250,13	221 840,21	278 873,21	378 679,97	553 342,43
Autre charges opérationnelles (4) ⁷	54 000	94 500	165 375	289 406,25	506 460,93
RESULTAT OPERATIONNEL	(246 418,13)	353 115,79	727 300,05	891 830,33	256 246,63
Produits financiers	-	-	-	-	-

4 (1) Pas de coût de vente car notre projet livre et enregistre sur place les gains de ses prestations.

5 (2) Les coûts commerciaux ne sont que des achats consommés

6 (3) Les charges administratives sont constituées de : services extérieurs, charges de personnels, impôts et taxes versements assimilés, et les dotations aux amortissements et provisions,

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

Charges financières	76 800	65 632,58	52 678,39	37 651,52	20 220,35
RESULTAT FINANCIER	(76 800)	(65 632,58)	(52 678,39)	(37 651,52)	(20 220,35)
RESULTAT AVANT IMPOT	(323 218,13)	287 483,21	674 621,66	854 178,81	236 026,28
Impôts exigibles sur les résultats (30%)	-	-	101 193,24	256 253,64	70 807,88
RESULTAT NET DE L'EXERCICE	(323 218,13)	287 483,21	573 428,42	597 925,17	165 218,40

Deux (2) situations surviennent au résultat net:

- résultat négatif d'Ar 323 218 130 en année 1 du fait du poids de l'investissement initial

- réduction de ce résultat en cinquième année (Ar 165 218 400) par rapport à l'année 4(Ar 597 925 170) à cause du renouvellement des investissements.

Quant aux impôts exigibles sur résultats, notre projet sera exempté pendant les deux (2) premières années et en troisième année nous ne payerons que la moitié de l'impôt (selon le code des impôts 2007).

Eléments de calcul	Année 1	Année 2	Année 3	Année 4	Année 5
Services extérieurs	43 453,44	76 043,52	133 076,16	232 883,28	407 545,74
Charges de personnel (A)	91 778 ,4	91 778 ,4	91 778 ,4	91 778 ,4	91 778 ,40
Impôts, taxes et versements assimilés	1 700	1 700	1 700	1 700	1 700
Dotations aux amort, aux provi et pertes de valeur	52 318,29	52 318,29	52 318,29	52 318,29	52 318,29
Charges administratives	189 250,13	221 840,21	278 873,21	378 679,97	553 342,43

Source : auteur, 2006.

Section 3. COMPTES DE BILAN PREVISIONNEL

Le bilan est un état récapitulatif des comptes d'actif et des comptes de passif.

3.1. Bilan d'ouverture du Projet

Le bilan d'ouverture se présente dans le tableau ci-dessous

Tableau n° 37 : Bilan d'ouverture du projet (montant en millier d'Ariary)

ACTIFS	Montant	CAPITAUX PROPRES ET PASSIFS	Montant
ACTIFS NON COURANTS	577 350	CAPITAUX PROPRES	320 000
ACTIFS COURANTS	222 650		
<i>Stocks et encours</i>	76 637,6	PASSIFS NON COURANTS	480 000
<i>Banque</i>	83 362,4		
<i>Caisse</i>	62 650	PASSIFS COURANTS	-
TOTAL DES ACTIFS	800 000	TOTAL DES CAPITAUX ET DES PASSIFS	800 000

○

- Les actifs non courants comprennent :

Eléments	Montant (en Ariary)
Frais de développement immobilisables	1 000 000
Logiciels informatiques	1 300 000
Fonds commercial	1 750 000
Autres immobilisations incorporelles	1 300 000
Terrains	8 000 000
Aménagement de terrain	10 000 000
Constructions	387 000 000
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 ACTIFS NON COURANTS	577 350 000

Source : auteur, 2006.

- Les capitaux propres qui correspondent au total des apports propres s'élèvent à Ar 320 000 000 ; c'est-à-dire 40% x 800 000 000

Les passifs non courants d'un montant d'Ar 480 000 000 correspondent aux 60% du 800 000 000 et à emprunter chez la BOA de Marovoay

Les passifs courants restent zéro du fait du début des activités.

3.2. Capitaux propres et Passifs des bilans prévisionnels

Selon les architectures préconisées par le PCG 2005, voici les passifs du Projet

Tableau n° 38 Passifs du bilan clos le 31 décembre, en millier d'Ariary

CAPITAUX PROPRES ET PASSIFS	Année 1	Année 2	Année 3	Année 4	Année 5
CAPITAUX PROPRES					
Capital émis	320 000	320 000	320 000	320 000	320 000
Résultat net – part du groupe (1)					
Autres capitaux propres – report à nouveau (2)	-	-	-	-	-
PASSIFS NON-COURANTS					
Impôts différés (3) ⁸	-	-	101 193,24	256 253,64	70 807,88
Emprunts et dettes financières	480 000	410 203,68	329 239,94	235 322,01	126 377,21
TOTAL PASSIFS NON COURANTS	480 000	410 203,68	430 433,18	491 575,65	197 185,09
PASSIFS COURANTS					
Dettes court terme- partie court terme de dettes long terme (4)⁹	105 591,85	184 785,35	323 375,06	565 906,37	990 336,14

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

9 (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

Eléments de calcul

	Année 1
	Année 2
	Année 3
	Année 4
	Année 5
Achats consommés	543 168 950 544 1 663 452 2 911 041 5 094 321,75
Services extérieurs	43 453,44 76 043,52 133 076,16 232 883,28 407 545,74
Eléments imposables	586 621,44 1 026 587,52 1 796 528,16 3 143 924,28 5 501 867,49

Fournisseurs et comptes rattachés	-	-	-	-	-
Autres dettes	-	-	-	-	-
TOTAL PASSIFS COURANTS	105 591,85	184 785,35	323 375,06	565 906,37	990 336,14
TOTAL CAPITAUX PROPRES ET DES PASSIFS	905 591,85	914 785,35	1 073 808,24	1 377 482,02	1 507 521,23

Source : auteur, 2006.

3.3. Actifs des bilans prévisionnels

Pour savoir la flexibilité du patrimoine du projet, la présentation des éléments des actifs suivants sera nécessaire.

Tableau n° 39: Actifs du bilan en cinq (5) exercices clos le 31 décembre, en millier d'Ar

ACTIFS NON COURANTS	Année 1	Année 2	Année 3	Année 4	Année 5
Immobilisations incorporelles	4 381,71	3 413,42	3 745	2 776,71	3 108,29
Immobilisations corporelles	520 650	469 300	417 950	366 600	458 250
Immobilisations en cours¹⁰	-	-	-	-	-
Immobilisations financières¹¹	-	-	-	-	-
TOTAL ACTIFS NON COURANTS	525 031,71	472 713,42	421 695	369 376,71	461 358,29
ACTIFS COURANTS					
Stocks et en cours	-	-	-	-	-
Créance et emplois assimilés	-	-	-	-	-
Impôts (1)¹²	97 200	291 600	510 300	804 772,35	1 153 866,91

TVA recouvrables sur des tiers (18%) (dettes court terme)

105 591,85

184 785,35

323 375,06

565 906,37

990 336,14

¹⁰ Dans notre projet il n'y aura plus des immobilisations en cours

¹¹ Notre projet n'aura plus des opérations financières à long terme

¹² (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.

Elément de calcul

Année 1

Année 2

Année 3

Année 4

Année 5

Chiffre d'affaires

Trésorerie et équivalents de trésorerie					
Trésorerie (fonds en caisse et dépôts à vue)	283 360,14	150 471,93	985 203,24	203 332,96	(107 703,97)
TOTAL ACTIFS COURANTS	380 560,14	442 071,93	1 495 503,24	1 008 105,31	1 046 162,94
TOTAL DES ACTIFS	905 591,85	914 785,35	1 073 808,24	1 377 482,02	1 507 521,23

Les actifs courants devenant zéro en cinquième année traduisent la réalisation du renouvellement des investissements.

Section 4. TABLEAUX DE FLUX DE TRESORERIE

Le PCG 2005 prévoit deux (2) méthodes : directe et indirecte

4.1. Méthode directe

Tableau n°40: Tableau des flux de trésorerie, montant en millier d'Ariary

Flux de trésorerie liés aux activités opérationnelles :	Année 1	Année 2	Année 3	Année 4	Année 5
Encaissements reçus des clients (1) ¹³	540 000	1 620 000	2 835 000	4 470 957,55	6 410 371,74
Sommes versées aux personnel et frns (2) ¹⁴	640 621,44	1 121 087,16	3 625 355,16	3 433 330,53	6 008 328,42

*540 000
1 620 000
2 835 000
4 470 957,55
6 410 371,74*

TVA recouvrables sur tiers (18%) (impôts)

*97 200
291 600
510 300
804 772,35
1 153 866,91*

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

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

Elément de calcul

*Année 1
Année 2
Année 3
Année 4
Année 5*

Achats consommés

*543 168
950 544
1 663 452
2 911 041
5 094 321,75*

Intérêts et autres frais financiers payés	-	-	-	-	-
Flux de trésorerie avant éléments extraordinaire (3) = (1) – (2)	(100 611,44)	498 912,84	(790 355,16)	1 037 627,02	402 043,32
Flux de trésorerie lié à des événements extraordinaires	-	-	-	-	-
Flux de trésorerie net provenant des activités opérationnelles (A)	(100 611,44)	498 912,84	(790 355,16)	1 037 627,02	402 043,32
<u>Flux de trésorerie liés aux activités d'investissement</u>					
Décaissement sur acquisit° d'immob. corporelles ou incorporelles (4)	577 350	-	1 300		144 300
Encaissement sur cessions d'immob. corporelles ou incorporelles (5)	-	-	-	-	-
Flux de trésorerie net provenant des activités d'investissement (B)=(6) = (5) – (4)	(577 350)	-	(1 300)	-	(144 300)
Variation de trésorerie de la période (A + B)	(657 661,44)	498 912,84	(791 655,16)	1 037 627,02	257 743,32
Rapprochement avec le résultat comptable (7)	(323 218,13)	287 483,21	573 428,42	597 925,17	165 218,40

Les différences existantes entre la trésorerie et le résultat comptable sont dues aux éléments définitifs ou non des flux et les comptes par nature (bruts) et par fonction du résultat.

4.2. Méthode indirecte

Tableau n°41 : Tableau des flux de trésorerie, montant en millier d'Ariary

	Année 1	Année 2	Année 3	Année 4	Année 5
Flux de trésorerie liés					

Services extérieurs

43 453,44
76 043,52
133 076,16
232 883,28
407 545,74

Autres charges opérationnelles

54 000
94 500
165 375
289 406,25
506 460,93

Sommes versées au fournisseurs et

au personnel
640 621,44
1 121 087,16
3 625 355,16
3 433 330,53
6 008 328,42

à l'activité					
Résultat net de l'exercice (1)	(323 218,13)	287 483,21	573 428,42	597 925,17	165 218,40
Ajustements pour : (2)					
- Amortissements et provisions	52 318,29	52 318,29	52 318,29	52 318,29	52 318,29
- Variation des impôts différés	-	-	-	-	-
- Variation des stocks	-	-	-	-	-
- Variation des clients et autres créances	-	-	-	-	-
- Variation des frns et autres dettes	-	-	-	-	-
- Plus ou moins values de cessions nettes d'impôts	-	-	-	-	-
Flux de trésorerie générés par l'activité (A) = (1) + (2)	(270 899,84)	339 801,50	625 746,71	650 243,46	217 536,69
<u>Flux de trésorerie liés aux opérations d'investissement</u>					
Décassements sur acquisition d'immobilisations	577 350	-	1 300		144 300
Encaissements sur cessions d'immobilisations	-	-	-	-	-
Flux de trésorerie liés aux opérations d'investissement (B)	(577 350)	-	(1 300)	-	(144 300)
Variation de trésorerie de la période (A + B)	(657 661,44)	498 912,84	(791 655,16)	1 037 627,02	257 743,32
Rapprochement avec le résultat comptable (7)	(323 218,13)	287 483,21	573 428,42	597 925,17	165 218,40

Chapitre III. EVALUATIONS ET ENJEUX DU PROJET

Ce chapitre comprend trois (3) sections à savoir:

- l'évaluation selon les outils et selon les critères
- les enjeux du projet
- les cadres logiques

Section 1. EVALUATIONS DU PROJET

L'évaluation de notre projet manipulera les outils et les critères

1.1. Selon les outils d'évaluation

Il y a quatre (4) outils d'évaluation :

- valeur actuelle nette (VAN)
- taux de rentabilité interne (TRI)
- indice de profitabilité (IP)
- durée de récupération de capital investis (DRCI)

1.1.1. Valeur actuelle nette (VAN)

Avant de trouver la VAN pendant les cinq (5) années d'étude du projet, il est primordial de présenter les flux financiers (cash-flows).

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

Tableau n°42 : Flux financier, montant en millier d'Ariary pour l'année 1

Eléments	Année 1
Investissement (1) ¹⁵	577 350
Renouvellement d'investissement (2) ¹⁶	-
Charges ordinaires (3) ¹⁷	680 099,84
Charges financières (4)	76 800
Charges extraordinaires (5) ¹⁸	54 000
Total dépenses (6)=(1)+(2)+(3)+(4)+(5)	1 388 249,84
Produits ordinaires (7) ¹⁹	540 000
Produits financiers (8)	-
Produits extraordinaires (9)	-
Total recettes (10) = (7)+(8)+(9)	540 000
Cash flow (11) = (10) – (6)	(848 249,84)

L'année 1 a un cash-flow négatif d'Ar **848 249 840**

(2) : Le renouvellement de l'investissement se déroule comme suit :

- En troisième année, les logiciels informatiques d'une valeur d' Ar 1 300 000;
- En cinquième année, éléments suivants :

- Autres immobilisations incorporelles.....Ar 1 300 000

15 (1) : l'investissement proprement dit a coûté d'Ar. 577 350 000

16 (2) : Le renouvellement de l'investissement se déroule comme suit : en troisième année pour les logiciels informatiques, en cinquième année pour les autres immobilisations incorporelles, les matériels de transport, et les matériels informatiques et mobiliers de bureau

17 (3) : Ce sont les charges opérationnelles dans le compte de gestion qui ont coûtés Ar 680 099 840 qui se décomposent en :

Montant en millier d'Ar

- Achats consommés	543 168
- Services extérieurs	43 453,44
- Charges de personnels	91 778,4
- Impôts taxes	1 700

Charges opérationnelles de l'année 1

680 099,84

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

19 (7) : C'est le total du chiffre d'affaires en année 1 valant d'Ar 300 000 000, 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 notre projet, alors ils sont tous nuls.

- Matériels de transport.....Ar	140 000 000
- Matériels informatiques et mob de bureau.....Ar	3 000 000
<i>Total du renouvellement en cinquième année.....Ar</i>	<i>144 300 000</i>

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

Tableau n°43 : Calcul des flux financiers nets pendant cinq (5) ans du projet

Années	1	2	3	4	5
Investissement (1)	577 350	-	-	-	-
Renouvellement d'invest (2)	-	-	1 300	-	144 300
Charges opérationnelles (3)	680 099,84	1 120 065,92	1 890 006,56	3 238 102,68	5 595 345,89
Charges financières (4)	76 800	65 632,58	52 678,39	37 651,52	20 220,35
Eléments extraordinaires (Charges) (5)	54 000	94 500	165 375	289 406,25	506 460,93
Total dépense (6) (6)=(1)+(2)+(3)+(4)+(5)	1 388 249,84	1 280 198,50	2 109 359,95	3 565 160,45	6 266 327,17
Produits opérationnels (7)	540 000	1 620 000	2 835 000	4 470 957,55	6 410 371,74
Produits financiers (8)	-	-	-	-	-
Eléments extraordinaires (produits) (9)	-	-	-	-	-
Total recettes (10) (10)=(7)+(8)+(9)	540 000	1 620 000	2 835 000	4 470 957,55	6 410 371,74
Cash-flow (11)= (10) – (6)	(848 249,84)	339 801,50	725 640,05	905 797,10	144 044,57
Cash-flow cumulé	(848 249,84)	(508 448,34)	217 191,71	1 122 988,81	1 267 033,38
Taux d'actualisation (16%)	0,862	0,743	0,640	0,552	0,476
Cash-flow actualisé	(731 191,36)	252 472,51	464 409,63	500 000	68 565,22
Cash-flow actualisé cumulé	(731 191,36)	(478 718,85)	(14 309,22)	485 690,78	554 256

Source : auteur, 2006.

Alors pendant cinq (5) ans d'exercices au taux de 16%, notre projet aura une VAN d'Ar 554 256 000 qui est largement positive, cela signifie que notre projet est viable et rentable.

1.1.2. Taux de rentabilité interne (TRI)

L'analyse du TRI consiste à le définir, le formuler et l'interpréter.

Définition

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

Formule

Le TRI est donné par l'équation suivante :

$$- I + \sum CF \times 1/(1+r)^n = 0 \text{ telle que}$$

$\sum CF$: Somme des Cash-flows en année n

r : le TRI à rechercher

n : l'année où l'on trouve ces CF

Nous savons que :

$$I = \text{Ar } 577\,350$$

$$\sum CF = \text{Ar } 1\,122\,988,81 \text{ en année } 4$$

$$r = \text{TRI à rechercher}$$

$$n = 4 \text{ ans}$$

$$\text{Donc } -577\,350 + 1\,122\,988,81 / (1+r)^4 = 0$$

$$1 + r = 1,180956857$$

$$r = 0,1810$$

$$\text{TRI} = 0,1810 \times 100$$

$$\text{TRI} = 18,10\%$$

Interprétation

Le TRI sera de 18,10% largement supérieur au taux d'intérêt de 16% lors financement du projet. Ainsi, l'entreprise aura une marge de sécurité de 2,10 % (18,10 – 16) %. Ce 18,10% est le taux d'intérêt maximum que ce projet pourra supporter si tout le programme est financé par des ressources externes.

1.1.3. Indice de profitabilité (IP)

Analyser notre projet en IP consiste à définir ce concept, le formuler et l'interpréter.

Formule

$$IP = (VAN) + I / I$$

Avec:

IP : Indice de Profitabilité

I : Investissement qui est égal à Ar 577 350 000

VAN : Valeur Actuelle Nette d'une valeur d'Ar 554 256 000

$$\text{Alors } IP = (554\,256\,000 + 577\,350\,000) / 577\,350\,000$$

= 1,96

Interprétation

L'IP qui est à 1,96 veut dire qu'un Ariary de capital investi génère 0,96 Ariary de bénéfice par an. Finalement, notre projet est viable et parfaitement rentable.

1.1.4. Durée de Récupération du Capital Investi (DRCI)

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

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

CF cumulés

Années 3	217 191,71
DRCI	577 350
Années 4	1 122 988,81

$$\frac{577\,350 - 217\,191,71}{1\,122\,988,81 - 217\,191,71} = \frac{\text{DRCI} - 3}{4 - 3}$$

$$\text{DRCI} = 3 + 0,397$$

$$= 3 \text{ ans } 4 \text{ mois et } 23 \text{ jours}$$

Notre investissement de départ sera récupéré dans 3 ans 4 mois et 23 jours de réalisation du projet. Plus précisément le 23 Mai de la quatrième année d'exercice.

1.2. Selon les critères d'évaluation

Les critères d'évaluation sont :

- la pertinence
- l'efficacité
- l'efficience
- la viabilité
- et les impacts

1.2.1. La pertinence du projet

Toutes les informations nécessaires pour le processus du projet sont exhaustives mais complètes pour l'exploitation à réaliser. En effet, les bases des données au sein du MAROVOAY 3 ETOILES pour la prévision de la vente seront complètes et réalistes tout

comme pour la maîtrise des coûts. Cette pertinence repose sur les liens étroits entre les données collectées et les objectifs du projet.

1.2.2. L'efficacité du projet

Sans tenir compte par exemple des coûts, l'écart entre la prévision et la réalisation sera largement positif lorsqu'on évalue les actions et activités permettant au projet d'atteindre les buts visés ou effets recherchés. Ce sont l'innovation et la spécification en matière des prestations hôtelières et de restauration et la cohérence des missions de tous les personnels du MAROVOAY 3 ETOILES qui débouchent sur l'obtention de l'efficacité. Nous pourrions illustrer cette efficacité par la positivité des résultats à partir de l'année 2 tout en ne tenant pas compte de la performance des moyens mis à la disposition.

1.2.3. L'efficience du projet

On entend par là, le rapport entre les produits et les ressources utilisées, c'est-à-dire le rapport entre le résultat opérationnel et les charges opérationnelles; les produits étant à maximiser et les ressources à minimiser; ceci rejoint l'idée de rendement. Alors à partir de l'année 2, le rendement sera largement positif. En effet, le tableau ci-après présentera les rendements du projet pendant les cinq (5) années à venir

Tableau n°44: Rendement du projet MAROVOAY 3 ETOILES

Années	1	2	3	4	5
Résultat opérationnel (1)	(246 418,13)	353 115,79	727 300,05	891 830,33	256 246,63
Charges opérationnelles (2)	680 099,84	1 120 065,92	1 890 006,56	3 238 102,68	5 595 345,89
Rendement (3) = (1)/ (2)	-	0,31	0,38	0,27	0,045

Source : auteur, 2006.

1.2.4. La viabilité du projet

L'hôtel MAROVOAY 3 ETOILES sera viable car :

- la durabilité de ses opérations sera conditionnée par le renouvellement continu des matériels à chaque amortissement et par les stratégies flexibles à adopter pour l'infiltration dans le marché tout en écoutant de façon permanente les besoins des clients cibles
- la rentabilité de ses opérations varie en fonction du résultat opérationnel et des charges opérationnelles. Ainsi si le résultat est largement satisfaisant par rapport aux charges opérationnelles, le rendement sera supérieur.
- la cohérence des ressources à la disposition de notre projet débouchera sur l'obtention des buts visés.

1.2.5. Impacts du projet

Notre projet aura un impact à MAROVOAY car sa réalisation se concrétisera par :

- la création de (42) emplois directs pour les jeunes chômeurs
- le dégagement des valeurs ajoutées positives à partir de la deuxième année
- la participation aux dépenses publiques, c'est-à-dire le paiement des impôts envers l'Etat ou ses démembrements. En effet :
 - ❖ pour les dépenses de l'Etat, le complexe devra payer les IBS à partir de la troisième année les TVA dès la première année d'exploitation.
 - ❖ pour les dépenses locales (impôts locaux), il payera des IFT et IFPB depuis la première année aussi.

Section 2. ENJEUX DU PROJET

Savoir les enjeux du projet, c'est connaître les deux (2) enjeux : les enjeux économiques et les enjeux sociaux.

2.1. Enjeux économiques

Ces enjeux économiques sont :

- la création de la valeur ajoutée
- la création d'emplois
- la contribution au développement de la Région BOENY

2.1.1. Création de la valeur ajoutée

L'analyse économique d'un projet se mesurera par les valeurs ajoutées dégagées par les deux activités que sont l'hébergement et la restauration. Et ces valeurs ajoutées se présentent dans le tableau ci-après.

Tableau n° 45 : Valeurs ajoutées du MAROVOAY 3 ETOILES, en millier d'Ariary

Années	1	2	3	4	5
I. Production de l'exercice	540 000	1 620 000	2 835 000	4 470 957,55	6 410 371,74
II. Consommation de l'exercice	586 621,44	1 026 587,52	1 796 528,16	3 143 924,28	5 501 867,49
III. Valeur ajoutée d'exploitation (I - II)	(46 621,44)	593 412,48	1 038 471,84	1 327 033,27	908 504,25

Source : auteur, 2006.

C'est en Année 4 qu'on trouvera le maximum des valeurs ajoutées dégagées puis elles régressent en Année 5 à cause du renouvellement des investissements pour les actifs

du complexe.

2.1.2. Création d'emplois

L'hôtel MAROVOAY 3 ETOILES créera quarante deux (42) nouveaux emplois pour les jeunes chômeurs du district de Marovoay. Ce seront des emplois de qualité du fait qu'ils correspondent à la mise en œuvre d'une entreprise moderne au rang d'une EURL et surtout pour un travail en plusieurs prestations touristiques.

2.1.3. Contribution au développement de la Région BOENY

La mise en œuvre du projet MAROVOAY 3 ETOILES débouche sur le meilleur processus de développement dans le district de Marovoay en particulier et pour la Région BOENY en général. En effet, tous les aspects qualitatifs à escompter (prestations attrayantes) pour la réalisation du projet et surtout l'importance de l'investissement (effets multiplicateurs, le cercle vertueux) constituent les principales contributions apportées par notre projet dans le développement participatif.

2.2. Enjeux sociaux

Ces enjeux sociaux concernent :

- le changement des comportements des opérateurs et élèves dans la ville de MAROVOAY (devenus habitués aux prestations touristiques)
- l'intéressement aux spécificités des prestations touristiques tout considérant que, autre l'agriculture qui est la première activité génératrice des revenus (AGR) dans ce district, il y a aussi une source des revenus très importante : le tourisme.

Section 3. CADRE LOGIQUE DU PROJET

Un cadre logique est un outil utilisé dans la planification, la gestion, le suivi et l'évaluation d'un projet. C'est une vision systémique de l'environnement d'un projet ; un ensemble d'éléments interdépendants qui décrivent d'une façon opérationnelle et matricielle les aspects les plus importants d'une intervention. Le cadre logique explicite et fournit des indicateurs vérifiables pour son suivi et évaluation. En tant que tel, cet instrument oblige le manager du projet à raisonner de manière stratégique en opérant des choix sur les objectifs, les priorités, les domaines clés d'activités, les ressources et les compétences distinctives sur la base d'une étude de l'environnement ou du marché .

Dans une planification stratégique de projet, le plan englobe des programmes et un programme comprend quelques projets. En effet :

- le plan est un document stipulant les intentions et les objectifs globaux du gouvernement dans le cadre de son développement économique, politique et social. L'exemple flagrant y

est le MAP (Madagascar Action Plan) qui n'est autre que le Plan d'Action Madagascar 2007-2012 dans le but d'obtenir le développement rapide et durable

- le programme se traduit par l'ensemble des actions gouvernementales spécifiquement conçues pour réaliser les grandes orientations du plan, dans le temps et dans l'espace.
- tandis que le projet signifie l'ensemble d'activités coordonnées interdépendantes qui concourent ou contribuent à l'obtention d'un rendement spécifique dans un délai déterminé avec des ressources limitées.

Pour être en synergie avec notre Gouvernement dans son engagement n°6 du MAP qui est l'économie à forte croissance, le complexe hôtelier MAROVOAY 3 ETOILES sera une entreprise performante dans le district de MAROVOAY et dans la région BOENY aussi. Alors, le tableau ci-après nous montrera ce cadre logique:

:

Tableau n° 46 : Cadre logique de MAROVOAY 3 ETOILES

DESCRIPTIONS SOMMAIRES	Indicateurs objectivement Vérifiables (I.O.V)	Moyens de vérification	Hypothèses de réalisation
BUT : Gérer un grand hôtel performant et abordable pour les cibles	Qualité et quantité des prestations touristiques offertes	. Nombre de clients fréquentant l'hôtel . Quantité des prestations accomplies (restaurations, hébergement, conférences etc.)	Capacité entrepreneuriale du Gérant
OBJECTIF Couverture de tout le district de MAROVOAY en système touristique fiable et à coût abordable	. Schémas des activités dans le District . Registre des clients de MAROVOAY 3 ETOILES	. Nombre d'agences de MAROVOAY 3 ETOILES au sein de ce district	Capacité managériale du Gérant
EXTRANTS Prestations touristiques (restaurations, hébergement, conférences etc.)	. Restaurations . Hébergement . Conférences . Diverses prestations touristiques	. Nombre de gens qui mangent par jours . Effectif de visiteurs qui sont hébergés par jour . Nombre de touristes par jour	Capacité de coaching du Responsable Marketing et celle en négociation du Gérant
INTERMEDIAIRES Gérant et personnels de MAROVOAY 3 ETOILES	Mise en place dans chaque poste de travail respectif	Attribution du Gérant Attributions des autres personnels	Exécution littérale des attributions respectives
INTRANTS/ACTIVITES Accès aux services touristiques	. Nombre de matériels à la disposition de MAROVOAY 3 ETOILES . Intéressement de la clientèle aux prestations de l'hôtel	. Factures . Valeurs nettes comptables des actifs . Inscription au registre de suivi de l'hôtel	. Matériels de l'hôtel et restaurant en bon état . Prestations touristiques de bonne qualité

Conclusion

CONCLUSION GENERALE

D'après ce que nous avons démontré ci-dessus, l'offre touristique (hébergement et restauration) par le biais d'un hôtel appelé MAROVOAY 3 ETOILES est suffisamment opérationnelle et faisable dans la ville de MAROVOAY. Le Tourisme a plusieurs caractéristiques contradictoires et flexibles. Même si les touristes sont des consommateurs osant payer cher durant leur voyage, ils arrivent quand même à choisir les destinations moins chères grâce aux prestations des tours operators, des 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 exportent et imposent indirectement leur propre culture sur la population de leur destination. Il conduit les visiteurs non seulement à prendre des vacances mais à protéger aussi l'environnement. Notre projet se base surtout sur l'écotourisme en partant du constat que le problème du Tourisme à Madagascar est l'insuffisance des touristes internationaux. Mais Madagascar est connu dans le monde pour la richesse 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.

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

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

- il lui permet de dégager de valeur ajoutée positive à partir de la deuxième année jusqu'à la cinquième année (de valeur négative en première année, c'est-à-dire (46 621 440) puis cette valeur ajoutée sera d'Ar 593 412 480 en deuxième année et elle arrivera à Ar 908 504 250 en cinquième année). Ces valeurs s'obtiennent ainsi grâce à la bonne maîtrise des coûts. Notre projet aura énormément des retombées commerciales dans la commercialisation et promotion des offres touristiques (hébergement et restauration) de l'hôtel 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 554 256 000** de valeur actuelle nette (VAN) ; **18,10%** de taux de rentabilité interne (TRI) ; **trois (3) ans quatre (4) mois et vingt trois (23) jours** de délai de récupération du capital investi (DRCI) et **1,96** d'Indice de profitabilité (IP).

Le projet nous permet aussi de présenter et de soutenir nos capacités en Marketing tout en pouvant choisir une niche de marché profitable et rentable. En effet, les clients de notre projet deviendront libres de choisir et vite satisfaits grâce aux offres de l'hôtel. De plus, l'habileté commerciale que possèdent le futur Gérant et Responsable Marketing est aperçue d'une part par l'importance des chiffres d'affaires pendant cinq (5) ans ; et d'autre part par 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 de l'hôtel tout en bien manipulant et maîtrisant certaines méthodes scientifiques (enquête, mathématiques financières, les statistiques etc.). Grâce à ces capacités en marketing, le Gérant 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 et innovatrice compte tenu de la simplicité et spécificité de l'organisation à adopter. Ce serait une organisation exemplaire aux jeunes futurs opérateurs touristiques dans cette ville de MAROVOAY. Alors, ce projet répercutera positivement sur un triple point de vue :

- celui technique car l'hôtel 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.

Cependant, il convient de protéger cette conception pour qu'elle soit bénéfique.

Quoi qu'il arrive c'est une intention qui va pouvoir participer à l'intégration régionale par le biais des prestations touristiques en général et au développement dudit district en particulier. Malgré la difficulté au montage de ce projet, nous allons le choisir car ce qui est difficile sera le meilleur chemin.

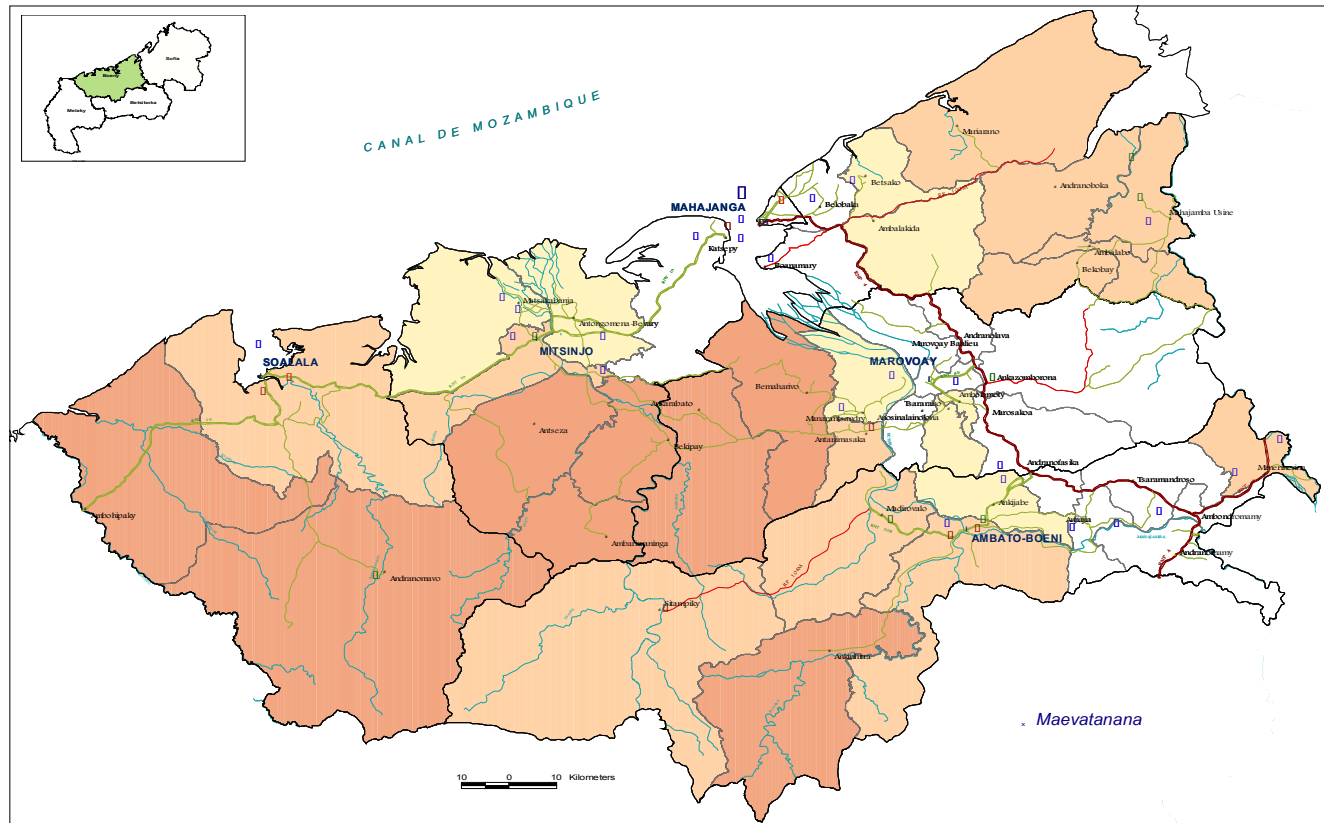
Annexes

Annexe n°01 : Carte de la Région BOENY

Annexe n°02 : La Riziculture à MAROVOAY

Annexe n°03 : Investissements dans la Région de BOENY

Annexe n°01 : Carte de la Région BOENY



Annexe n°02: La Riziculture à MAROVOAY

La culture rizicole tient la première place dans l'économie régionale en terme de surface cultivée et d'adhésion des ménages. Elle couvre une superficie totale de 54 140 ha en 1999 contre 54 050 ha en 2002. La totalité des périmètres irrigués est de 24 050 ha dont 72,76%, se trouvent dans la plaine rizicole de Marovoay avec 17 500 ha de superficie. Le reste se trouve à Madirovalo (3 000 ha), à Mahajamba (1500 ha) et dans la partie sud de la région à Mitsinjo. Le rendement à l'hectare est plutôt faible, oscillant entre 2,5 t/ha et 3,5 t/ha. (réf. carte rizicole et périmètres irrigués)

Les Pratiques culturelles

Pour les calendriers culturels, les cycles de culture de la région ont lieu trois fois dans l'année, répartis comme suit: Vary asara, Vary atriary, Vary jebby

La pratique culturelle repose en grande partie sur les méthodes traditionnelles, avec un faible ensemencement et une faible mécanisation. Toutefois, dans certains périmètres, la situation a beaucoup évolué notamment à :

Marovoay et à Antongomena-Bevary (Mitsinjo) avec l'utilisation des engrais et des semences améliorées

Marovoay et à Ambato Boeni avec l'utilisation des équipements non traditionnels (ex : charrue)

(réf. carte équipements et intrants)

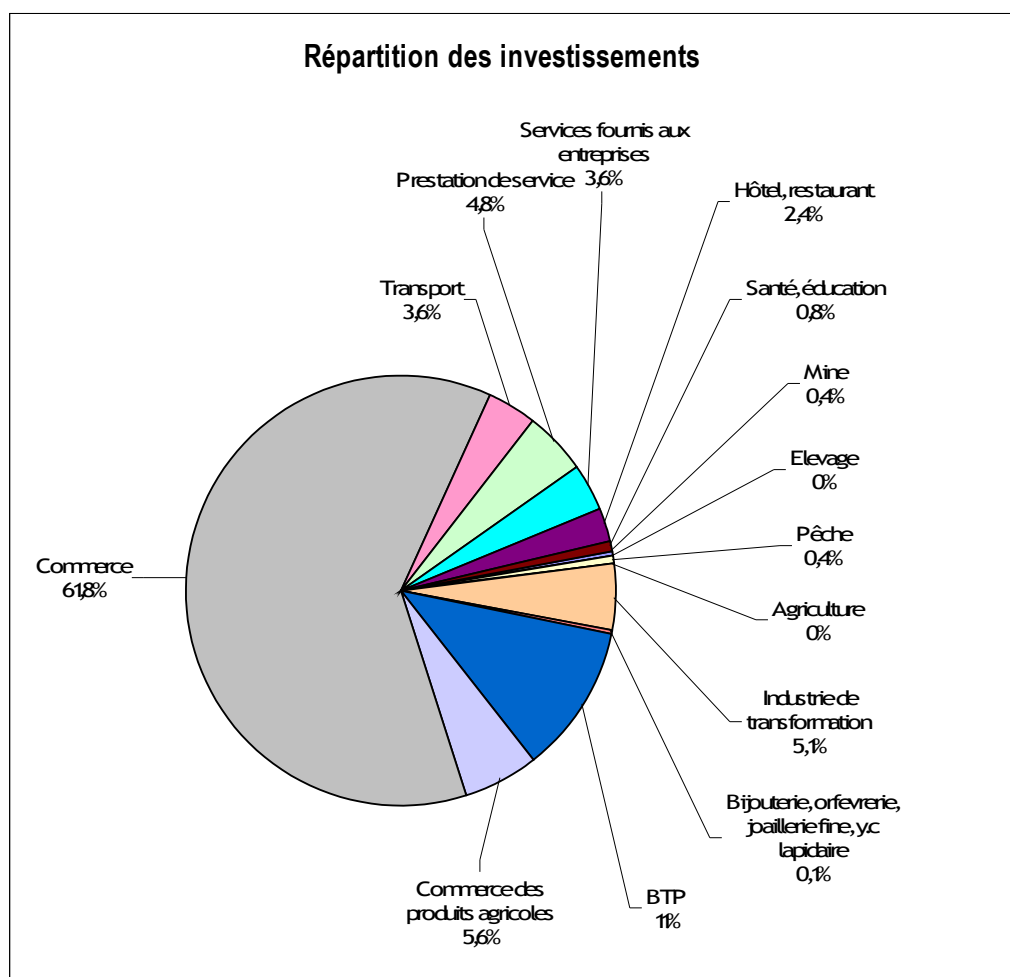
L'évolution de la production et des superficies cultivées

Selon les statistiques agricoles de 2002, la région a produit 135 965 tonnes de paddy si en 2000 la production était de 138 295 tonnes.

District	1999	2000	2001	2002
MAROVOAY	51 545	51 680	51 800	51 940
AMBATO-BOENI	47 500	47 300	47 200	44 650
MAJUNGA II	22 190	22 275	22 660	22 750
SOALALA	9 400	9 140	9 150	8 675
MITSinJO	7 875	7 900	7 930	7 950
MAJUNGA I				

Source : DRDR, Région BOENY

Annexe n°03 : Investissements dans la Région de BOENY



Source : INSTAT, 2002/2003

En 2004, 84,23% des investissements sont concentrés à Mahajanga I et les alentours (Belobaka). Dans les autres districts, mis à part quelques commerces, on rencontre très peu de grands investissements sauf dans le domaine de l'aquaculture (Mahajanga II et Soalala), du sucre à Mitsinjo, du coton et du tabac à Ambato-Boeni.

Bibliographie

- 1 ABDIRASSOUL, (M) Mourad, « Politique Générale de l'Entreprise », Dép. Gestion, Fac. DEGS, Université d'ANTANANARIVO, 2004/2005.
- 2 ANDRIAMASIMANANA, (O) Origène Olivier, Maître de Conférence, « Cours de Gestion de Trésorerie et Gestion Financière Approfondie» Dép. Gestion, Fac. DEGS, Université d'ANTANANARIVO, 2003 /2004 - 2004/2005.
- 3 ANDRIANALY, (S) Saholiarimanana, Professeur, « Cours de Management d'Organisation », Dép. Gestion, Fac. DEGS, Université d'ANTANANARIVO, 2004/2005.
- 4 RAVALITERA, (F) Faraso, « Entrepreneuriat et Gestion de Projet », Dép. Gestion, Fac. DEGS, Université d'ANTANANARIVO, 2004/2005.
- 5 RASOAMANANA, (G) Georges, « Micro-économie», Dép. Gestion, Fac. DEGS, Université d'ANTANANARIVO, 2001/2002.
- 6 Plan Régional pour le Développement de BOENY, 2004
- 7 ANDREAS, (I) Irène, « Marketing III», Dép. Gestion, Fac. DEGS, Université d'ANTANANARIVO, 2003/2004.
- 8 ANDRIANTSEHENO, (D) Daniel, Maître de Conférence, « Cours Marketing IV », Dép. Gestion, Fac. DEGS, Université d'ANTANANARIVO, 2004/2005.
- 9 ANDRIANTSEHENO, (L) Lodvig, « Organisation», Dép. Gestion, Fac. DEGS, Université d'ANTANANARIVO, 2002/2003.
- 10 ANNUAIRE OFFICIEL DU TOURISME 2006, Ministère de la Culture et du Tourisme, 1ère édition
- 11 MINTZBERG, (H) Henry, "L'organisation du temps moderne", www.wikipedia.org, à jour jusqu'au juin 2007
- 12 ONIVOLOLONA, (A) Aurélien, « Informatique», Dép. Gestion, Fac. DEGS, Université d'ANTANANARIVO, 2002/2003.
- 13 RABEKOTO, (R) Raoul, « Comptabilité IV», Dép. Gestion, Fac. DEGS, Université d'ANTANANARIVO, 2004/2005
- 14 RAHAJARIZAKA, (R) Richard, « Gestion des Ressources Humaines», Dép. Gestion, Fac. DEGS, Université d'ANTANANARIVO, 2004/2005.
- 15 RAKOTOARIMALALA, (J) Jean Honoré, « Mathématiques appliquées», Dép. Gestion, Fac. DEGS, Université d'ANTANANARIVO, 2002/2003.
- 16 RALISON, (R) Roger, Maître de Conférence, « Cours Gestion de la Stratégie, Contrôle de Gestion et Audit général », Dép. Gestion, Fac. DEGS, Université d'ANTANANARIVO, 2004/2005.
- 17 RAMINONJATOVO, (E) Etienne, « Nouvelle Technologie de l'Information et de la Communication », Dép. Gestion, Fac. DEGS, Université d'ANTANANARIVO, 2003/2004 et 2004/2005.
- 18 RANDRIAMBOLOLONDRABARY, (C) Corinne, « Analyse Financière», Dép. Gestion, Fac.

DEGS, Université d'ANTANANARIVO, 2002/2003.

- 19 RANOROVOLOLONA, (L) Lucie Aimée, « Comptabilité Générale – Comptabilité des Sociétés », Dép. Gestion, Fac. DEGS, Université d'ANTANANARIVO, 2001/2002 - 2002/2003 - 2003/2004.
- 20 RAZAFIMBELO, (F) Florent, « Comptabilité Analytique d'Exploitation – Gestion Prévisionnelle et Gestion Budgétaire », Dép. Gestion, Fac. DEGS, Université d'ANTANANARIVO, 2002/2003 - 2003/2004 - 2004/2005.
- 21 VERSTRAETE, (T) Thierry, "Essai sur la signification de l'entrepreneuriat comme domaine de recherche", Ed ADREG in www.editions.adreg.net

Table des matières

REMERCIEMENTS

SOMMAIRE

LISTE DES ABREVIATIONS

LISTE DES FIGURES

LISTE DES TABLEAUX

	<u>Pages</u>
INTRODUCTION GENERALE	01
Première partie. IDENTIFICATION DU PROJET	05
 Chapitre I. PRESENTATION GENERALE DU PROJET	 05
Section 1. HISTORIQUES	05
1.1. Historiques de l'hôtel et restaurant	05
1.2. Historique de MAROVOAY	05
Section 2. CARACTERISTIQUES DU PROJET	07
2.1. Caractéristiques techniques du projet	07

2.2. Caractéristiques structurelles du projet	13
Chapitre II. ETUDE DE MARCHÉ	14
Section 1. DESCRIPTION DU MARCHÉ VISE	14
1.1. Historique du marché visé	14
1.2. Caractéristiques du marché	15
1.3. Capacité d'absorption	15
Section 2. ANALYSE DE L'OFFRE	17
2.1. Qualité des prestations touristiques à offrir	18
2.2. Quantité des offres de MAROVOAY 3 ETOILES	18
2.3. Clientèle cible	18
2.4. Estimation du volume de l'offre	19
Section 3. ANALYSE DE LA DEMANDE	19
3.1. Caractéristiques de la demande	19
3.2. Estimation du volume de la demande	19
Section 4. ANALYSE DE LA CONCURRENCE	20
4.1. Concurrence directe	20
4.2. Concurrence indirecte	21
Section 5. STRATEGIES ET POLITIQUES MARKETING A ADOPTER	21
5.1. Stratégies marketing à adopter	21
5.2. Politiques marketing du Projet (marketing mix)	26
Chapitre III. THEORIE GENERALE SUR LES OUTILS ET CRITERES D'EVALUATION.....	28
Section 1. OUTILS D'EVALUATION	28
1.1. Valeur actuelle nette (VAN)	28
1.2. Taux de rentabilité interne	29
1.3. Indice de profitabilité	30
1.4. Durée de récupération du capital investi	31
Section 2. CRITERES D'EVALUATION DU PROJET	31
2.1. Pertinence	31
2.2. Efficacité	32

2.3. Efficience	32
2.4. Viabilité du projet	32
2.5. Impacts du projet	32

Deuxième partie. CONDUITE DU PROJET33

Chapitre I. TECHNIQUE DE MISE EN ŒUVRE DU PROJET34

Section 1. IDENTIFICATION DES RESSOURCES	34
1.1. Ressources matérielles	34
1.2. Ressources financières	34
1.3. Ressources humaines	35
1.4. Ressources informationnelles	36
1.5. Ressources temporelles	36
Section 2. TECHNIQUES DE PRESTATIONS ENVISAGEES	37
2.1. Gestion de l'Hôtel MAROVOAY 3 ETOILES	37
2.2. La campagne touristique permanente pour le district de MAROVOAY	38

Chapitre II. CAPACITE DE PRESTATIONS ENVISAGEES39

Section 1. EVOLUTION DES PRESTATIONS ET DU CHIFFRE D'AFFAIRES	39
1.1. L'évolution des prestations	39
1.2. Evolution du chiffre d'affaires	40
Section 2. ASPECTS QUALITATIFS ET QUANTITATIFS	40
2.1. Aspects qualitatifs	41
2.2. Aspects quantitatifs	42

Chapitre III. ETUDE ORGANISATIONNELLE3

Section 1. ORGANIGRAMME.....	43
1.1. Description des postes	43
1.2. Style de direction adopté	45
1.3. Organigramme	46
Section 2. ORGANISATION DE TRAVAIL	47
2.1. Description des tâches possibles du projet	47

2.2. Organisation au sein de chaque prestation	47
2.3. Mode de conservation des ingrédients	47
Section 3. CHRONOGRAMME DES ACTIVITES	48
3.1. Chronogramme de l'implantation de l'Hôtel	48
3.2. Planning de la campagne de promotion de la ville à l'aide du Projet	49
 Troisième partie. EVALUATION FINANCIERE	50
 Chapitre I. INVESTISSEMENT	51
Section 1. COUT D'INVESTISSEMENT	51
1.1. Investissements initiaux	51
1.2. Fonds de roulement initial (FR)	53
Section 2. SOURCES DE FINANCEMENT ET LES REMBOURSEMENTS DES DETTES	59
2.1. Apports propres.....	59
2.2. Emprunts à moyen ou long terme	59
Section 3. PLAN DE FINANCEMENT	60
3.1. Paramètres considérés	60
3.2. Tableau de financement	60
 Chapitre II. ANALYSE DE LA RENTABILITE ET ETUDE DE LA FAISABILITE..	61
Section 1. COMPTES DE GESTION	61
1.1. Les comptes de produit du complexe	61
1.2. Les comptes de charges du Projet	63
Section 2. COMPTES DE RESULTAT	73
2.1. Comptes de résultats prévisionnels par nature	74
2.2. Comptes de résultats prévisionnels par fonction	75
Section 3. COMPTES DE BILAN PREVISIONNEL	76
3.1. Bilan d'ouverture du Projet	76
3.2. Capitaux propres et Passifs des bilans prévisionnels	78
3.3. Actifs des bilans prévisionnels	79
Section 4. TABLEAUX DE FLUX DE TRESORERIE	80

4.1. Méthode directe	80
4.2. Méthode indirecte	81

Chapitre III. EVALUATIONS ET ENJEUX DU PROJET82

Section 1. EVALUATIONS DU PROJET82

1.1. Selon les outils d'évaluation82

1.2. Selon les critères d'évaluation86

Section 2. ENJEUX DU PROJET88

2.1. Enjeux économiques88

2.2. Enjeux sociaux89

Section 3. CADRE LOGIQUE DU PROJET89

CONCLUSION GENERALE.....93

ANNEXES

BIBLIOGRAPHIE