

Liste des figures et graphes

	Page
Figure 1 Circuit de distribution du Centre	29
Figure 2 Accueil au Centre	30
Graphe 1 Répartition par destination.....	12
Graphe 2 Graphe MPM.....	41

Listes des abréviations et sigles

Abréviations et sigles	Signification élargie
CA	Chiffre d’Affaire
TVA	Taux de la Valeur Ajoutée
IBS	Impôt sur les Bénéfices des Sociétés
HT	Hors Taxe
TTC	Toutes Taxes Comprises
PCG	Plan Comptable Général
M/SES	Marchandises
ANS	Achats Non Stockés
SE	Services Extérieurs
VAN	Valeur Actualisée Nette
TRI	Taux de Rentabilité Interne
DRCI	Durée de Remboursement du Capital Investi
IP	Indice de Profitabilité
Secr.	Secrétaire ou Secrétariat
Svce	Service
Resp.	Responsable
Héb.	Hébergement
Rest.	Restauration
Anim.	Animation
Adm. Et Fin.	Administratif et Financier
Mark.	Marketing
Séc.	Sécurité
Cpta.	Comptabilité
Cptble	Comptable
Doc.	Documentation
Pers.	Personnel
Maint.	Maintenance
Comm.	Commercial
Docmtlst.	Documentaliste
Recr.	Recrutement
Form.	Formation

Liste des Tableaux

N°	Titre	Page
1	Evolution des recettes en devises au titre du tourisme	7
2	Les espèces endémiques	8
3	Durée moyenne de séjour	9
4	Evolution des arrivées des visiteurs non résidents aux frontières	9
5	Répartition par pays d'origine	10
6	Part de marché estimée de N à N + 4	12
7	Tarifs loisirs	26
8	Tarif séminaire	27
9	Tarif musée	28
10	Tarif hébergement	28
11	Stratégie type à chaque phase de la courbe de vie du produit	32
12	Tableau des critères d'évaluation	38
13	Les différents travaux	40
14	Ventes annuelles en matière d'hébergement	44
15	Evolution du chiffre d'affaire de N à N + 4	45
16	Répartition des tâches	51
17	Coûts des immobilisations corporelles	61
18	Salaires du personnel	62
19	Plan de financement en Ariary	66
20	Bilan d'ouverture	66
21	Tableau de remboursement de dettes	68
22	Tableau des immobilisations amortissables en Ariary	68
23	Tableau des amortissements pour l'année N	69
24	Tableau des amortissements des 5 premières années en milliers d'Ariary	71
25	Nombre de visiteurs attendus pour la première année	72
26	CA HT des 5 premiers exercices	73
27	Achats mensuels de marchandises en milliers d'Ariary	73
28	Evolution des achats de marchandises de N à N + 4 en milliers d'Ariary	73
29	Achats non stockés mensuels en milliers d'Ariary	73
30	ANS des 5 premières années en milliers d'Ariary	74
31	Services Extérieurs et autres services extérieurs mensuels en milliers d'Ariary	74
32	Evolution des Services Extérieurs et autres services extérieurs en milliers d'Ariary	74
33	Charges du personnel des 5 premiers exercices	75
34	Barème de l'IGR en Ariary	76
35	Total des IRSA à payer mensuels en Ariary	76
36	Impôts et taxes de 5 premières années	77
37	Charges financières	78
38	Chiffre d'affaire en fonction des 3 rubriques pour la première année	78
39	Evolution du chiffre d'affaire de N à N + 4	79
40	Compte de résultat de la première année	80
41	Compte de résultat des 5 premiers exercices	81

42	Bilan prévisionnel de la première année	82
43	Bilan prévisionnel des 5 premiers exercices	84
44	Tableau des MBA	86
45	Seuils de rentabilité des 5 premières années	87
46	Points morts des 5 premiers exercices	88
47	Budget des recettes et dépenses taxables	88
48	Budget des recettes et dépenses taxables des 5 premières années	89
49	Budget de la TVA	89
50	Evolution de la TVA pour les 5 premiers exercices	90
51	Plan de trésorerie de la première année en milliers d'Ariary	91
52	Plan de trésorerie des 5 premiers exercices	92
53	Tableau des flux de trésorerie (méthode directe)	92
54	RRE des 5 premières années	94
55	RRF des 5 premières années	95
56	Tableau de la VAN actualisée	96
57	Tableau de calcul du TRI	97
58	Tableau de calcul du DRCI	98

SOMMAIRE

Page

Partie 1 : Identification du projet

Chapitre 1 : Présentation du projet	3
Section 1 : Caractéristiques du projet.....	3
Section 2 : Description de la zone d'étude	5
Chapitre 2 : Etude de marché et aspect marketing.....	7
Section 1 : Etude de marché	7
Section 2 : Stratégie marketing.....	14
Chapitre 3 : Théorie générale sur les outils et critère d'évaluation	35
Section 1 : Outils d'évaluation	35
Section 2 : Critères d'évaluation	37

Partie 2 : Conduite du projet

Chapitre 1 : Techniques de réalisation	39
Section 1 : Moyens de mise en œuvre	39
Section 2 : Identification des ressources	41
Chapitre 2 : Capacité d'accueil envisagée	44
Section 1 : Evolution du chiffre d'affaire et production envisagée.....	44
Section 2 : Aspects quantitatifs et aspects qualitatifs.....	46
Chapitre 3 : Organisation structurelle	47
Section 1 : Organisation et Gestion des ressources humaines.....	47
Section 2 : Organigramme et motivation du personnel.....	56

Partie 3 : Etude financière du projet selon le PCG 2005

Chapitre 1 : Investissement et financement.....	60
Section 1 : Investissements nécessaires	66
Section 2 : Planning de financement	66
Section 3 : Tableau de remboursement des dettes.....	67
Section 4 : Tableau des amortissements	68
Chapitre 2 : Etude de faisabilité et Analyse de la Rentabilité	72
Section 1 : Les comptes de gestion.....	72
Section 2 : Comptes de résultat prévisionnels	79
Section 3 : Flux net de Trésorerie.....	88
Chapitre 3 : Evaluation du projet	94
Section 1 : Evaluation socio-économique	94
Section 2 : Evaluation financière.....	95

INTRODUCTION

Rien n'est assez difficile que le choix d'un thème, il constitue le point de démarrage du mémoire. Etant reconnu de nos jours comme un secteur économique de poids et source importante de devise étrangère pour le pays, le tourisme sera alors retenu comme base visionnaire de ce travail de recherche.

Néanmoins, l'étude d'un projet touristique ne dépend pas uniquement des données économiques positives. Il faut également étudier point par point les zones touristiques à potentialité évidente.

Actuellement, Antananarivo est considérée comme le centre économique, politique et administratif de la Grande Ile, autant pour les nationaux que pour les touristes étrangers. Malgré la présence du plus important aéroport international du pays et l'amélioration des différentes structures d'accueil, elle est devenue au fil du temps un simple lieu de transit pour les touristes.

Faut-il leur en vouloir de partir de chez eux avec déjà des idées et des images de Nosy Be et de l'Isalo plein la tête ? C'est plutôt à Antananarivo de démontrer ses atouts et sa valeur touristique car elle a des richesses et des spécificités et mérite d'être reconnue comme une destination au même titre que les autres.

Le choix de la Commune rurale d'Ambatolaona est lié à sa position par rapport aux exigences des touristes : exotisme, dépaysement et découverte. En effet, notre zone d'étude se trouve seulement à 90 minutes de la capitale et est très connue par son paysage raffiné ainsi que ses particularités endémiques.

Ce sont ces quelques raisons qui nous amènent à mettre en place ce projet intitulé : « Projet de création d'un centre touristique dans la Commune rurale d'Ambatolaona ».

Pour mener à bien ce travail de recherche, nous avons effectué divers travaux de documentation auprès des organismes et institutions suivants :

- Ministère des Transports et du Tourisme Tsimbazaza (MTT)
- Office National du Tourisme Malgache Ambatomena (ONTM)
- Ministère de l'Economie, du Plan, du Secteur Privé et du Commerce Ambohidahy (MEPSPC)
- Commune rurale d'Ambatolaona

Ainsi, cette étude comportera trois grandes parties :

La première partie intitulée « Identification du projet » mettra l'accent sur la présentation du projet, son étude de marché et ses aspects marketing et énoncera la théorie générale sur les outils et les critères d'évaluation.

La deuxième partie dénommée « Conduite du projet » nous indiquera la technique de réalisation et la capacité d'accueil envisagée et nous présentera l'organisation structurelle.

Enfin, la dernière partie intitulée « Etude financière du projet selon le PCG 2005 » nous donnera le montant des investissements et financement, et par l'étude de faisabilité et l'analyse de la rentabilité, nous mènera vers l'évaluation financière du projet.

PARTIE I : IDENTIFICATION DU PROJET

Chapitre I : Présentation du projet

Nous jugeons nécessaire d'avoir, en premier lieu, un aperçu sur les caractéristiques du projet et la description de la zone d'étude.

Section 1 : Caractéristiques du projet

Dans cette première section, nous allons décrire brièvement le projet et donner ses aspects écologiques et socio économiques, puis nous présenterons la forme et l'aspect juridique de notre centre touristique.

1.1 Description du projet

Le centre touristique qui fera l'objet de cette étude sera implanté dans un village nommé Ampasimpotsy dans la Commune rurale d'Ambatolaona et se trouve sur la route de Mantasoa.

S'étendant sur une superficie de 2,5ha, le centre invitera au repos et à l'évasion avec ses 42 villas élaborées dans la pure tradition malgache dans un havre de paix et de détente.

Spacieux et chaleureux, le hall d'accueil tout de bois décoré s'inspire des plus belles architectures traditionnelles malgaches. Un surprenant musée comblera les férus de mythes et réalités. Deux restaurants, l'un tourné vers la piscine accueillant les buffets à thème et apaisant les petites faims, l'autre tourné vers le parc paysager proposant une carte raffinée et inventive feront découvrir les délices d'une cuisine élaborée. Une ravissante boutique ravira les amoureux de l'artisanat malgache.

Diverses activités seront au rendez-vous pour se sentir pleinement en vacances.

1.2 Aspect écologique

Zone montagneuse qu'elle est, la ville d'Ambatolaona est réputée pour la pureté de l'air. Etant devenue le lieu de destination curative des asthmatiques et de ceux qui avaient des problèmes respiratoires, elle a été surnommée : Ville Guérisseur (Tanàna Mpanasitrana).

Sa belle forêt cache également de magnifiques plantes telles que les orchidées (88 espèces), les azalées, mais aussi des animaux sauvages très rares comme les sangliers, hérissons. Malheureusement, l'équilibre naturel qui permet l'épanouissement végétal et animal se voit de plus en plus menacé actuellement, et la déforestation et les feux de brousse en sont les principales causes.

1.3 Aspect socio économique

La Commune rurale d'Ambatolaona produit essentiellement des pommes de terre, du miel, des fruits (nèfles), du bois exploité avec ses dérivées.

Les principaux problèmes de l'agriculture sont :

- l'insuffisance de la production
- l'insuffisance des périodes réservées à l'agriculture due à l'arrivée précoce de l'hiver
- la recrudescence des maladies rizicoles

La région comporte des gisements de bauxite (Vaton'akoho) très utilisée dans la construction de villas de standing. Mais il semble que l'exploitation n'est pas normalisée. Quant à la criminalité, elle ne semble pas très élevée.

1.4 Forme et aspect juridique

Selon le code du Commerce malgache, la loi reconnaît 3 types de sociétés commerciales, à savoir :

- la société de capitaux : société en commandite par action, société par action ;
- la société à responsabilité limitée ;
- la société de personne : société en nom collectif, société en commandite simple.

Le premier type (Société Anonyme) semble celui qui puisse nous procurer plus d'avantages étant donné que nous sommes une grande société avec au moins 7 associés.

De plus, les parts sociales sont cessibles librement et la responsabilité est limitée aux apports. Malgré les formalités de constitution relativement longues, une société anonyme a des perspectives de développement élevées.

Section 2 : Description de la zone d'étude

L'implantation, pour un centre touristique, est vitale. C'est un facteur clé de succès de nombreux éléments décisifs pour réussir et pérenniser. C'est la clé de vente d'un bon démarrage d'activité.

2.1 Lieu d'implantation

Un secteur ayant des flux de personnes poussées permettra d'avoir une clientèle potentielle plus importante et de ce fait, une plus rapide ascension. De plus, elle participe également à l'image. Un centre touristique placé à côté d'un centre d'affaire n'aura pas la même image qu'un centre touristique placé près d'un site touristique exceptionnel comme Mantasoa qui est non seulement le premier complexe industriel de Madagascar, mais aussi le berceau de la royauté Merina.

En matière d'infrastructure sociale, il y a électrification et une adduction d'eau d'une partie de la commune. On recense 2 établissements publics (1 EPP et 1 CEG) et aucun établissement privé. On dénombre également 1 pharmacie ,1 CSB II, et un marché de gros pour le ravitaillement des détaillants.

2.2 Localisation géographique

La ville d'Ambatolaona se trouve sur le PK 59 de la RN2 (route de Toamasina). Le village d'Ampasimpotsy se trouve à 3km d'une bifurcation à droite qui est d'ailleurs la route la plus utilisée pour Mantasoa en prenant une piste non goudronnée, Mantasoa se trouvant à 14km d'Ampasimpotsy.

L'accès au centre est favorable grâce à cette piste qui mérite tout de même certaines réhabilitations. En outre, le stationnement est très facile aux alentours car ce village sert d'ailleurs de lieu de pique-nique.

Manjakandriana se trouvant à 10km d'Ambatolaona est desservie par le Taxi brousse que l'on prend à Mahazo au frais de 1.000 Ariary. Des taxis navettes sont à la disposition des visiteurs pour la liaison Manjakandriana- Ambatolaona.

2.3 Données climatiques et aspect historique

Nous allons voir dans un premier temps les données climatiques d'Ambatolaona et dans un second temps, son aspect historique.

2.3.1 Données climatiques

La zone d'étude étant une zone montagneuse, le climat est alors humide. La température varie entre 20° et 32°C.

Les quelques petites pluies rafraîchissent la température et ne surviennent souvent qu'en début de matinée ou en fin d'après midi ou durant la nuit.

2.3.2 Aspect historique

La ville d'Ambatolaona a été très connue pour 2 raisons majeures :

- Une gare ferroviaire pour la liaison Tananarive Côte Est (TCE) y a été bâtie. Elle était le lieu d'escale des passagers pour l'achat des produits locaux tels que les crabes, les poissons, ce commerce étant devenu la source de revenus de grands nombres de marchands de cette ville.
- Une base militaire qui servait de lieu d'entraînement pour les parachutistes y a été implantée du temps des colons. Celle-ci y est toujours mais n'est plus utilisée dans ce sens.

Chapitre II : Etude de marché et aspects marketing

La présentation du projet nous permet de passer au présent chapitre qui va détailler l'étude de marché et la stratégie marketing à adopter.

Section 1 : Etude de marché

L'étude de marché nous permet de connaître notre position sur le marché grâce à l'étude de l'offre et de la demande.

1.1 Description du marché proprement dit

Nous pensons que malgré le fait que le secteur du tourisme soit la base de ce travail, le transport peut également être une base prépondérante pour toute étude touristique.

1.1.1 Tourisme

Le tourisme est encore un secteur fragile qui s'expose facilement aux facteurs exogènes comme les aléas climatiques, les catastrophes naturelles, les crises politiques, les épidémies.

Les risques de maladie comme la dengue, ou le chikungunya, ainsi que les perturbations climatiques se sont répercutés. Pourtant, d'après Mr Marcel Rakotoseheno, Directeur des Normes et de la Promotion Touristique au Ministère du tourisme, le tourisme malgache a connu une très bonne performance malgré une mauvaise année 2006.

Tableau 1 : Evolution des recettes en devises au titre du tourisme

	2002	2003	2004	2005	2006	
Millions de DTS	27,8	54,0	104,3	124,5	157,7	Millions DTS
Taux moyen DTS/FMG (1999-2004)	8.773	8.675	13.828	2.898,9	3.150,7	Ar
Milliards FMG (1999-2004)	243,88	468,45	1.442,2	343,0	496,7	Milliards Ar
Dépense moyenne/touriste hors transports aériens			1.238.036	1.496.300	1.622.134	Ariary
		Ariary		449,0	514,9	Dts

(+) 15%

Source : Banque Centrale de la République de Madagascar – Direction des Etudes

Et la destination Madagascar reste enviable et enviée pour sa grande diversité d'espèces endémiques entre autres les orchidées, les dicotylédones, les reptiles, mais aussi par son relief

et climat hors du commun ainsi que par sa beauté et son originalité.

Tableau 2 : Les espèces endémiques

Groupes	Espèces endémiques	Nombre total
Mammifères	132	161
Reptiles	239	292
Amphibiens	113	154
Poissons	86	104
Oiseaux	105	257
Ptéridophytes	163	422
Palmiers	165	178
Orchidées	832	968
Dicotylédones	521	621
TOTAL	2.356	3.157

Source : Ministère de l'Environnement, des eaux et Forêts

De toute façon, promouvoir et développer intensivement le secteur du tourisme est un défi lancé par le Plan d'Action Madagascar. Il vise à ce que la Grande Ile soit une destination privilégiée pour toutes les catégories du tourisme et surtout l'écotourisme.

1.1.2 Transport

Le secteur du transport à Madagascar s'est développé ces dernières années. Des constructions et des réhabilitations des routes ont été effectuées. Pour l'année 2005 seulement, 8.782 kilomètres de routes ont été construits, réhabilités et/ou entretenus.

Le Transport étant le meilleur système de circulation d'informations et de communication, tous les travaux de réhabilitation et de construction des routes pourraient engendrer une augmentation du taux global des échanges commerciaux de Madagascar. Et ainsi, l'implantation de ce centre touristique joue un rôle important pour la création d'un trafic pour le secteur du transport.

1.2 Analyse de la demande

Le tourisme passe à la vitesse supérieure. Le chiffre de 700.000 touristes à l'horizon 2012 reste le principal objectif de l'Office National du Tourisme Malgache, ce dernier étant l'outil officiel de Madagascar en matière de promotion touristique.

1.2.1 Arrivée des touristes à Madagascar

Pour des raisons climatiques, les touristes préfèrent venir dans le second semestre, c'est-à-dire entre Juillet et Décembre où les températures sont moins excessives et les pluies moins fréquentes.

63% viennent à titre principal et le reste (37%) viennent à titre secondaire.

La durée moyenne de séjour des touristes à Madagascar et dans les hôtels se répartit dans le tableau ci-après (durée exprimée en nombre de jours).

Tableau 3 : Durée moyenne de séjour

	2002	2003	2004	2005	2006
Pays (j)	9	15	20	20	17
Hôtel (j)	2	4	4	4	4

Source : Ministère de la Culture et du Tourisme

Le Ministère du Tourisme donne le chiffre de 311.730 touristes étrangers en 2006 contre 277.052 en 2005, soit 340.678 de plus ou une augmentation de 14%.

Tableau 4 : Evolution des arrivées des visiteurs non résidents aux frontières

	2002	2003	2004	2005	2006
Janvier	7.174	11.861	12.011	16.590	19.908
Février	2.942	9.919	10.019	13.751	16.089
Mars	2.743	12.763	12.981	18.734	22.294
Avril	2.792	9.364	17.062	22.005	24.667
Mai	1.761	13.179	21.172	22.548	25.765
Juin	3061	12.139	19.473	25.418	23.733
Juillet	5.123	15.033	26.970	28.943	31.956
Août	6.636	13.953	25.109	27.215	30.628
Septembre	6.392	11.707	22.361	27.280	32.165
Octobre	7.505	10.124	21.568	26.097	32.364
Novembre	7.173	10.036	20.489	24.792	28.511
Décembre	8.372	9.132	19.569	23.678	23.650
TOTAL	61.674	139.230	228.784	277.052	311.730

+ (14%)

Source : Ministère de la Culture et du Tourisme/Secrétariat d'Etat chargé de la Sécurité publique/ADEMA DCE/STAT

Selon le Ministère du tourisme toujours, la destination des touristes qui séjournent à Madagascar se répartit comme suit :

- Sud : 38,40%

- Nord : 21,10%
- Est : 19,30%
- Ouest : 13,90%
- Hautes Terres : 7,30%

La répartition par activités se résume de la manière suivante :

Ecotourisme : 55%

Soleil et Plage : 19%

Activités culturelles : 15%

Sports et aventures : 8%

Autres : 3%

Source : Ministère du Tourisme

1.2.2 Clients ciblés

Les principales cibles visées par ce projet sont les touristes étrangers qui favorisent l'écotourisme, ce dernier étant un voyage dans les régions naturelles avec des objectifs multiples et une compréhension accrue de l'histoire naturelle, et les nationaux également.

1.2.2.1 Répartition par pays d'origine

Le tableau ci-dessous montre la répartition par pays d'origine de l'arrivée des touristes à Madagascar depuis 2002.

Tableau 5 : Répartition par pays d'origine

	2002	2003	2004	2005	2006	
Allemagne	5%	3%	4%	3%	Afrique du Sud	2,15%
Amérique	5%	3%	4%	5%	Allemagne	2,9%
Angleterre	4%	2%	3%	2%	Amérique (USA)	3,07%
France	52%	58%	58%	57%	Angleterre	4,5%
Italie	5%	7%	7%	6%	Belgique	2%
La Réunion	5%	11%	10%	12%	Chine	2,11%
Suisse	4%	2%	2%	2%	Espagne	1%
Autres	20%	16%	12%	13%	France	51,36%
					Hollande	1,27%
					Inde	1,67%
					Italie	11,15%
					Japon	1,41%

Maurice	3,67%
Suisse	2,3%
Autres	9,38%

Pour 2006 : Données régionales non incluses

Source : Ministère de la Culture et du Tourisme, PAF, ACM et ADEMA

On peut constater que les Français constituent la principale clientèle de Madagascar en matière de tourisme avec une part de 51,36% en 2006. Ceci est dû à l'existence de lignes aériennes long courrier desservant Madagascar et Paris avec une fréquence de 5 jours par semaine.

Mais force est de constater que depuis les dernières années, les Italiens eux aussi viennent de plus en plus et Madagascar commence à charmer les Hollandais grâce aux reportages sur l'environnement diffusés en Europe.

1.2.2.2 Répartition par catégorie

L'arrivée des touristes à Madagascar repose sur 2 catégories bien distinctes.

Il existe en premier lieu les touristes qui voyagent en groupe. Ceux-ci s'organisent pour venir à un moment précis de l'année. Par exemple pendant les périodes de fête (Pâques, Noël...), pendant les vacances.

En second lieu, il existe ceux qui décident de passer le séjour individuellement et qui peuvent arriver à n'importe quel moment de l'année. Les raisons peuvent être nombreuses : voyage d'affaire, congé annuel, visite personnelle d'un parent, traitement médical...

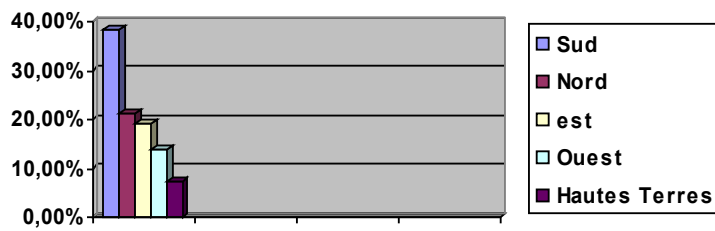
1.3 Analyse de l'offre

Cette sous partie nous permettra de faire une estimation sur le marché ciblé et de faire une étude sur la concurrence.

1.3.1 Part de marché

Si l'on se réfère aux informations précédentes, la répartition par destination des 311.730 touristes arrivés à Madagascar en 2006 peut se résumer par le graphique ci-après :

Graph 1 : Répartition par destination



Sud : 119.704 touristes, Nord : 65.775 touristes, Est : 60.164 touristes, Ouest : 43.331 touristes, Hautes Terres : 22.756 touristes

Par ailleurs, Mantasoa qui est le site touristique le plus proche de la zone d'étude accueille en moyenne 14.300 touristes annuellement dont 6.340 étrangers.

Notre projet envisage une visite touristique de 12.610 visiteurs la première année dont les 10% soit 1.261 visiteurs sont constitués par les visiteurs étrangers de Mantasoa ; 4.413 visiteurs nationaux de Mantasoa c'est-à-dire 35% et le reste par d'autres visiteurs ou touristes potentiels, soit 55%.

Avec une augmentation de 10% la deuxième année, 15% la troisième année, 15% la quatrième année et 10% la cinquième année, voici la part de marché estimée.

Tableau 6 : Part de marché estimée de N à N+4

Rubriques	N	N+1	N+2	N+3	N+4
Visiteurs étrangers de Mantasoa (10%)	1.261	1.387	1.595	1.835	2.018
Visiteurs nationaux de Mantasoa (35%)	4.413	4.855	5.583	6.419	7.062
Autres (55%)	6.936	7.629	8.773	10.089	11.098
TOTAL	12.610	13.871	15.951	18.343	20.178

1.3.2 Concurrence

Il est indispensable de connaître en premier lieu notre positionnement par rapport à la concurrence régionale, ensuite par rapport à la concurrence locale.

1.3.2.1 Concurrence régionale

La commune rurale de Mantsoa fait état de 3 établissements d'hébergement et/ou de restauration dont :

- Le domaine de l'Ermitage

C'est un établissement hôtelier qui compte une trentaine de chambres. Les activités de distraction au sein de celui-ci sont le tennis, le minigolf, le volley ball, la pétanque, le club nautique, les promenades équestres et le casino.

- Le Chalet

C'est une auberge qui se situe proche du domaine de l'Ermitage. Elle propose des spécialités fondues et raclettes.

- Le Riverside

C'est un établissement hôtelier constitué de 6 bungalows doubles ou simples et de 6 bungalows familiaux. Il dispose d'un centre de loisirs (bateau, ski nautique, bouée, jet ski, jet ski cobra, VTT, billard) et d'une garderie d'enfants.

Ce dernier est le seul qui ait pu nous fournir des données sur la tarification qui se présente comme suit :

- . Tarifs par personne par jour pour les séminaires (minimum 10 personnes)

- En demi pension : 60.000 Ariary

- En pension complète : 73.000 Ariary

- . Tarifs loisirs

- Variant de 3.000 Ariary à 70.000 Ariary

- . Tarifs bungalows

- Variant de 60.000 Ariary à 80.000 Ariary

- Lit supplémentaire : 16.000 Ariary

1.3.2.2 Concurrence locale

La ville d'Ambatolaona ne fait état que d'un seul établissement d'hébergement et de restauration : L'escale. C'est un endroit 'd'escale' pour les camionneurs avec seulement 2 bungalows et 1 restaurant.

Quant au village d'Ampasimpotsy, il fait état d'un petit établissement d'hébergement dénommé 'Soleil secour' comptant au maximum 10 chambres.

Section 2 : Stratégie Marketing

Cette section sera composée par la stratégie Marketing proprement dite et présentera notre politique commerciale.

2.1 Stratégie Marketing

C'est l'ensemble des décisions relatives que nous allons prendre pour le choix des moyens d'actions en vue d'atteindre les objectifs.

2.1.1 Stratégie Pull and Push

En marketing, nous identifions 2 stratégies essentielles appelées Stratégie Pull and Push.

La stratégie 'Pull' consiste à communiquer à l'attention du consommateur final (ou du prescripteur) en utilisant notamment la publicité pour l'attirer vers le produit.

La stratégie 'Push' vise à pousser le produit vers le consommateur à l'aide notamment de la force de vente, de la promotion et/ou en stimulant les intermédiaires de la distribution.

Notre projet prendra en compte l'application de la stratégie Push à dominance Pull.

2.1.2 Marketing Mix

Le Marketing Mix est l'ensemble cohérent des moyens d'action du Marketing notamment la politique de produit, la politique de prix, la politique de distribution et de vente, et la politique de communication et de promotion.

Toute variable susceptible d'avoir un impact sur le comportement de l'acheteur ou visiteur fait partie du Marketing Mix.

2.1.2.1 La politique de produit

Le produit est ce que l'entreprise offre à ses clients. Ce peut être des objets matériels (bières, lessives, cigarettes...), des services incorporels (assurance, jeux vidéo, programmes télévision...), mais le plus souvent, c'est une combinaison de biens matériels et de services.

La politique de produit est la composante primordiale d'une politique de Marketing ; cette importance tient à 3 raisons principales :

- la première est qu'on ne peut faire du Marketing avec un mauvais produit
- la seconde est qu'on ne change pas un produit aussi facilement qu'une campagne publicitaire. Il en résulte que les erreurs commises dans la politique de produit sont

généralement irrémédiables

- la troisième est que la définition d'une politique de produit précède en général logiquement et chronologiquement le choix des autres composants du Marketing Mix.

2.1.2.2 La politique de prix

Le prix est la valeur d'un bien ou d'un service exprimée en monnaie. Il repose sur la prise en compte de contraintes internes notamment 4 types de coûts : les coûts fixes, les coûts variables, les coûts directs et les coûts indirects.

La fixation des prix peut se faire soit :

- à partir des coûts (méthode classique) exprimé souvent par le prix de vente qui sera la somme du coût de revient et de la marge
- à partir de la demande (méthode d'acceptabilité et méthode d'enquête) en se référant au prix que le plus grand nombre d'acheteurs potentiels est disposé à payer
- selon le cycle de vie du produit (politique de pénétration, politique d'écrouissage, politique de modification ou politique de variations de prix)
- à partir du prix du marché que pratique la concurrence

2.1.2.3 La politique de distribution et de vente

La distribution est la répartition du produit ou du service pour qu'il parvienne au consommateur. Quant à la vente, c'est l'action d'échanger le produit ou le service contre de l'argent.

La politique de distribution et de vente est aussi d'une grande importance car elle peut constituer une motivation d'achat chez les consommateurs mais aussi un frein qui l'empêche à acheter le produit.

Supposons juste la vente d'une viennoiserie telle que le pain au chocolat. Sa disposition sur un étal et sa disposition dans une vitrine à un même niveau de prix auront 2 effets différents.

De ce fait, une bonne politique de distribution et de vente peut constituer un pilier pour une marque donnée et influe ainsi sur la rentabilité du producteur ou du vendeur.

2.1.2.4 La politique de communication et de promotion

La communication consiste pour une entreprise à transmettre des messages à ses publics

en vue de modifier leur niveau d'information et/ou leurs attitudes, et par voie de conséquence leur comportement.

La promotion, elle, a également pour objectif ultime d'influencer les comportements d'un public mais par le biais d'une facilitation ou d'une incitation matérielle directe que par une modification préalable de l'information des attitudes de ce public.

Par ailleurs, toutes les deux constituent des moyens alternatifs en vue d'atteindre un même objectif en terme de comportement et les entreprises disposent fréquemment d'un budget global unique pour ces 2 activités.

Parmi les principaux moyens de communication, on distingue essentiellement :

- les moyens de communication personnels constitués par :
 - . La participation de représentants de l'entreprise à des manifestations collectives auxquelles assistent des clients potentiels de l'entreprise
 - . Les relations publiques
- les moyens de communication impersonnels constitués par :
 - . La publicité par Mass Média
 - . Le mailing
 - . La Publicité sur les Lieux de Vente (PLV)

Parmi les principaux moyens de promotion, on distingue :

- la réduction temporaire de prix
- la distribution gratuite d'un échantillon du produit
- la mise en place des produits sur les lieux de vente
- les cadeaux, primes et concours

2.2 Politique commerciale

Le nombre de touristes qui viennent à Madagascar reste encore dérisoire si l'on se réfère

aux potentiels touristiques que recèle la Grande Ile. Elle prévoit d'attirer 500.000 visiteurs étrangers cette année.

L'insuffisance de complexes hôteliers est un des problèmes majeurs du secteur du tourisme actuel. Pour l'année 2006, le Ministère du tourisme recense 1.015 établissements hôteliers soit 11.872 chambres. La majorité sont de petites structures comptant en moyenne 10 chambres tenues par des propriétaires individuels ayant investi sur fonds propres.

D'où la proposition de créer ce centre touristique qui pourrait répondre aux normes qualitatives internationales.

2.2.1 Perception du service

Cette partie est essentielle car elle permet de définir précisément la stratégie afin qu'elle soit adéquate avec les cibles.

2.2.1.1 La marque

Dans la plupart du temps, la marque est un signe susceptible de représentation graphique qui sert à distinguer les produits ou les services pouvant faire l'objet des activités d'une personne physique ou morale.

Pour ce centre touristique, la marque correspond au nom de l'enseigne.

2.2.1.1.1 Choix de la marque

Après une association d'idées effectuée avec 6 personnes, le nom de « Miala Disaka » a été choisi pour plusieurs critères :

- l'originalité et l'évocation

La force de cette appellation réside principalement dans le but de compenser la valeur du repos et de l'évasion. En effet, dans ce terme, nous trouvons la combinaison de 2 mots : « Miala » qui signifie se débarrasser, s'éloigner, se dégager ; et « Disaka » qui signifie angoisses, fatigues, soucis. De fait, cette appellation nouvelle reflète l'image d'un endroit où l'on est susceptible de se libérer de la routine quotidienne.

- l'euphonie

Sur une population de 92 personnes, 43 ont facilement mémorisé le nom, soit 47% de la

population. On peut donc conclure que le nom est euphonique.

Echantillon du test de mémorabilité

Voici 7 noms que l'on va vous citer :	Pouvez-vous réciter les 7 noms que l'on vous a cités ?
Tsinjoko sahady	<input type="radio"/> Tsinjoko sahady
Hôtel de la montagne	<input type="radio"/> Hôtel de la montagne
Miala Disaka	<input type="radio"/> Miala Disaka
Au retrait	<input type="radio"/> Au retrait
Tsidika	<input type="radio"/> Tsidika
Vacation city	<input type="radio"/> Vacation city
Needhotel	<input type="radio"/> Needhotel

Résultat du test

Nombre de personnes interrogées : 92

Après dépouillement des fiches de test, on a pu récolter le nombre de personnes qui se sont souvenues des noms cités ci-dessus :

Tsinjoko sahady	: 2 soit 2%
Hôtel de la montagne	: 37 soit 40%
Miala Disaka	: 43 soit 47%
Au retrait	: 5 soit 6%
Tsidika	: 4 soit 4%
Vacation city	: 0 soit 0%
Needhotel	: 1 soit 1%
TOTAL	: 92 (100%)

2.2.1.1.2 Le logo

Le logo est la représentation graphique de la marque, c'est-à-dire de l'enseigne. Il est important pour pouvoir mettre en valeur le produit en question.

Le notre est composé de la combinaison entre :

- une maison (représentant l'établissement d'hébergement)
- des arbres en arrière plan (représentant l'aspect écologique du projet)
- une personne pensive (représentant la cible émerveillée d'avoir trouvée ce qu'elle cherchait).

2.2.1.2 Les locaux

Cette sous partie décrit en détail l'intérieur de chaque bâtiment du centre touristique.

2.2.1.2.1 Hébergement

Selon le décret n° 2001-027, article 41 à 52 édité par la Direction des Normes et de la Promotion Touristique au sein du Ministère du Tourisme en Juillet 2005, il existe plusieurs appellations des établissements d'hébergement. **(cf. annexe 2)**

Le centre touristique qui fait l'objet de cette étude comporte un établissement d'hébergement qui est implanté à la périphérie d'un site éco touristique ; donc l'établissement peut être identifié comme étant un « écolodge ».

Les écolodges sont classés en catégorie allant de Un à Trois Ravinala et de Une à Cinq Etoiles selon leur degré d'équipement, de confort, de qualité de service et de qualification du personnel.

Le classement des écolodges suit des critères bien définis. Notre établissement d'hébergement sera classé comme « 3 Etoiles »

Le centre comptera 42 villas aménagées dans le but d'assurer une isolation acoustique. La surface d'installation entourant chaque villa est fixée à 85 m² pour préserver l'intimité des clients. Toutes disposent d'une terrasse ou d'un balcon où il fait bon de se détendre.

Chaque villa comporte :

- une table de bureau avec chaise et corbeille à papier
- un petit salon
- des lampes de chevet
- un porte bagages
- des éléments de rangement tels que armoire, roberie, penderie ou placard avec des étagères et cintres en nombre suffisant (3 par personne) pour permettre le rangement des effets.
- Une salle d'eau privative caractérisée par une baignoire alimentée d'eau chaude, un lavabo équipé d'un robinet mélangeur à côté duquel seront installés une glace, une lampe, une prise de courant (avec indication du voltage), une tablette sur laquelle on pourrait déposer les effets de toilette personnels, une poubelle.

Un système de chauffage et/ou climatisation sera mis en place pour permettre de maintenir la température intérieure comprise entre 18 et 25°C en toute saison.

Les villas individuelles comporteront un lit d'une dimension de 90cm x 200cm.

Les villas pour 2 personnes comporteront :

- soit 2 lits de 90cm x 200cm
- soit 1 lit de 140cm x 200cm

Les villas pour 4 personnes comporteront 2 lits de 90cm x 200cm et 1 lit de 140cm x 200cm.

Par ailleurs, 10 bungalows randonneurs seront installés spécialement pour ceux qui préfèrent s'isoler dans la forêt. Chaque bungalow sera équipé de 4 sacs de couchage, d'une lampe de chevet, d'une salle d'eau privative munie d'un bac spécifique, d'une pomme embout flexible alimentée d'eau chaude et d'eau froide, d'un WC privatif et d'un placard.

2.2.1.2.2 Restauration

Le centre touristique disposera de 2 restaurants :

- le restaurant « Fy » qui apaise les petites faims et accueille les buffets à thème
- le restaurant « Tanteraka » qui offrira une carte bien raffinée.

En effet, pour les restaurants classés « étoiles », le notre étant classé 3 étoiles également, un ensemble cohérent d'installations matérielles et de prestations de service est à mettre en valeur.

2.2.1.2.2.1 Dispositions communes aux 2 restaurants

L'entrée est indépendante de celle de toute autre activité et comporte un appareil téléphonique à la disposition de la clientèle ainsi que des équipements sanitaires comprenant 3 WC avec papier hygiénique et 3 lavabos avec eau chaude, savons et serviettes.

La surface se présente en 1,6 m² par occupant, le premier restaurant pouvant accueillir 50 places et le second 125 places.

a) La cuisine et ses annexes

La cuisine est bâtie sur une surface de 40 m² dans un local bien aéré disposant d'une hotte de cheminée et d'extracteurs de fumée. Elle atteint la salle de restaurant par un pass permettant un service sans risque en matière d'hygiène.

b) Les services en salle

Les couverts seront de même série (vaissellerie et verrerie non dépareillées) et seront changés à chaque service. Les assiettes seront changées à chaque plat et les couverts seront de qualité noble (en porcelaine). La table et les serviettes de table seront de tissu de qualité évoquant la valeur malgache.

Le service sera assuré par des serveurs parlant couramment le malgache et le français.

c) Les parties réservées au personnel

Elles sont constituées :

- d'un vestiaire muni de cintres et/ou étagères suffisant pour les membres du personnel
- 2 douches
- 2 WC avec 2 lavabos, savons et essuie mains.

2.2.1.2.2.2 Le restaurant « Fy »

Le restaurant se trouve dans le même bâtiment que le hall d'accueil et accueillera moins de places vu qu'il sera utilisé au même titre qu'un snack, c'est-à-dire style décontracté.

La tenue des serveurs et serveuses s'inspirera des tenues de snack, notamment :

- pour les serveurs : pantalon uniforme et chemise
- pour les serveuses : jupe et chemise

2.2.1.2.2.3 Le restaurant « Tanteraka »

Plus spacieux et accueillant les grands repas, celui-ci donne une vue sur le parc paysager et des fenêtres s'ouvriront sur l'extérieur pour laisser passer pendant la journée une lumière permettant d'éclairer la salle. Un éclairage nocturne sera mis en place.

Les cartes seront rédigées en français, et une carte en version anglaise sera à la disposition de ce type de clientèle.

La tenue des serveurs et serveuses s'inspirera des tenues de ceux des grands restaurants.

2.2.1.2.3 Le hall d'accueil

Tout de bois décoré, le hall d'accueil est lui-même accueillant !

Il disposera d'un équipement de chauffage et d'un service électrique d'éclairage en cas de panne d'électricité. L'entrée est clairement identifiable, est propre à l'établissement et conduit directement à la réception qui comporte :

- un comptoir
- un équipement (casiers et autres) non accessible aux clients
- un coffre fort où la clientèle pourra déposer les objets de valeur

Les locaux disposeront de 3 salons équipés de canapés et de fauteuils ainsi que d'un poste téléviseur.

A l'étage se trouve le musée qui fera découvrir en majeure partie les trésors de Mantasoa. Il fera connaître également les différents monuments historiques reconnus ou non par le Ministère du Tourisme, et les découvertes archéologiques de nos chercheurs Malgaches.

Un parking pour 60 voitures sera mis en place devant le bâtiment du hall d'accueil.

2.2.1.2.4 Le Business Center

Une salle de conférence pouvant réunir jusqu'à 100 personnes sera installée dans le même bâtiment que le restaurant Tanteraka. Elle sera équipée de 100 chaises et de 25 tables, d'un mini bar où l'on peut tenir au frais les boissons dans des seaux à glace, un écran blanc pour permettre l'utilisation d'une vidéo projecteur, d'un tableau blanc et de 26 micros sans fil.

2 WC privatifs équipés de 2 lavabos avec eau chaude seront mis en place dans cette salle.

Dans le même bâtiment sera implantée une ravissante boutique qui étalera des produits malgaches destinés à l'exportation entre autres ceux faits par des matières premières malgaches telles que la soie, la fibre de coton ; ceux faits à la main tels que les broderies, les sacs et tant d'autres pour ravir non seulement les touristes étrangers mais aussi les résidents nationaux qui visiteront le centre.

Notons que 2 parkings indépendants seront mis en place devant le bâtiment, l'un pouvant accueillir jusqu'à 45 voitures et l'autre 35 voitures.

2.2.1.3 Les autres structures dans le centre

En dehors des bâtiments, nous allons essayer de décrire l'aspect des autres structures faisant l'objet des activités du centre.

2.2.1.3.1 Le parc paysager

Sur plus de 1.000 m² en terrasses, ce parc arboré invite à une vaste promenade, fraîche et passionnante. Bois sacrés, roseraie, buis et cyprès taillés à la main, jardins d'eau ... feront pénétrer progressivement dans le monde de l'imaginaire.

C'est d'ailleurs un parc de conception contemporaine avec des expositions de sculptures anciennes.

En amont, un parc à thème fera découvrir la vie royale des Malgaches avec des personnages représentatifs des rois et reines qui se sont succédés.

2.2.1.3.2 Le bassin d'eau naturelle

Niché dans un repli de verdure, ce bassin sera aménagé pour accueillir les clients en pleine nature dans une ambiance familiale. 10 chalets seront installés autour de ce bassin pour les excursions et pique nique, et une espace délimitée de 600 m² sera consacrée pour camping. Un bar terrasse et un mini épicerie seront installés pour éviter divers déplacements.

2.2.1.4 Les activités du centre

Diverses activités seront au rendez vous pour pouvoir profiter du charme enchanteur du centre.

2.2.1.4.1 Parcours et aventures en forêt

Une partie de la forêt sera exploitée pour diverses activités.

Pour toute la famille de 5 à 77 ans, des parcours d'aventure progressifs avec plus de 6 ateliers pour 1 à 2 heures d'activités seront mis en place en toute sécurité ;des sensations fortes pour s'évader et goûter aux joies de l'aventure.

Au programme : passerelles, ponts de singes, sauts de Tarzan, trampolines, étang de baignade, tyroliennes, sentiers pédestres, randonnées à cheval, tir à l'arc, randonnées pédestres.

Il est à souligner que l'aventure commence après un briefing sur la sécurité, la surveillance et le conseil sur l'ensemble du parcours.

Pour l'équitation, un encadrement par un guide tourisme équestre sera organisé.

Sur place : bar (boissons, glaces, sandwichs...) ; bungalows randonneurs ; 5 douches communes avec 3 lavabos, savons, serviettes ; 5 WC communs avec 3 lavabos, savons, essuie mains ; 2 vestiaires avec 30 casiers privés.

2.2.1.4.2 Activité plein air : GOLF

Un golf 18 trous par 72 sera situé sur un parcours boisé et relativement plat. Les golfeurs arpenteront un parcours judicieusement dessiné convenant à tous les niveaux de jeu. Et ce sera le lieu idéal pour les stages de golf !

Les joueurs profiteront également de 15 voiturettes, d'un magasin de golf, de 2 greens d'entraînements, de vestiaires et d'un club house à l'ambiance conviviale.

2.2.1.4.3 Divers accueils

Chaque dernier dimanche trimestriel sera consacré à l'accueil de groupes pour un déjeuner concert au restaurant « Tanteraka » ou un déjeuner champêtre autour du bassin d'eau naturelle.

Le restaurant « Fy » accueille toutes sortes de buffets à thème (par exemple anniversaire) tous les samedis de 10 heures à 22 heures.

Le Business Center sera ouvert pour tous les séminaires, conférences, ateliers ou réunions personnelles sauf le dimanche.

2.2.1.4.4 Excursions organisées

Le centre touristique se trouvant au voisinage de Mantasoa, des excursions organisées de 1 jour seront au programme pour faire connaître ce lieu chargé d'histoire.

Sont compris dans la « carte excursion » : frais de transport aller retour, goûter, déjeuner, droits de guide.

Mantasoa se situant à 14 km du centre, le circuit se fera de la manière suivante :

Départ du centre : 9h
 Arrivée à Mantasoa : 10h
 Visite des lieux : 10h30 à 12h30
 Déjeuner : 12h30 à 13h30
 Quartier libre : 14h à 14h45
 Départ Mantasoa : 15h
 Séance détente au barrage d'Ampasimpotsy : 16h à 16h45
 Arrivée au centre : 17h

2.2.1.4.5 Divers

Sur une superficie de 750 m² s'étendent :

- une pataugeoire et une piscine chauffée avec toboggan aquatique
- un skatepark
- une aire de jeux (billards et ping pong)
- une cour de pétanque

Une clairière aménagée s'étendant sur 2.000 m² sera mise en place pour les ballades et promenades en calèche à la découverte d'une forêt résolument axée sur la plantation de plantes médicinales telles que le vahona, le bois de rose, le ravintsara.

2.2.2 Tarification

La tarification au sein du centre touristique repose sur la stratégie de fixation de prix qui sera basée sur la stratégie de luxe ou Premium Pricing. En effet, le caractère exceptionnel de notre offre peut justifier un prix élevé.

Cependant, une politique d'écrouissage sera adoptée dès le lancement du produit sur le marché, c'est-à-dire attribuer à un produit de qualité un prix élevé.

Pour plus d'informations : 1 € = 2.500 Ariary

2.2.2.1 Tarifs loisirs

Un tarif différencié sera appliqué entre nationaux et étrangers et un demi-tarif pour tout enfant âgé entre 4 et 11 ans.

Tableau 7 : Tarifs loisirs

ACTIVITES	DUREE	ARIARY	EURO
-----------	-------	--------	------

Parcours et aventures en forêt	Randonnées pédestres	Journée	1.000	0,6
	Passerelles	20 min	2.000	1
	Ponts de singe	20 min	2.000	1
	Sauts de Tarzan	20 min	3.000	1,4
	Tyroliennes	20 min	1.500	0,8
	Sentiers pédestres	15 min	1.500	0,8
	Randonnées à cheval	30 min	5.000	2,2
	Tir à l'arc	15 min	1.500	0,8
	Trampolines	10 min	1.000	0,6
	Etang de baignade	20 min	3.000	1,4
Cour de pétanque		30 min	1.500	0,8
Golf		Individuel	60.000	25
		couple	45.000	20
Excursions organisées		Journée	10.000	4,2
Pataugeoire et piscine chauffée		60 à 180 min	7.500	3,2
		½ journées	9.000	3,8
Skate park.		60 min	4.000	1,8
Aire de jeux	Billard	30 min	2.500	1,2
		60 min	4.500	2
	Ping pong	30 min	1.500	0,8
Ballades et promenades en calèche (tarif pour 3 pax)		60 min	7.000	3
		60 à 180 min	15.000	6,2
		½ journées	25.000	10,2

2.2.2.2 Tarif séminaire

La « carte séminaire » comprend :

- l'hébergement (villa individuelle, pour 2 personnes ou pour 4 personnes)
- le petit déjeuner (viennoiseries – vary aminanana + kitoza – jus naturel – boisson chaude)
- le déjeuner (entrée – plat de résistance)
- le Tea Time (cocktail salé – jus naturel – boisson chaude)
- le dîner (entrée – plat de résistance – dessert)

Chaque participant doit passer au minimum une journée et une nuitée au centre.

On appliquera une politique de prix égale pour nationaux et étrangers.

Tableau 8 : Tarif séminaire

	Tarif en Ariary	Tarif en euro
Carte séminaire pour moins de 20 personnes	73.000	29,2
Carte séminaire pour 20 à 50 personnes	70.000	28
Carte séminaire pour 50 à 100 personnes	64.000	25,6

2.2.2.3 Tarif restauration

Le restaurant « Fy » dispose d'une salle à 30 couverts et d'une terrasse à 20 couverts. Il dispose des variétés de menus proposés dans les bistrotts. Les menus varient de 5.000 Ariary à 22.500 Ariary (2€ à 9€).

Le restaurant « Tanteraka » dispose de 125 couverts et propose une cuisine inventive (traditionnelle, gastronomique ou régionale). Les menus varient de 13.000 Ariary à 45.000

Ariary (5,2€ à 18€).

2.2.2.4 Tarif musée

Une politique de prix différenciée sera également adoptée pour la visite du musée en fonction du critère d'âge et d'origine :

Tableau 9 : Tarif musée

		Tarifs en Ariary
Nationaux	Enfants (4 à 11 ans)	-
	Adultes (plus de 11 ans)	9.000
Etrangers	Enfants (4 à 11 ans)	-
	Adultes (plus de 11 ans)	12.000

Sont compris dans ces tarifs : un sandwich, un jus naturel, visite assurée par un guide professionnel, séance de diaporama et un cadeau souvenir.

2.2.2.5 Tarif hébergement

La tarification en matière d'hébergement suit une politique de prix différenciée en fonction de l'origine de la clientèle (résidents nationaux ou touristes étrangers) et en fonction de la nature du local (villa individuelle, pour 2 personnes, pour 4 personnes ou bungalows randonneurs).

Tableau 10 : Tarif hébergement

	Ariary	Euro
Villa individuelle	70.000	30
Petit déjeuner	5.000	3
Demi pension	20.000	9
Pension complète	33.000	14,2
Villa pour 2 personnes	95.000	40
Petit déjeuner 2 pax	10.000	5
Demi pension 2 pax	40.000	17
Pension complète 2 pax	66.000	27,4
Villa pour 4 personnes	160.000	66
Petit déjeuner par pax	5.000	3
Demi pension par pax	20.000	9
Pension complète par pax	33.000	14,2
Bungalow randonneur	60.000	26

2.2.3.1 La réservation

C'est une phase préliminaire à laquelle tous les clients doivent passer. Toute personne désirant passer une réservation doit l'effectuer au moins cinq jours avant son arrivée et le confirmer le lendemain.

Cette réservation s'effectue par le biais d'un bureau de liaison qui sera implanté dans la capitale pour faciliter le service.

Les réservations sur place peuvent également être retenues

2.2.3.2 L'accueil à l'aéroport international

C'est la première étape du circuit de distribution du centre. Une navette viendra accueillir la clientèle dès son arrivée à l'aéroport international d'Ivato selon les termes du contrat avec le bureau de liaison.

L'accueil sera effectué par un chauffeur guide représentant le centre et parlant couramment le malgache et le français et ayant des connaissances sur d'autres langues étrangères, notamment l'anglais.

2.2.3.3 L'accueil au centre

Cette deuxième étape est la plus développée et reflète l'image même du centre car c'est son premier contact avec le client.

Elle se résume par le schéma ci-après :

Figure 2 : Accueil au centre

```
0100090000037800000002001c00000000000400000003010800050000000b0200000000050  
000000c026f106013040000002e0118001c000000fb021000070000000000bc02000000000010  
2022253797374656d001060130000c5b9b49d9c5c110004ee833970ab7c030c020000040000  
002d01000004000000020101001c000000fb029cff00000000000009001000000000440001254  
696d6573204e657720526fd616e000000000000000000000000000000000040000002d010  
1000500000000902000000020d000000320a5a003403010004003403000095166810206e2d00  
0400000002d010000030000000000
```

- 1- Récupération des bagages de la voiture par des bagagistes pour être transportés au hall d'accueil
- 2- .Distribution de flyers (activités du centre + tarifs)
.Explication des règles
.Explication de tous les services dispensés par le centre
.Contribution du service médical (immunisation contre le paludisme et toutes autres maladies dues au changement de climat)
- 3- Rencontre avec la femme de chambre et indication de toutes les manipulations nécessaires (téléphone, équipements sanitaires...)
- 4- .Service 24h sur 24h
.Service de buanderie et de repassage
.Livraison de repas en chambre

2.2.3.4 Le transfert à l'aéroport international

Le séjour terminé, les clients se doivent de remettre à l'accueil les clés. Les responsables du centre procéderont à la vérification des chambres et remercieront les clients pour avoir choisis le centre. Les clients seront ensuite accompagnés à l'aéroport d'Ivato par les voitures navettes du centre.

2.2.4 Communication

Dans cette rubrique, nous essayerons de traiter la stratégie de communication et de promotion du centre.

2.2.4.1 Communication

La communication consiste à transmettre des messages aux publics de l'entreprise en vue de

modifier leur niveau d'information. On distingue la communication média et la communication hors média.

2.2.4.1.1 Communication média : Publicité

Elle a pour objet ultime de modifier les comportements mentaux d'un public en vue d'agir sur ses comportements effectifs. Son efficacité n'est presque jamais indépendante de celle des autres composants du Marketing Mix.

2.2.4.1.1.1 Généralités sur la publicité

Le choix des médias se fait sur la base du bon sens et d'appréciations qualitatives portées par le média planer sur chacun des médias disponibles selon leur adéquation à la cible, au message et leur compatibilité avec le budget disponible.

Parmi les outils de la publicité (communication média), on peut citer la télévision, la presse, l'affichage, le cinéma, la radio, l'Internet et l'ensemble des supports on-line de diffusion.

2.2.4.1.1.2 Cas du centre

Dans sa stratégie média, le centre fera appel à une agence de publicité pour l'exécution de la campagne publicitaire et choisira comme outils la télévision, l'affichage et l'Internet.

Pour ce faire, une démarche bien définie sera mise en place et requiert des rôles exclusifs de l'annonceur (le centre) et de l'agence.

2.2.4.1.2 Communication hors média

Elle a pour objectifs spécifiques de :

- créer des relations de proximité et de sympathie entre l'entreprise et ses publics
- confirmer ou compléter le discours publicitaire
- toucher certaines cibles spécifiques.

2.2.4.1.2.1 Généralités sur la communication hors média

Elle se caractérise par deux traits :

- elle est composée par des moyens de communication qui ont pour objet de transmettre des messages aux cibles en vue de modifier leurs attitudes mentales plutôt que de déclencher d'une manière directe et immédiate des changements de comportement.

- elle ne se limite pas à l'achat d'espace dans les grands médias mais utilise des méthodes et des canaux spécifiques. C'est ce qui la distingue de la publicité classique.

Les principaux outils de la communication hors média sont les relations publiques, la communication événementielle (création d'événement), le sponsoring sportif, le sponsoring de « services » au public et le mécénat (sponsoring artistique et culturel).

2.2.4.1.2.2 Cas du centre

Nous allons retenir comme outils :

- les techniques du Marketing direct notamment par le biais de l'e-mail et des contacts par téléphone, centre d'appels/réceptions téléphoniques.

Ces techniques requièrent une constitution et gestion de fichiers soit à partir des sources internes au centre (fichier client), soit à partir des listes en libre accès (annuaire professionnel), soit à partir de l'achat des fichiers auprès de sociétés spécialisées)

- les relations publiques pour gagner la sympathie d'un public important à l'entreprise en vue de l'inciter à diffuser à son tour les informations sur le centre.

Elles sont caractérisées par des réceptions et des visites gratuites du centre.

2.2.4.2 Promotion

La promotion est une manière pour l'entreprise d'augmenter de façon significative le chiffre d'affaires sur une période déterminée.

Notre centre adoptera comme techniques de promotion de ventes :

- les jeux à l'aide d'insertion de coupons de participation dans les supports médias (presse, magazine)
- les primes à l'aide de la carte de fidélité
- les animations au sein du centre
- la baisse temporaire des prix

2.2.4.3 Stratégie de communication suivant les phases de la courbe de vie du produit

Le cycle de vie du produit est caractérisé par sa phase d'introduction, de croissance, de maturité et de déclin.

On proposera la stratégie type suivante pour la communication au sein du centre :

Tableau 11 : Stratégie type à chaque phase de la courbe de vie du produit

	INTRODUCTION	CROISSANCE	MATURITE	DECLIN
COMMUNICATION	Niveau de communication élevé en particulier la publicité pour cristalliser le produit	Effort publicitaire important pour élargir le marché	-Baisse des dépenses publicitaires et augmentation des dépenses de promotion -Publicité d'entretien	Baisse du budget de communication

2.3 Conditions de réussite dans un environnement incertain, évolutif et concurrentiel

La réussite du centre reposera sur 2 conditions essentielles :

- Le fusionnement ou alliance qui consiste à agrandir davantage la capacité du centre en éliminant provisoirement un concurrent.
- La gestion et le contrôle en anticipant le changement, en gérant le changement et en vivant avec le changement. Ce qui nécessite une adaptation permanente, voire aller au devant des événements que de les subir.

Chapitre III : Théorie générale sur les outils et les critères d'évaluation

La faisabilité d'un projet repose sur différents critères appelés critères d'évaluation qui sont notamment la pertinence, l'efficacité et l'efficience, l'impact et la durabilité. Par ailleurs, la vérification de ces critères nécessite l'utilisation de divers outils (outils d'évaluation) dont la théorie générale fera l'objet de la première section de ce chapitre mais l'application se fera dans la dernière partie du travail.

Section 1 : Outils d'évaluation

Il existe 4 outils d'évaluation :

- la VAN
- le TRI
- l'IP
- le DRCI

1.1 Valeur Actualisée Nette

La Valeur Actualisée Nette (VAN) est la différence entre la valeur actuelle des revenus dégagés et celle des dépenses engendrées comme l'indique la formule suivante :

$$VAN = \sum_{j=1}^n \frac{MBA_j}{(1+i)^j} - C$$

MBA : Marge Brute d'Autofinancement

C : Coût des investissements

i : taux d'actualisation

j : années de durée du projet

Si la VAN d'un projet d'investissement est positive, il mérite, d'un point de vue financier d'être entrepris. Si par contre elle est négative, le projet serait à rejeter.

1.2 Taux de Rentabilité Interne

Le Taux de Rentabilité Interne (TRI) d'un projet est le taux i pour lequel la VAN est nulle. Le taux d'actualisation i rend la valeur actuelle des revenus égale à celle des dépenses du projet.

La valeur i est déterminée à partir de l'équation :

$$\sum_{j=1}^n \text{MBA}_j (1+i)^{-j} - C = 0$$

Ou encore

$$\sum_{j=1}^n \text{MBA}_j (1+i)^{-j} = C$$

MBA : Marge Brute d'Autofinancement

C : Coût des investissements

i : TRI à chercher

j : années de durée du projet

Le TRI indique le taux d'intérêt maximal que l'entreprise pourrait supporter dans le cas où la totalité du capital serait imputée.

Un TRI supérieur au taux de l'emprunt signifie que le projet est rentable.

1.3 Indice de Profitabilité

L'Indice de Profitabilité (IP) est la mesure du profit par un Ariary du capital investi. Il doit être supérieur à un pour que le projet soit rentable.

Il est donné par la formule :

$$\text{VAN}$$

$$IP = \frac{\text{-----}}{I} + 1$$

Où VAN : Valeur Actualisée Nette

Et I : Montant des Investissements

L'IP est la maximisation de la rentabilité en terme de valeur absolue ; ce qui la différencie de la VAN qui est la recherche de la rentabilité en valeur relative.

1.4 Délai de Récupération du Capital Investi

Le Délai de Récupération du Capital Investi (DRCI) est le temps nécessaire au recouvrement du coût initial ou critère de liquidité. C'est le critère de sélection entre 2 projets et celui qui possède un DRCI plus court sera retenu.

Le DRCI est donné par la formule :

$$DRCI = \sum_{d=0}^{\infty} \frac{MBA}{(1+i)^d} = I$$

Où MBA : marge brute d'autofinancement

d : délai et I : Investissement

Pour qu'un projet d'investissement soit acceptable, il faut que le DRCI soit inférieur à un délai fixé par l'entreprise.

Dans notre cas, ce délai doit être inférieur à 5 ans.

Section 2 : Critères d'évaluation

2.1 Pertinence

La pertinence est jugée par la rentabilité, l'importance, et l'utilité face au besoin du consommateur. En effet, il s'agit pour l'entreprise de se poser constamment 2 questions :

- Est-ce le bon moment pour réaliser le projet ?
- Le projet est-il rentable pour l'entreprise sur le plan social ?

2.2 Efficacité et Efficience

L'efficacité est jugée par la satisfaction des objectifs. C'est, en d'autres termes, la mesure des

résultats par rapport aux objectifs. Les objectifs atteints signifient que les objectifs sont satisfaits.

L'efficience est l'efficacité à moindre coût. Elle consiste à rationaliser les ressources en évitant les coûts cachés.

2.3 Impact

Sur le plan interne, l'impact correspond aux forces et faiblesses de l'entreprise (impact direct, par exemple la performance du personnel).

Sur le plan externe, il s'agit de l'impact indirect, notamment les coûts et avantages de l'entreprise.

2.4 Durabilité

La viabilité ou durabilité est jugée par la capacité des résultats à se poursuivre. En effet, il s'agit, pour l'entreprise de se poser la question : Est-ce que le projet va être durable ?

Il s'agit de la durabilité du projet du point de vue interne et externe.

Tableau 12 : Tableau des critères d'évaluation

Critères	Signification	Indicateur possible
Pertinence	Rapport/Projet et besoins/Attentes	Indice de développement humain
Efficience	Coût par unité d'output produit/Rapport coût efficacité en comparaison avec d'autres programmes similaires	Coût par emploi créé
Efficacité	Nombre d'unités produites	Nombre d'emplois créés
Impact	Contribution d'unités produites à la réalisation des objectifs du développement	Augmentation en % des revenus dus aux emplois créés

	Degré de satisfaction des besoins	
Durabilité	Degré de viabilité et profitabilité continu des résultats Degré d'autonomie des groupes	Augmentation en % du nombre de micros entreprises qui sont viables et profitables

PARTIE II : CONDUITE DU PROJET

Chapitre I : Technique de réalisation

Ce chapitre intitulé nous permet de connaître les moyens dont nous disposons pour mettre en place ce projet et d'identifier les ressources nécessaires pour sa réalisation.

Section 1 : Moyens de mise en œuvre

Cette section nous présentera les moyens de mise en œuvre et nous permettra d'identifier les ressources nécessaires.

1.1 Production des locaux

Nous présenterons ici toutes les constructions sur la surface à bâtir ainsi que les autres aménagements envisagés.

1.1.1 Terrain

La construction de ce centre touristique nécessite un terrain de 2,5ha soit 25.000m² dont la construction des bâtiments se répartit comme suit :

Désignation	Superficie en m²
42 villas	3.570
Restaurant Fy	195
Hall d'accueil	70
Musée	40
Restaurant Tanteraka	335
Business Center	300
Boutique	30
Parking	1.500
Chalets	250
Bar terrasse	300
Bungalows randonneurs	80
Club house pour golf	40
Centre médical	30
Entreposage	75
Locaux réservés au personnel	30
TOTAL	7.295

1.1.2 Autres aménagements

D'après les renseignements fournis ci-dessus, la superficie déjà utilisée est de 7.295m². Par ailleurs, d'autres aménagements sont aussi à considérer dans les 25.000 m²

Ces aménagements se répartissent comme suit :

Désignation	Superficie en m²
Zones de circulation	200
Piscine	300
Parc paysager	2.000
Bassin d'eau naturelle	100
Espace camping	700
Espace Parc et Aventure	3.500
Golf et Divers	2.500
Clairière aménagée	2.000
TOTAL	11.300

1.2 Méthode MPM de réalisation des tâches

Le centre touristique que nous allons mettre en place est de taille et aménager une superficie de 2,5ha n'est pas assez facile.

Les constructions seront moins dures que les diverses plantations (cypres, buis, arbres et plantes médicinales ...)

Le tableau suivant décrira les différentes tâches qui s'imposent (constructions, etc.) avec leurs durées estimatives en semaines.

Tableau 13 : Les différents travaux

Désignation	Tâches immédiatement antérieures	Durée
(A) Acquisition d'un terrain	-	2
(B) Réunion des actionnaires	A	8
(C) Approvisionnement	B	5
(D) Agencements et aménagements	A, C	72
(E) Electrification et adduction d'eau	D	8
(F) Installation des immobilisations corporelles	C, D, E	6

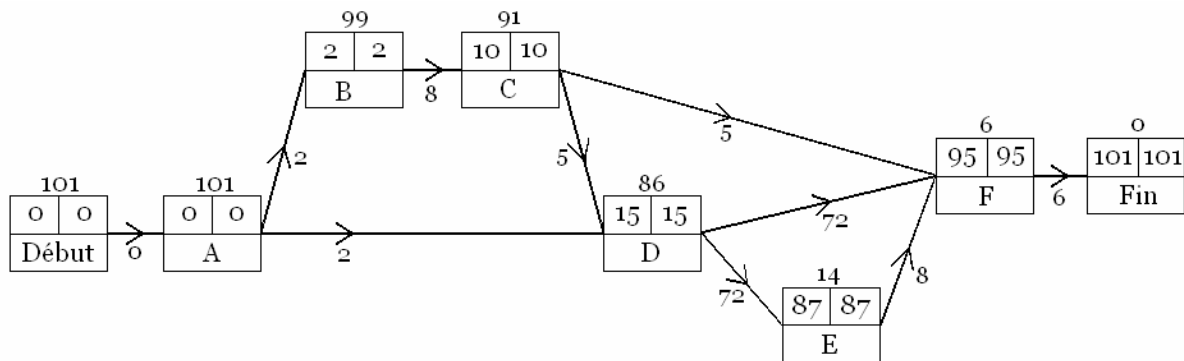
De ce fait, nous pourrons à partir de la méthode MPM, tracer le graphe correspondant.

A gauche, nous aurons des chiffres indiquant les dates au plus tôt de réalisation des tâches.

A droite, nous aurons les dates au plus tard.

Ensuite, nous calculerons le chemin critique et la durée de réalisation du projet en semaines.

Graphe 2 : Graphe MPM



D'après le graphe, le chemin critique est :

C = Début-A-B-C-D-E-F-Fin

Et la durée des tâches est de 101 semaines soit environ 2 ans.

Section 2 : Identification des ressources

La mise en place du centre nécessite non seulement des ressources matérielles mais aussi des ressources financières.

2.1 Ressources matérielles

Les ressources matérielles tiennent une grande place dans toutes constructions, surtout dans le cas d'un centre touristique « haut de gamme » comme le notre. La répartition peut se faire comme suit :

❖ L'hébergement

Les 42 villas se répartissent en 15 villas individuelles munies d'un lit de 90cm x 200cm ; 7 villas pour 2 personnes munies de 2 lits de 90cm x 200cm ; 6 villas pour 2 personnes munies d'un lit de 140cm x 200cm ; 14 villas pour 4 personnes munies de 2 lits de 90cm x 200cm et d'un lit de 140cm x 200cm.

Les besoins matériels se répartissent ainsi :

- Table de bureau, chaise, corbeille à papier
- Petit salon, lampe de chevet, sac de couchage
- Portes bagages, placard, cintres

- Douche complet (baignoire, pomme embout, lavabo...)

- WC complet, glace, prise de courant, tablette, poubelle
- Matelas, appareil téléphonique, mini bar

❖ La restauration

Les besoins matériels en restauration sont :

- Chaises type bistrot, tables en tube chromé
- Chaises en hêtre massif teinté rustique au garnissage mousse revêtu de velours
- WC, lavabo, savons, serviettes, essuie mains
- Comptoir en bois, tabourets
- Vestiaire, cintres

❖ La cuisine et ses annexes

Les locaux ont besoin de :

- Armoires de rangement avec fermetures magnétiques
- Plaques de cuisson électriques, cuisinières à gaz avec table de cuisson et four à thermostat
- Tables de dressage
- Réfrigérateur de 335 litres, congélateur en bahut de 340 litres, lave vaisselle
- Vaissellerie (services en porcelaine)
Verrerie (verres en cristal véritable)
Couverts et couteaux (services en acier)
- Ustensiles de cuisine (sauteuse, faitout, poêle, casserole, marmite haute, louche)
- Cocotes à mijoter, sorbetière, balance murale, mixer
- Chambre froide de 50m³

❖ Le hall d'accueil et le musée

Les besoins matériels du hall d'accueil et du musée sont :

- Comptoir en bois, appareil téléphonique
- Equipement muni de casiers compartimentés
- Coffre fort, vitrines
- Salon en cuir, salon en mousse de polyester, poste téléviseur
- Chaises, tables, poubelle
- Ecran blanc

❖ Le Business Center et la boutique

Ils auront besoin de :

- Chaises pliantes, tables
- Comptoir en bois avec tiroirs, vitrines
- Mini bar avec sceaux à glace
- Ecran blanc, tableau blanc
- Micro sans fil
- WC, lavabo

❖ Divers

Sont compris dans « divers » les besoins matériels des différentes activités du centre.

- Tondeuse électrique, brouette, arroseurs rotatifs
- Equipements de golf, voiturettes
- Fauteuils de relaxation, chaises longues, abri de jardin, hamacs, parasols
- Réfrigérateur, vitrines
- Comptoir en bois, chaises de bar, chaises pliantes, petit salon
- Tables de billard, table de ping pong, coffret de boule de pétanque
- Calèches pour 7 personnes, lanternes d'éclairage extérieur
- Tentés, sacs de couchage couverture taffetas
- Lampes de chevet, torches, diffuseurs
- WC complet, douche complet

❖ L'administration

Les équipements de l'administration sont :

- Tables de bureau avec chaise, équipements de rangement
- Ordinateurs avec accessoires, appareils téléphoniques
- Salon, corbeille à papier
- Porte manteau métallique, vestiaire à pieds

❖ Le transport

Le centre aura besoin de véhicules pour effectuer le transfert des clients et d'autres véhicules pour service.

❖ Autres

- Lave linge, fer à repasser
- Aspirateur, balai

❖ Eau et électricité

- Eau : tuyaux pour la distribution d'eau potable et évacuation des eaux usées ; château d'eau ; piscine ; pataugeoire
- Electricité : groupe électrogène ; fil ; interrupteur et prise encastrés ; prises multiples ; ampoules et grands compteurs

2.2 Ressources financières

Les ressources financières constituent le moyen de rémunération des travaux effectués par l'homme et de paiement des coûts des ressources utilisées. Ces ressources financières s'obtiennent par les apports en numéraires non remboursables évalués à 37% des besoins ; les emprunts auprès des banques évalués à 58% des besoins et les apports remboursables après 5 ans évalués à 5% des besoins.

Chapitre II : Capacité d'accueil envisagée

D'après les données que nous avons vues dans la partie précédente, nous pouvons faire une estimation sur le chiffre d'affaire et la production et également mettre en place l'organigramme.

Section 1 : Evolution du chiffre d'affaire et production envisagée

Par l'estimation du chiffre d'affaires de la première année, nous pouvons faire également une estimation de ceux des 4 autres années en matière d'hébergement, de restauration et des autres activités du centre.

1.1 Production de l'entreprise

D'après les chapitres précédents, nous pouvons apercevoir la production de l'entreprise constituée par la combinaison cohérente de :

- l'hébergement
- la restauration
- et les autres prestations complémentaires

Nous pouvons faire une prévision des ventes annuelles de l'entreprise pour la première année qui est constituée de 12.610 visiteurs dont 50% (6.305) résident au centre et le reste (6.305) constitue les visiteurs passagers du centre.

1.1.1 Hébergement

Parmi les 6.305 résidents au centre : 50% vivent en demi pension dans les villas individuelles, 10% dans les villas pour 2 personnes, 10% dans les villas pour 4 personnes, 15% dans les bungalows randonneurs et 15% en tentes pour une durée de 3 jours. D'où la vente annuelle en qualité d'hébergement :

Tableau 14 : Ventes annuelles en matière d'hébergement en Ariary

	Effectif	Montant locaux	Séjour en demi pension	Montant total
Villa individuelle	3.153	662.132.000	189.180.000	851.312.000
Villa pour 2 personnes	630	89.775.000	37.800.000	127.575.000
Villa pour 4 personnes	630	75.840.000	37.800.000	113.640.000
Bungalow randonneur	946	42.660.000	58.179.000	100.839.000

Tente	946	8.505.000	-	8.505.000
TOTAL	6.305	878.912.000	322.959.000	1.201.871.000

1.1.2 Restauration

Pour la restauration, supposons que 50% des visiteurs passagers, soit 3.153 visiteurs dépensent en moyenne 15.000 Ariary par personne. Ce qui nous procure une vente annuelle de 47.925.000 Ariary en qualité de restauration.

1.1.3 Prestations complémentaires

Nous estimerons une dépense moyenne de 14.000 Ariary par personne pour 60% des visiteurs annuels. Ce qui nous procure une vente annuelle de 105.924.000 Ariary pour les prestations complémentaires.

1.1.4 Ventes annuelles de la première année

En faisant la somme de la production de l'entreprise, on obtiendra une vente annuelle de 1.355.720.000 Ariary pour la première année avec 12.610 visiteurs répartis en résidents et en passagers.

1.2 Evolution du chiffre d'affaires

Nous avons pu constater le tableau montrant la part de marché estimée de N à N+4. De ce fait, nous pouvons dresser le tableau d'évolution du chiffre d'affaires jusqu'à la cinquième année.

Tableau 15 : Evolution du chiffre d'affaires en Ariary de N à N+4

Années	N	N+1	N+2	N+3	N+4
Part de marché estimée	12.610	13.871	15.951	18.343	20.178
CA hors taxe	1.355.720.000	1.491.292.000	1.640.421.200	1.886.484.380	2.169.457.037
TVA 18%	244.029.600	268.432.560	295.275.816	339.567.188,4	390.502.266,7
CA TTC	1.599.749.600	1.759.724.560	1.935.697.016	2.226.051.568	2.559.959.304

Section 2 : Aspects quantitatifs et qualitatifs

Nous allons présenter successivement les aspects quantitatifs et les aspects qualitatifs de ce projet.

2.1 Aspects quantitatifs

L'aspect quantitatif de ce projet se basera sur :

- un service de climatisation permanent pour permettre aux locaux de maintenir une température entre 18° et 25° C en toute saison.
- Une puissance électrique de 375 KWA
- 10 groupes électrogènes pour desservir les locaux en cas de panne d'électricité
- Une consommation en eau estimée à 0,55 m³ par personne par jour

2.2 Aspects qualitatifs

L'aspect qualitatif du projet reposera sur la synthèse de positionnement. Cette dernière se caractérise par :

- les caractéristiques de l'établissement avec le marché cible

C'est un établissement haut de gamme.

Il attend une clientèle touristique en transit sur d'autres destinations.

Il attend une clientèle qui voyage individuellement ou en groupe.

Il attend une clientèle intellectuelle pour son Business Center.

- les caractéristiques du restaurant avec son marché cible composé par :

La clientèle des villas, des bungalows randonneurs, des tentes

La clientèle du week end

La clientèle de passage

Chapitre III : Organisation structurelle

L'organisation est une des fonctions du gestionnaire. Elle consiste à faire une répartition fonctionnelle et équitable des tâches individuelles et à regrouper les activités.

Section 1 : Organisation et gestion des ressources humaines

Cette section présentera le personnel à recruter et l'organisation en entreprise.

1.1 Personnel à recruter

Après une brève présentation des catégories de personnels dans l'entreprise, nous détaillerons les ressources humaines utiles au bon fonctionnement de notre centre touristique.

1.1.1 Les catégories de personnel dans l'entreprise

Au sein de l'entreprise, on distingue généralement 5 groupes de personnes : les ouvriers, les employés, les agents de maîtrise, les techniciens et les cadres, les dirigeants.

1.1.1.1 Les ouvriers

C'est un personnel d'exécution, de surveillance et de vérification directe du fonctionnement au sein de l'entreprise. En général, l'ouvrier travaille de ses mains. On distingue les manœuvres qui effectuent des tâches sans aucune spécialisation (dans les entreprises industrielles) et les ouvriers professionnels qui ont une certaine spécialisation dans le cadre d'un métier bien défini.

1.1.1.2 Les employés

Ce sont des personnels d'exécution comme les ouvriers mais qui travaillent dans les bureaux. Ils effectuent des tâches répétitives dans le traitement de l'information soit manuellement soit sur machine.

1.1.1.3 Les agents de maîtrise

Ce sont les personnels d'encadrement de premier niveau. En effet, la « maîtrise » constitue un échelon intermédiaire entre les cadres et les ouvriers ou les employés. Ce sont des employés ayant des qualités professionnelles élevées engendrant une aptitude plus élevée au commandement et une autorité directe sur les opérateurs. (Ouvriers et employés)

1.1.1.4 Les techniciens et les cadres

Ce sont des personnels chargés de faire la coordination d'ensemble de diverses tâches et fonctions et rôles répartis entre les différents personnels suivant la ligne hiérarchique.

1.1.1.5 Les dirigeants

Ce sont les personnels chargés de la direction effective et de la marche de l'entreprise. Ils sont responsables de la réalisation des buts et objectifs de l'entreprise conformément aux orientations formulées par les propriétaires, les actionnaires ou le Conseil d'administration.

1.1.2 Acquisition des ressources humaines

C'est une étape importante pour la mise en œuvre des politiques d'emploi.

Notre centre procédera à 3 phases essentielles pour acquérir ses ressources humaines, notamment le recrutement, la sélection et l'intégration.

1.1.2.1 Le recrutement

Il désigne les opérations qui précèdent et préparent l'embauchage et constitue un moyen d'attirer les candidats qui possèdent les compétences et attitudes nécessaires à occuper un poste vacant.

Les outils dont les postulants auront besoin sont :

- le formulaire de demande d'emploi qui va revêtir les renseignements personnels (nom, prénom, adresse...), les études acquises, les expériences et les références
- le curriculum vitae (CV)
- la lettre d'accompagnement qui mentionne le poste demandé et permet d'attirer l'attention du recruteur sur le CV et de solliciter une entrevue.

1.1.2.2 La sélection

Après la phase de recrutement, l'entreprise procède à la « présélection » qui consiste à réunir tous les renseignements concernant les candidats.

Ensuite vient la phase de sélection qui consiste à choisir parmi les candidatures celle qui satisfait le mieux aux exigences du poste à combler. Le postulant doit passer :

- une entrevue pour faciliter la cueillette des données précises sur lui et l'informer sur l'organisation et la nature du poste
- des tests qui permettent de faire apparaître les points faibles pouvant constituer des contre-indications pour le poste et de classer son aptitude par rapport au profil du poste.

1.1.2.3 L'intégration ou socialisation dans l'entreprise

Une fois sélectionné, le candidat, nouveau membre de l'entreprise sera intégré dans la culture d'organisation par le biais de la socialisation. Celle-ci est caractérisée par :

- la sélection des candidats à l'entrée
- une formation approfondie sur le domaine d'activité
- l'adhésion des candidats aux valeurs de l'entreprise

1.1.3 Personnel à recruter et qualifications professionnelles requises

Le service offert au centre doit être assuré par un personnel compétent, de bonne présentation, n'ayant pas une maladie contagieuse, respectant les règles d'hygiène corporelle et ayant des tenues adaptées à la fonction.

Notre établissement d'hébergement requiert les services suivants :

- un service de réception
- un service d'hébergement
- un service maintenance

A noter que les responsables respectifs de ces services sont tous qualifiés (titulaires de diplômes ou certificats en la matière), ayant au moins 5 ans d'expérience et dirigés par un directeur d'hôtel.

Le Directeur d'hôtel doit disposer d'un :

- BTS spécialisé en Hôtellerie ou
- Diplôme équivalent ou
- Expérience de 3 ans minimum dans l'Hôtellerie

Et maîtriser 2 langues étrangères.

Le personnel du service de réception doit disposer d'une maîtrise de 2 ans en tant que réceptionniste et maîtriser 2 langues étrangères.

Le personnel du service d'hébergement doit avoir une connaissance du métier et parler le français au minimum.

Notre établissement de restauration aura besoin d'un service de restauration secondé par :

- un responsable de restauration

- 2 chefs de cuisine, 20 cuisiniers, des plongeurs
- 2 maîtres d'hôtel restaurant
- 2 barmen et des serveurs

Ils seront dirigés par un Directeur de restauration disposant d'un :

- BTS spécialisé en restauration ou
- Diplôme équivalent ou
- Expérience de 3 ans dans la restauration

Et maîtriser 2 langues étrangères.

Les activités offertes par le centre nécessitent la mise en place d'un Directeur d'animation dynamique, ayant au moins 2 ans d'expérience dans l'animation et parlant 2 langues étrangères. Il aura ainsi à diriger un service d'animation et un service sécurité.

Seront mises en place au sein du centre, à part ces 2 directions :

- une direction administrative et financière composée de 2 services : le service personnel et le service comptabilité
- une direction marketing composée de 2 services : le service marketing et le service de documentation.

Les dirigeants respectifs de ces directions doivent disposer d'un BTS en la matière, d'un diplôme équivalent ou d'une expérience de 3 ans dans le domaine.

En définitive, la bonne marche au sein du centre dépend de la bonne coordination des tâches assurées par les 5 directions et les 10 services.

1.1.4 Division des tâches

Le centre touristique faisant l'objet de ce projet fait état de 229 ressources humaines dont les effectifs, les postes et les rôles respectifs figurent dans le tableau suivant.

Tableau 16 : Répartition des tâches

Effectif	Poste	Rôles et fonctions
----------	-------	--------------------

1	Directeur Général	<ul style="list-style-type: none"> - Premier responsable de toute activité au sein de l'entreprise et de la prise de décision <p>Fixer l'objectif global et élaborer la stratégie à adopter</p>
1	Directeur d'hôtel	<ul style="list-style-type: none"> - Fixer les objectifs spécifiques
1	Directeur de restauration	<ul style="list-style-type: none"> - Superviser les activités de leurs collaborateurs
1	Directeur d'animation	
1	Directeur administratif et financier	<ul style="list-style-type: none"> - Responsabilité totale du domaine attribué
1	Directeur marketing	
6	Secrétaires de direction	<ul style="list-style-type: none"> - Assurer la relation clients fournisseurs - S'occuper des lettres administratives
DIRECTION HEBERGEMENT		
1	<ul style="list-style-type: none"> • <u>Service réception</u> Responsable réception	<ul style="list-style-type: none"> - Contrôler les travaux des réceptionnistes et/ou des standardistes - Suivre le plan d'action élaboré par le Directeur d'hôtel
2	Réceptionnistes	<ul style="list-style-type: none"> - Accueillir les clients - Envoyer et consulter les courriers électroniques (fax et email) - Enregistrer les appels téléphoniques - Transporter les bagages des clients
4	Bagagistes	
1	<ul style="list-style-type: none"> • <u>Service hébergement</u> Responsable d'hébergement	<ul style="list-style-type: none"> - Contrôler les travaux du personnel de chambres - Suivre le plan d'action élaboré par le Directeur d'hôtel
1	Gouvernante générale	<ul style="list-style-type: none"> - Superviser les activités des gouvernantes - Elaborer le programme
3	Gouvernantes	<ul style="list-style-type: none"> - Vérifier systématiquement l'état des chambres
20	Personnels de chambre	<ul style="list-style-type: none"> - Changer les draps, rideaux et ajourner les besoins sanitaires (papier hygiénique, savon etc.) - Assurer la propreté en chambre - S'occuper de la lingerie - S'occuper du repassage
5	Lingères et repasseuses	
2	<ul style="list-style-type: none"> • <u>Service maintenance</u> Techniciens	Assurer la maintenance et l'entretien des machines et installations diverses
7	Chauffeurs	<ul style="list-style-type: none"> - Transporter les clients (transfert aéroport-hotel ou excursions) - Transporter les marchandises et matières premières liées à la restauration
4	Jardiniers	- Entretien du parc et du jardin et arrosage

DIRECTION RESTAURATION		
1 2 20 2 50 2 10	<ul style="list-style-type: none"> <u>Service restauration</u> Responsable de restauration Chefs de cuisine Cuisiniers Maîtres d'hôtel restaurant Serveurs Barmen Plongeurs	Contrôler les travaux du personnel <ul style="list-style-type: none"> - Contrôler les activités en cuisine - Etablir la liste des commandes - Etablir la composition des menus - Cuire et dresser les plats Superviser les serveurs et cuisiniers <ul style="list-style-type: none"> - Prendre les commandes - Assurer les services en table (repas, boisson, nettoyage, etc.) Honorer les commandes au comptoir Laver les ustensiles de cuisine
DIRECTION ANIMATION		
1 3 20 20 1 10	<ul style="list-style-type: none"> <u>Service animation</u> Responsable animation Animateurs Agents d'animation Caissiers <ul style="list-style-type: none"> <u>Service sécurité</u> Responsable de sécurité Agents de sécurité	Contrôler les travaux des animateurs (activités du centre) Se charger des animations diverses pour rendre agréable le passage au centre <ul style="list-style-type: none"> - Expliquer les différentes règles de jeux aux visiteurs - S'assurer du respect du rapport tarif durée pour les jeux Encaisser les paiements effectués par les visiteurs des prestations complémentaires (activités) Superviser les activités des agents de sécurité Assurer la sécurité et la vigilance au sein du centre
DIRECTION ADMINISTRATIVE ET FINANCIERE		
1 2 1 1 1 1 1 2 1 2	<ul style="list-style-type: none"> <u>Service Personnel</u> Responsable du personnel Coursiers Responsable de recrutement Aide responsable de recrutement Responsable de formation Formateur <ul style="list-style-type: none"> <u>Service Comptabilité</u> Chef comptable Agents comptables Auditeur Caissiers	Assurer la gestion du personnel S'occuper de la livraison des courriers administratifs <ul style="list-style-type: none"> - S'occuper du recrutement - Se charger de la sélection des dossiers et de l'entrevue Seconder le responsable de recrutement S'occuper de la formation des nouveaux recrues Se charger de la formation <ul style="list-style-type: none"> - Elaborer les procédures de règlement - Faire les prévisions financières Effectuer toutes les opérations de comptabilité Faire le suivi et contrôle interne de l'entreprise <ul style="list-style-type: none"> - Enregistrer le paiement des clients

2	Informaticiens	<ul style="list-style-type: none"> - Payer le salaire du personnel Intervenir dans les problèmes de manipulation des outils informatiques
DIRECTION MARKETING		
1 5	<ul style="list-style-type: none"> • <u>Service marketing</u> Responsable commercial Agents marketing	Suivre le plan d'activité <ul style="list-style-type: none"> - S'occuper des études de marché - S'occuper de toutes les activités de communication
1 3	<ul style="list-style-type: none"> • <u>Service documentation</u> Responsable de documentation Documentalistes	Assurer le mis à jour des documents concernant le client <ul style="list-style-type: none"> - Faire un rangement de tous les documents clients et fournisseurs - S'assurer de la prospection

1.2 Organisation en entreprise

Elle est composée par la prestation de travail et la prestation de salaire.

1.2.1 La prestation de travail

Le Code du Travail stipule des réglementations diverses concernant les obligations du salarié ainsi que leur durée de travail et leur temps de repos.

1.2.1.1 Les obligations du salarié

L'exécution du travail par le salarié doit être :

- personnelle. Le travailleur exécute lui-même ses tâches et ne peut être remplacé par quelqu'un d'autre sans l'autorisation de l'employeur
- consciencieuse. Le travailleur doit apporter un soin à ses tâches
- loyale. Le travailleur doit exécuter ses tâches de bonne foi

1.2.1.2 La durée de travail

L'article 85 du Code de Travail stipule que : « Dans tous les établissements assujettis au code de travail même l'enseignement ou de bienfaisance, la durée légale de travail des employés ou ouvriers de l'un ou l'autre sexe, de tout âge, travaillant à temps à la tâche ou aux pièces ne peut excéder 40 heures par semaine ».

La répartition de ces 40 heures se fait comme suit : 6 journées de 6 heures 40 minutes avec un repos dominical. Il n'y a pas de règle pour la répartition des heures sur le jour mais la journée est généralement séparée en deux par le repas de midi.

Les services en nuit tel que le service en chambre sont assurés par des personnels relais ou peuvent constituer des heures supplémentaires ne pouvant excéder 20 heures par semaine. Dans ce second cas, la rémunération constitue une majoration de salaire pour l'employé et la rémunération se calcule comme suit :

- les 8 premières heures : majoration de 30% du salaire
- les heures suivantes : majoration de 50% du salaire

1.2.1.3 Le temps de repos

Selon le Code du Travail, article 108, le repos hebdomadaire est obligatoire. Notre centre a choisi le repos dominical.

Un congé annuel de 2 jours et demi calendaires soit 30 jours par année de service effectif sera bénéficié par le salarié à la charge de l'employeur. La première fraction de congé de 2 semaines doit être prise dès l'accomplissement de 12 mois de service effectif ; la deuxième fraction de 2 semaines peut être prise soit dans les 6 mois soit cumulée sur 3 ans.

La rémunération du congé est égale au douzième du salaire annuel.

$\text{Indemnité de congé} = \frac{\sum \text{Salaire 12 mois}}{12}$
--

1.2.2 La prestation de salaire

Après une brève définition du salaire, nous présenterons notre politique salariale au sein du centre touristique.

1.2.2.1 Le salaire

Le salaire est la somme d'argent que le salarié perçoit en contrepartie du travail qu'il fournit. Il est payé en fonction du temps réellement travaillé et est dû, c'est-à-dire qu'il ne dépend pas de la quantité ni de la qualité de la production de l'entreprise.

Les accessoires de salaire sont :

- les avantages en nature (logement, éclairage, véhicule...)
- les primes qui tendent à motiver le travailleur grâce à sa qualité personnelle
- les indemnités pour compenser les frais d'exécution du travail

La détermination du salaire de base (SB) se calcule en fonction :

- du SMIG (Salaire Minimum Interprofessionnel Garanti) qui permet d'assurer un pouvoir d'achat suffisant.

- d'un indice qui correspond à une certaine qualification professionnelle du travailleur.

Le salaire de base est donné par la formule :

$$SB = \text{Indice} \times \text{Point d'indice} \times \text{Nombre d'heures par semaine} \times \frac{52}{12}$$

Point d'indice = 1,467

1.2.2.2 Politique salariale

Les salariés doivent être affiliés au Centre National de Prévention Sociale (CNaPS) et à l'Organisme Sanitaire Tananarivienne Inter Entreprise (OSTIE).

Le calcul du salaire net de chaque employé se présente ainsi :

Salaire brut	
Salaire de base (SB)	
Autres avantages	
(-) Retenues de salaire	
▪ CNaPS 1% du SB	
▪ OSTIE 1% du SB	
Salaire net	

Les dépenses totales de l'entreprise sur le personnel pour le premier mois se présentent comme suit :

Salaire brut du premier mois	22.445.000 Ariary
Salaires et appointements	21.645.000 Ariary
Autres avantages	800.000 Ariary
(x charges patronales)	4.040.100 Ariary
CNaPS 13% du salaire brut	2.917.850 Ariary
OSTIE 5% du salaire brut	1.122.250 Ariary

	26.485.100 Ariary

Section 2 : Organigramme et motivation du personnel

Nous verrons successivement dans cette section l'organigramme envisagé et la manière dont notre centre touristique va motiver son personnel.

2.1 Organigramme à mettre en place

La section précédente permet de définir la structure à mettre en place et de dresser ainsi l'organigramme de l'entreprise.

2.1.1 Structure des fonctions

0100090000037800000002001c000000000004000000030108000500000000b0200000000050
000000c026f106013040000002e0118001c000000fb021000070000000000bc0200000000010
2022253797374656d001060130000c5b9b49d9c5c110004ee833970ab7c030c0200000400000
02d01000004000000020101001c000000fb029cff00000000000090010000000004400012546
96d6573204e657720526f6d616e00040000002d01010
0050000000902000000020d000000320a5a003403010004003403000095166810206e2d0004
0000002d0100000300000000000

D'après la structure que nous apercevons ci-dessus, les tâches sont bien réparties selon la hiérarchie.

L'exercice du pouvoir correspond à la hiérarchie linéaire où la compétence de chaque responsable est limitée à un secteur déterminé et tout subordonné n'a qu'un seul chef.

Par exemple, le service réception et le Service Hébergement relèvent de l'autorité de la Direction Hébergement uniquement.

Cependant, le principe de l'unité de commandement est bien respecté.

2.1.2 Organigramme envisagé

Selon une optique plus détaillée et avec addition des différents postes au sein des différents services, on peut mettre en place l'organigramme suivant où toutes les informations doivent se transmettre hiérarchiquement, c'est-à-dire de haut vers le bas et de bas vers le haut en passant par les Responsables respectifs.

Cependant, les ouvriers ne peuvent pas contacter directement leur Directeur ou le Directeur Général sans passer par leur premier Responsable.

0100090000037800000002001c00000000000400000003010800050000000b0200000000050000000c026f106013040000002e0118001c00000
0fb021000070000000000bc02000000000102022253797374656d001060130000c5b9b49d9c5c110004ee833970ab7c030c020000040000002d0
10000040000000020101001c000000fb029cff0000000000009001000000000440001254696d6573204e657720526f6d616e00000000000000000
00000000000000000040000002d010100050000000902000000020d000000320a5a003403010004003403000095166810206e2d00040000002d
0100000300000000000

2.2 Motivation du personnel

La qualité de service est primordiale pour toute entreprise. Celle-ci dépend du soin que chaque employé apporte à sa tâche. Pour que le salarié prenne goût à son travail, l'entreprise doit le motiver en lui donnant divers privilèges.

Pour le cas de notre centre, le personnel privilège des points cités ci après :

- aide scolaire évaluée à 15.000 Ariary par enfant et par an pour les enfants du personnel qui sont âgés moins de 17 ans
- bon d'achat de jouets auprès d'une grande surface de la capitale évalué à 10.000 Ariary par enfant pour les fêtes de Noël, bon attribué aux enfants du personnel qui sont âgés moins de 12 ans
- 1 Week end gratuit annuel au centre pour les membres de la famille du personnel. Sont compris dans la carte « BONUS PERSONNEL » :
 - 1 villa pour 4 personnes
 - 1 villa pour 2 personnes
 - Parcours et aventures en forêt
 - Pataugeoire et piscine chauffée avec toboggan aquatique

La carte ne peut accueillir que 8 personnes déclarées membres de la famille du personnel

- Le personnel d'encadrement (le Directeur Général et les Directeurs spécialisés) sera logé gratuitement
- Le reste du personnel seront logés dans des locaux qu'ils acquièrent au bout de 5 ans pour vente location auprès de l'entreprise

PARTIE III :
ETUDE FINANCIERE DU PROJET
SELON LE PCG 2005

Chapitre I : Investissements et Financement

L'exploitation du centre ne se limite pas seulement à la construction des bâtiments d'hébergement. D'autres rubriques exigent beaucoup de matériaux et équipements nécessaires à la productivité de l'entreprise.

Cette troisième partie nous permettra de procéder à tous les calculs qui serviront d'outils d'analyse de la faisabilité du projet.

Section 1 : Investissements nécessaires

Les investissements nécessaires à ce projet concernent :

- les immobilisations incorporelles composées par le fonds commercial et les frais de développement immobilisables
- les immobilisations corporelles composées par :
 - Terrains
 - Agencements et aménagements de terrain
 - Constructions (Bâtiments et installations générales agencements – aménagements)
 - Installations techniques (Matériel industriel et outillage industriel)
 - Autres immobilisations corporelles (Matériel de transport, matériel de bureau et matériel informatique, mobilier)
- le Fonds de Roulement Initial (FRI)

1.1 Immobilisations incorporelles

Le montant en Ariary des immobilisations incorporelles (I I) se répartit comme suit :

Frais de développement immobilisables	40.000.000
Fonds commercial	10.000.000

TOTAL	50.000.000

Les investissements en I I s'élèvent à 50.000.000 Ariary.

1.2 Immobilisations corporelles

Nous allons retrouver dans le tableau suivant les détails des besoins en investissements pour les immobilisations corporelles (IC) :

Tableau 17 : Coût des immobilisations corporelles en milliers d'Ariary

Désignation	Quantité	Unité	PU en Ariary	Montant
Terrains	25.000	M ²	10.000	250.000
Agencements et aménagements de terrain	25.000	M ²	120	3.000
Constructions	7.295	M ²	37.087	270.550
• Bâtiments				523.550
Sous total 1				
<u>Installations techniques</u>				
- Installations complexes spécialisées				100.000
- Matériel industriel				6.860
- Outillage industriel				120.000
- Agencements et aménagements du matériel et outillage industriel				25.000
Sous total 2				251.860
<u>Autres immobilisations corporelles</u>				
- Matériel de transport				60.000
- Matériel de bureau et matériel informatique				11.000
- Mobilier				4.000
Sous total 3				75.000
TOTAL IMMOBILISATIONS CORPORELLES (sous total 1 + sous total 2 + sous total 3)				850.410

Le montant des investissements en IC s'élève à 850.410.000 Ariary.

D'où le montant total des investissements :

I I 50.000.000 Ariary

I C 850.410.000 Ariary

Coût des investissements 900.410.000 Ariary

1.3 Fonds de Roulement Initial (FRI)

En effet, le FRI consiste à calculer le montant total des dépenses dans le premier mois d'exploitation durant lequel l'entreprise ne fait état d'aucun encaissement en trésorerie.

Dans le cas de notre projet, ces dépenses seront évaluées à 52.472.773 Ariary dont la répartition se fait comme suit :

Total des dépenses	55.472.773 Ariary
Dépenses liées aux charges du personnel	26.485.100 Ariary
Dépenses sur achats de marchandises	8.668.000 Ariary
Dépenses sur achats non stockés de matières et fournitures (13% du CA hors taxe)	14.675.320 Ariary
Dépenses liées aux services extérieurs et Autres services extérieurs (5% du CA hors taxe)	5.644.353 Ariary
<hr/>	
	55.472.773 Ariary

CA hors taxe du premier mois = 112.887.073 Ariary

1.3.1 Dépenses liées aux charges du personnel

Détaillons comme suit le salaire du personnel en Ariary :

Tableau 18 : Salaire du personnel en Ariary

Poste	Effectif	Salaire unitaire	Montant
Directeur Général	1	1.200.000	1.200.000
Directeurs spécialisés	5	700.000	3.500.000
Secrétaires de direction	6	100.000	600.000
Responsable de réception	1	180.000	180.000
Réceptionnistes	2	100.000	200.000
Bagagistes	4	50.000	200.000
Responsable hébergement	1	180.000	180.000
Gouvernante générale	1	90.000	90.000
Gouvernantes	3	85.000	255.000
Personnels de chambres	20	80.000	1.600.000

Lingères et repasseuses	5	70.000	350.000
Techniciens	2	60.000	120.000
Chauffeurs	7	100.000	700.000
Jardiniers	4	40.000	160.000
Responsable restauration	1	150.000	150.000
Chefs de cuisine	2	100.000	200.000
Cuisiniers	20	85.000	1.700.000
Maître d'hôtel restaurant	2	120.000	240.000
serveurs	50	60.000	3.000.000
Barmen	2	35.000	70.000
Plongeurs	10	50.000	500.000
Responsable animation	1	100.000	100.000
Animateurs	3	50.000	150.000
Agents d'animation	20	35.500	710.000
Caissiers	20	30.000	600.000
Responsable de sécurité	1	180.000	180.000
Agents de sécurité	10	100.000	1.000.000
Responsable de personnel	1	190.000	190.000
Coursiers	2	30.000	60.000
Responsable de recrutement	1	125.000	125.000
Aide responsable de recrutement	1	100.000	100.000
Responsable de formation	1	125.000	125.000
Formateur	1	180.000	180.000
Chef comptable	1	400.000	400.000
Agents comptables	2	200.000	400.000
Auditeur	1	325.000	325.000
Caissiers (service personnel)	2	80.000	160.000
Informaticiens	2	100.000	200.000
Responsable commercial	1	180.000	180.000
Agents marketing	5	150.000	750.000
Responsable de documentation	1	140.000	140.000
Documentalistes	3	125.000	375.000
TOTAL SALAIRE DU PERSONNEL			21.645.000

D'après le tableau, les salaires et appointements s'élèvent mensuellement à 21.645.000 Ariary au minimum.

Les charges patronales s'élèvent à 4.040.100 Ariary dont :

CNaPS 13% du SB : 2.917.850 Ariary

OSTIE 5% du SB : 1.122.250 Ariary

Les charges du personnel sont composées par les salaires et appointements et les charges patronales :

<u>Salaire brut du premier mois</u>	22.445.000 Ariary
Salaires et appointements	21.645.000 Ariary
Autres avantages	800.000 Ariary
<u>(x charges patronales)</u>	4.040.100 Ariary
CNaPS 13% du salaire brut	2.917.850 Ariary
OSTIE 5% du salaire brut	1.122.250 Ariary
<hr/>	
Total charges du personnel	26.485.100 Ariary

1.3.2 Dépenses liées sur achats de marchandises

D'après quelques recherches effectuées auprès des établissements de restauration de même catégorie que celles des restaurants de notre centre, la dépense totale en besoins alimentaires pour un client est approximativement égale à 11.000 Ariary journalièrement.

Pour la première année, notre centre attend 12.610 visites dont 6.305 séjournant au centre en demi pension pendant 3 jours et 3.153 clients en restaurant.

Sachant que l'année commerciale (exercice commercial) compte 360 jours et le mois commercial 30 jours, le nombre de clients attendus en moyenne par mois pour ces 2 rubriques se répartit comme suit :

Janvier	: 788	Juillet	: 788
Février	: 788	Août	: 788
Mars	: 788	Septembre	: 788
Avril	: 789	Octobre	: 788
Mai	: 788	Novembre	: 788
Juin	: 788	Décembre	: 789

Donc, les dépenses sur achats de marchandises pour le premier mois d'exploitation s'élèvent à 8.668.000 Ariary dont :

Dépense journalière en besoins alimentaires pour un client : 11.000 Ariary

Nombre de clients attendus en Janvier : 788

1.3.3 Dépenses sur achats non stockés de matières et fournitures

Les dépenses liées aux achats non stockés de matières et fournitures représentent pour notre cas 13% du chiffre d'affaires hors taxe soit 14.675.320 Ariary dont :

- Fournitures administratives (6% du CA) : 6.773.225 Ariary
- Eau, électricité, carburants,
gaz, lubrifiants (7% du CA) : 7.902.095 Ariary

1.3.4 Dépenses liées aux services extérieurs et autres services extérieurs

Celles-ci représentent 5% du chiffre d'affaires soit 5.644.353 Ariary et la répartition est la suivante :

- Entretien, réparations et maintenance
(1% du CA) 1.128.871 Ariary
- Primes d'assurance (0,25% du CA) 282.217 Ariary
- Publicité, publication, relations
publiques (2,75% du CA) 3.104.394 Ariary
- Transports de biens et transport collectif du
personnel (0,25% du CA) 282.217 Ariary
- Frais postaux et de télécommunications
(0,75% du CA) 846.654 Ariary

1.4 Investissements totaux

De par la somme des investissements en immobilisations incorporelles, immobilisations corporelles et le Fonds de Roulement Initial, nous obtiendrons le montant total des investissements :

Investissements en I I	50.000.000 Ariary
Investissements en I C	840.410.000 Ariary
FRI	52.472.773 Ariary
Montant total des investissements	952.882.773 Ariary

Section 2 : Planning de financement

Cette section nous permet d'élaborer le plan de financement du projet et de dresser le bilan d'ouverture de l'entreprise.

2.1 Plan de financement

D'après les informations dans la partie précédente, les ressources financières s'acquièrent de la manière suivante :

- 37% du montant des besoins : apports en numéraires non remboursables
- 58% du montant des besoins : emprunts auprès de la banque
- 5% du montant des besoins : apports remboursables après 5ans

Notre tableau de financement se dresse ainsi :

Tableau 19 : Plan de financement en Ariary

Emplois	Montant	Ressources	Montant
Investissements (95%)	900.410.000	Capital (37%)	352.566.626
FRI (5%)	52.472.773	Emprunts (58%)	552.672.009
		Autres dettes (5%)	47.644.138
TOTAL	952.882.773	TOTAL	952.882.773

D'après ce plan nous pouvons dresser le bilan du centre.

2.2 Bilan d'ouverture

Le bilan en Ariary se présente comme suit :

Tableau 20 : Bilan d'ouverture

BILAN D'OUVERTURE			
ACTIF	Montant	PASSIF	Montant
Actifs non courants	50.000.000	Capitaux propres	
Immobilisations incorporelles	850.410.000	Capital	352.566.626
Immobilisations corporelles			
TOTAL ACTIFS NON COURANTS	900.410.000	TOTAL CAPITAUX PROPRES	352.566.626
Actifs courants		Passifs non courants	
Trésorerie et équivalent de trésorerie	52.472.773	Emprunts et dettes financières	552.672.009
TOTAL ACTIFS COURANTS	52.472.773	TOTAL PASSIFS NON COURANTS	552.672.009
		Passifs courants	
		Autres dettes	47.644.138

		TOTAL PASSIFS COURANTS	47.644.138
TOTAL DES ACTIFS	952.882.773	TOTAL DES PASSIFS	952.882.773

Le taux de l'emprunt auprès de la Banque Centrale en 2004 était de 16% ; celui des banques primaires variait entre 17,5% et 21%. Quant à celui des institutions financières, il s'élevait à 20%.

Nous allons choisir ce dernier pour le remboursement de nos dettes.

Section 3 : Remboursement des dettes

Pour le remboursement des dettes, nous choisirons l'amortissement constant qui consiste à cumuler les intérêts inférieurs à l'annuité constante. Ceci implique une limitation des dépenses.

Il est donné par la formule :

$$a' = \frac{V_0}{n}$$

Avec a' : amortissement constant

V_0 : capital emprunté, n : délai de remboursement de l'emprunt ($n=5$ ans)

Et t : taux de l'emprunt ($t=20\%$)

Ainsi nous pouvons dresser le tableau de remboursement des dettes de l'année N à l'année $N+4$.

Tableau 21: Tableau de remboursement des dettes en Ariary

Année	Capital en début de période (C)	Amortissement constant (a')	Intérêt $I=C \times t$	Annuité $a' + I$	Capital en fin de période (C')
N	552.672.009	110.534.401,8	110.534.401,8	221.068.803,6	442.137.607,2
N+1	442.137.607,2	110.534.401,8	88.427.521,44	198.961.923,2	331.603.205,4
N+2	331.603.205,4	110.534.401,8	66.320.641,08	176.855.042,9	221.068.803,6

N+3	221.068.803,6	110.534.401,8	44.213.760,72	154.748.162,5	110.534.401,8
N+4	110.534.401,8	110.534.401,8	22.106.880,36	132.641.282,2	0

$$\text{Pour l'année N : } a' = \frac{V_0}{n}$$

$$= \frac{552.672.009}{5}$$

$$= 110.534.401,8$$

On peut apercevoir d'après ce tableau que les emprunts sont remboursables sur 5 ans avec un amortissement constant de 110.534.401,8

Section 4 : Tableau des amortissements

L'amortissement est la constatation comptable de l'amoindrissement de la valeur d'un élément d'actif immobilisé résultant de l'usage, des temps, du changement technologique et de toute autre cause dont les effets sont jugés irréversibles (selon PCG 87).

4. 1 Identification des immobilisations amortissables

Le tableau ci-après montre les immobilisations amortissables ainsi que leur année de vie, leur valeur d'origine et leur valeur totale.

Tableau 22 : Tableau des immobilisations amortissables en Ariary

Immobilisations	Durée de v i e	Taux d'amortis- sement	Valeur d'origine	Valeur totale
Frais de développement immobilisables	5	20	40.000.000	40.000.000
Bâtiments	30	3,33	296.750.000	296.750.000
Outillage industriel	10	10		100.000.000
• Cuisinières à gaz			13.000.000	
• Congélateur			16.000.000	
• Réfrigérateur			7.000.000	
• Chambre froide			40.000.000	
• Lave-linge			20.000.000	
• Lave-vaisselle			3.999.000	

Matériel de transport	10	10	60.000.000	60.000.000
Matériel de bureau et matériel informatique	5	20		9.000.000
• Ordinateurs et accessoires			9.000.000	

L'amortissement est donné par la formule :

$$a = V_o \times i$$

où a : amortissement

V_o : Valeur totale

i : Taux d'amortissement ($i = \frac{100}{n}$)

4.2 Amortissement de la première année

D'après les renseignements fournis dans le tableau précédent, nous avons pu constater les immobilisations amortissables. De ce fait, nous pouvons monter le tableau d'amortissement de la première année d'exploitation.

Tableau 23 : Tableau des amortissements pour l'année N en Ariary

Immobilisations	Valeur totale (V_o)	Taux d'amortissement (i) en %	Amortis- sement (a)	Valeur Nette Comptable (VNC)
Frais de développement immobilisables	40.000.000	20	8.000.000	32.000.000
Batiments	296.750.000	3,33	9.881.775	286.868.225
Outillage industriel	100.000.000	10	10.000.000	90.000.000
Matériel de transport	60.000.000	10	6.000.000	54.000.000
Matériel de bureau et matériel informatique	9.000.000	20	1.800.000	7.200.000
TOTAL DES AMORTISSEMENTS ANNUELS			35.681.775	

* $VNC = V_o - a$

4.3 Amortissement des 5 premières années

D'après la formule précédente, nous avons vu que :

$$A = V_o \times i$$

Or $i = \frac{100\%}{n}$

alors $a = V_o \times \frac{100\%}{n}$

$$= V_o \times \frac{100}{n} \times \frac{1}{100} = a = \frac{V_o}{n}$$

et à partir du tableau d'amortissement de la première année, nous pouvons dresser celui des 4 années suivantes.

Tableau 24 : Tableau des amortissements des 5 premières années en milliers d'Ariary

Immobilisations	Vo	n	N		N+1		N+2		
			a	VNC	a	VNC	a	VNC	a
Frais de développement immobilisables	40.000	5	8.000	32.000	8.000	24.000	8.000	16.000	8.000
Bâtiments	296.750	30	9.881,78	286.868,2	9.881,8	276.986	9.882	267.104,7	9.882
Outillage industriel	100.000	10	10.000	90.000	10.000	80.000	10.000	70.000	10.000
Matériel de transport	60.000	10	6.000	54.000	6.000	48.000	6.000	42.000	6.000
Matériel de bureau et matériel informatique	9.000	5	1.800	7.200	1.800	5.400	1.800	3.600	1.800

Le frais de développement amortissables ainsi que le matériel de bureau et matériel informatique sont bien amortis sur 5 ans (VNC en N+4=0).

Les autres (bâtiments, outillage industriel et matériel de transport) sont encore en pleine exploitation et ne seront amortis totalement que plus tard.

Chapitre II : Etude de faisabilité et analyse de la rentabilité

De par les informations que nous avons vues dans le chapitre précédent, nous pouvons faire une étude sur la faisabilité ou non de ce projet et de faire une analyse de sa rentabilité.

Pour cela, nous allons étudier successivement les comptes de Gestion, le compte de résultat prévisionnel, le flux net de Trésorerie et le bilan prévisionnel.

Nous devons nous méfier de l'inflation et attribuer à partir de la deuxième année une augmentation de prix de 10%, 10%, 15% et 15%.

Section 1 : Les comptes de Gestion

1.1 Généralités

Les comptes de Gestion regroupent les comptes de charges (classe 6 du PCG) supportées par le centre pendant un exercice, et les comptes de produits (classe 7 du PCG) de ses activités et prestations durant cette même année.

Rappelons que le centre attend 12.610 visiteurs pour sa première année d'exploitation. Le nombre de visiteurs attendus par mois sera résumé dans le tableau ci-après :

Tableau 25 : Nombre de visiteurs attendus pour la première année

Mois	J	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D	TOTAL
Nombre de clients/jour	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	420
Nombre de clients/mois	1.050	1.050	1.050	1.050	1.050	1.050	1.050	1.050	1.050	1.050	1.050	1.050	12610

Le chiffre d'affaire annuel hors taxe réalisé la première année s'élève à 1.355.720.000 Ariary et se répartit mensuellement en fonction du nombre de visiteurs :

MOIS	CA HT
Janvier	112.887.073
Février	112.887.074
Mars	112.887.073
Avril	113.424.632
Mai	112.887.074
Juin	112.887.074
Juillet	112.887.073
Août	112.887.073
Septembre	112.887.074
Octobre	112.887.074
Novembre	112.887.074
Décembre	113.424.632
TOTAL ANNUEL	1.355.720.000

D'où le chiffre d'affaires des 5 premiers exercices :

Tableau 26 : CA HT des 5 premiers exercices en Ariary

Années	N	N+1	N+2	N+3	N+4
CA HT	1.355.720.000	1.491.292.000	1.640.421.200	1.886.484.380	2.169.457.037

1.2 Les charges

1.2.1 Les achats de marchandises (M/SES)

Nous avons vu ultérieurement que les besoins alimentaires pour un client à 11.000 Ar par jour. Or, notre centre attend 788 clients au mois de Janvier, ce qui nous donne une charge mensuelle de 8.668.000 Ariary pour le premier mois d'exploitation.

Tableau 27 : Achats de marchandises mensuelles en milliers d'Ariary

MOIS	J	F	M	A	M	J
M/SES HT	8.668	8.668	8.668	8.679	8.668	8.668
TVA 18%	1.560,24	1.560,24	1.560,24	1.562,22	1.560,24	1.560,24
M/SES TTC	10.228,24	10.228,24	10.228,24	10.241,22	10.228,24	10.228,24

J	A	S	O	N	D	TOTAL
8.668	8.668	8.668	8.668	8.668	8.679	104.038
1.560,24	1.560,24	1.560,24	1.560,24	1.560,24	1.562,22	18.726,84
10.228,24	10.228,24	10.228,24	10.228,24	10.228,24	10.241,22	122.764,84

Tableau 28 : Evolution des achats de marchandises de N à N + 4 en milliers d'Ariary

Année	N	N+1	N+2	N+3	N+4
M/SES HT	104.038	114.441,8	125.885,98	144.768,877	166.484,208
TVA 18%	18.726,84	20.599,524	22.659,476	26.058,397	29.967,157
M/SES TTC	122.764,84	135.041,324	148.545,456	170.827,274	196.451,365

1.2.2. Les achats non stockés de matières et fournitures (ANS)

Ils sont évalués à 13% du chiffre d'affaires hors taxe soit 14.675.320 Ariary pour le mois de Janvier.

Tableau 29 : Achats non stockés mensuels en milliers d'Ariary

MOIS	J	F	M	A	M	J
ANS HT	14.675,32	14.675,319	14.675,32	14.745,202	14.675,319	14.675,319
TVA 18%	2.641,558	2.641,557	2.641,558	2.654,136	2.641,557	2.641,557
ANS TTC	17.316,878	17.316,877	17.316,878	17.399,338	17.316,877	17.316,877

J	A	S	O	N	D	TOTAL
---	---	---	---	---	---	-------

14.675,32	14.675,32	14.675,319	14.675,319	14.675,319	14.745,202	176.243,598
2.641,558	2.641,558	2.641,557	2.641,557	2.641,557	2.654,136	31.723,847
17.316,878	17.316,878	17.316,877	17.316,877	17.316,877	17.399,338	207.967,445

D'où l'évolution des achats non stockés de matières et fournitures pendant 5 ans :

Tableau 30 : ANS des 5 premières années en milliers d'Ariary

Année	N	N+1	N+2	N+3	N+4
ANS HT	176.243,598	193.867,957	213.254,752	245.242,964	282.029,408
TVA 18%	31.723,847	34.896,957	38.385,855	44.143,733	50.765,293
ANS TTC	207.967,445	228.764,189	251.640,607	289.386,697	332.794,701

1.2.3 Les services extérieurs et autres services extérieurs

Nous avons estimé ces charges à 5 % du chiffre d'affaires.

Tableau 31 : Services extérieurs et autres services extérieurs mensuels en milliers d'Ariary

MOIS	J	F	M	A	M	J
SE HT	5.644,353	5.644,354	5.644,353	5.671,231	5.644,354	5.644,354
TVA 18%	1.015,983	1.015,984	1.015,983	1.020,821	1.015,984	1.015,984
SE TTC	6.660,336	6.660,338	6.660,336	6.692,052	6.660,338	6.660,338

J	A	S	O	N	D	TOTAL
5.644,353	5.644,353	5.644,354	5.644,354	5.644,354	5.671,231	67.785,998
1.015,983	1.015,983	1.015,984	1.015,984	1.015,984	1.020,821	12.201,479
6.660,336	6.660,336	6.660,338	6.660,338	6.660,338	6.692,052	79.987,477

D'où l'évolution de ces charges pendant 5 ans

Tableau 32 : Evolution des services extérieurs et autres services extérieurs en milliers d'Ariary

Année	N	N+1	N+2	N+3	N+4
SE HT	67.785,998	74.564,597	82.021,056	94.324,214	108.472,846
TVA 18%	12.201,479	13.421,627	14.763,790	16.978,358	19.525,112
SE TTC	79.987,477	87.986,224	96.784,846	111.302,572	127.997,958

1.2.4 Les charges du personnel

Les charges allouées au personnel pour une année resteront des charges fixes. Elles s'élèvent à 26.485.100 Ariary pour le premier mois soit 317.821.200 Ariary pour la première année et les années suivantes.

Tableau 33 : Charges du personnel des 5 premiers exercices en Ariary

Année	N	N+1	N+2	N+3	N+4
Salaires et appointements	259.740.000	259.740.000	259.740.000	259.740.000	259.740.000
CNaPS	35.014.200	35.014.200	35.014.200	35.014.200	35.014.200
OSTIE	13.467.000	13.467.000	13.467.000	13.467.000	13.467.000
Autres avantages	9.000.000	9.000.000	9.000.000	9.000.000	9.000.000
Charges du personnel	317.821.200	317.821.200	317.821.200	317.821.200	317.821.200

1.2.5 Les impôts et taxes

Ils constituent des charges inhérentes à l'activité du centre. Dans notre cas, ils seront évalués à 42.207.000 Ariary pour la première année.

- IRSA	11.676.000 Ariary
- Enregistrements et taxes diverses	500.000 Ariary
- Vignettes et visite technique des voitures	200.000 Ariary
- Vignettes touristiques	10.500.000 Ariary
- Timbres fiscaux	125.000 Ariary
- Taxes sur les véhicules de tourisme	19.206.000 Ariary
Total des impôts et taxes	42.207.000 Ariary

1.2.5.1 IRSA

L'IRSA ou Impôt sur les Revenus Salariaux Assimilés, représente la dette envers le trésor résultant de l'impôt retenu à la source par l'entreprise, d'une part sur les traitements, salaires, primes et indemnités, y compris la valeur des avantages en nature, et, d'autre part, sur les tantièmes et jetons de présence attribués à des membres du Conseil d'Administration de la société.

L'IRSA est la nouvelle appellation de l'IGR du temps du PCG 87 et leur mode de calcul reste le même.

Tableau 34 : Barème de l'IGR en Ariary

Revenu		Base imposable (B) – (A)	Taux	Impôt	Impôt cumulé
(A)	(B)				
0	à 30.000	-	-	300	300
		20.000	2	400	700
		50.000	10	5.700	5.700
		50.000	15	7.500	13.200
		50.000	20	10.000	23.200
		100.000	25	25.000	48.200
		200.000	30	60.000	108.200
		-	35		
31.000	à 50.000				
51.000	à 100.000				
101.000	à 150.000				
151.000	à 200.000				
201.000	à 300.000				
301.000	à 500.000				
501.000	et plus				

Source : Code Général des Impôts (CGI)

Ainsi, l'impôt à payer dépendra du type de salaire. Par exemple, un salaire égal à 52.500 Ariary correspondra à un impôt de 5.000 Ariary d'après le barème car il est compris entre 51.000 Ariary et 100.000 Ariary et cet impôt représente 10% de la base imposable.

Alors l'IRSA au profit de l'Etat se présente mensuellement comme suit :

Tableau 35 : Total des IRSA à payer mensuellement en Ariary

Salaires et appointements mensuels	IRSA à payer par type de salaire et par mois	Effectif	IRSA total par type de salaire
30.000	300	22	6.600
35.500	400	20	8.000
40.000	400	4	1.600
50.000	400	17	6.800
60.000	5.000	52	260.000
70.000	5.000	5	25.000
80.000	5.000	22	110.000
85.000	5.000	23	115.000
90.000	5.000	1	5.000
100.000	5.000	30	150.000
120.000	7.500	2	15.000
125.000	7.500	5	37.500
140.000	7.500	1	7.500
150.000	7.500	6	45.000
180.000	10.000	5	50.000
190.000	10.000	1	10.000
325.000	60.000	1	60.000

400.000	60.000	1	60.000
700.000	-	5	-
1.200.000	-	1	-

D'après le montant total indiqué dans ce tableau, le centre versera mensuellement au fisc 973.000 Ariary. Etant donné que les salaires et appointements constituent une charge fixe pour la société, l'IRSA à payer pour la première année d'exploitation s'élèvera jusqu'à 11.676.000 Ariary.

1.2.5.2 Les enregistrements et taxes diverses

Les enregistrements et les taxes diverses sont évalués à 500.000 Ariary pour la première année.

1.2.5.3 Les vignettes et visites techniques des voitures

Le montant des vignettes et visites techniques des voitures est estimé à 200.000 Ariary par an.

1.2.5.4 Les vignettes touristiques

Le montant des vignettes touristiques est estimé à 10.500.000 Ariary pour la première année.

1.2.5.5 Les timbres fiscaux

Ils sont évalués à 25% des enregistrements et taxes diverses soit 125.000 Ariary pour le premier exercice.

1.2.5.6 Taxes sur les véhicules de tourisme

L'entreprise paiera pour le transfert des touristes de l'aéroport jusqu'au centre 19.206.000 Ariary pour la première année. Ce montant a été obtenu de la manière suivante :

$$(3 \text{ véhicules} \times 57 \text{ chevaux} \times 66.000 \text{ Ar/an}) + (2 \text{ véhicules} \times 60 \text{ chevaux} \times 66.000 \text{ Ar/an}) \\ = 19.206.000 \text{ Ariary}$$

D'où l'évolution des impôts et taxes supportés par le centre durant les 5 premières années :

Tableau 36 : Impôts et taxes des 5 premières années en Ariary

Année	N	N+1	N+2	N+3	N+4
Impôts et taxes	42.207.000	46.427.700	51.070.470	58.731.040	67.540.696

1.2.6 Les charges financières

Les rémunérations des emprunts durant les 5 premières années sont reportées dans le tableau

suivant :

Tableau 37 : Charges financières en Ariary

Année	N	N+1	N+2	N+3	N+4
Charges financières	110.534.401,8	88.427.521,44	66.320.641,08	44.213.760,72	22.106.880,36

1.2.7 Les dotations aux amortissements

D'après le tableau des amortissements que nous avons vu précédemment, les dotations aux amortissements s'élèvent à 35.681.775 Ariary par an.

1.3 Les produits

Ils sont constitués par :

- Les produits d'hébergement (prestations hôtelières)
- Les produits de la restauration
- Les produits des autres prestations du centre (activités)

Nous avons vu dans la partie précédente les différentes tarifications au sein du centre. Le promoteur a eu l'idée d'augmenter le chiffre d'affaire de 10 % par an pour la deuxième et troisième année, et de 15 % pour la quatrième et cinquième année.

Tableau 38 : Chiffre d'affaires en Ariary en fonction des 3 rubriques pour la première année

MOIS	J	F	M	A	M	J
Hébergement	45.154.829	45.154.830	45.154.829	45.369.852	45.154.830	45.154.830
Restauration	33.866.122	33.866.122	33.866.122	34.027.390	33.866.122	33.866.122
Autres prestations	33.866.122	33.866.122	33.866.122	34.027.390	33.866.122	33.866.122
CA HT	112.887.073	112.887.074	112.887.073	113.424.632	112.887.074	112.887.074
TVA 18%	20.319.673	20.319.674	20.319.673	20.416.433	20.319.674	20.319.674
CA TTC	133.206.746	133.206.748	133.206.746	133.841.065	133.206.748	133.206.748

J	A	S	O	N	D	TOTAL
45.154.829	45.154.829	45.154.830	45.154.830	45.154.830	45.369.852	542.288.000
33.866.122	33.866.122	33.866.122	33.866.122	33.866.122	34.027.390	406.716.000
33.866.122	33.866.122	33.866.122	33.866.122	33.866.122	34.027.390	406.716.000
112.887.073	112.887.073	112.887.074	112.887.074	112.887.074	113.424.632	1.355.720.000
20.319.673	20.319.673	20.319.674	20.319.674	20.319.674	20.416.433	244.029.600
133.206.746	133.206.746	133.206.748	133.206.748	133.206.748	133.841.065	1.599.749.600

Le chiffre d'affaires hors taxe mensuel se subdivise en 40 % pour l'hébergement, 30 % pour la restauration et 30 % pour les autres prestations.

De ce fait, nous pouvons établir l'évolution du chiffre d'affaires des 5 premières années.

Tableau 39 : Evolution du chiffre d'affaires en Ariary de N à N + 4

Année	N	N+1	N+2	N+3	N+4
Hébergement	542.288.000	596.516.800	656.168.480	754.593.752	867.782.815
Restauration	406.716.000	447.387.600	492.126.360	565.945.314	650.837.111
Autres prestations	406.716.000	447.387.600	492.126.360	565.945.314	650.837.111
CA HT	1.355.720.000	1.491.292.000	1.640.421.200	1.886.484.380	2.169.457.037
TVA 18%	244.029.600	268.432.560	295.275.816	339.567.188,4	390.502.266,7
CA TTC	1.599.749.600	1.759.724.560	1.935.697.016	2.226.051.568	2.559.959.304

Section 2 : Comptes de résultat prévisionnels

Cette section comportera :

- Le compte de résultat de la première année
- Et les bilans prévisionnels et Cash Flows

2.1 Compte de résultat de la première année

Notre société ne paiera pas d'IBS (Impôt sur les Bénéfices des Sociétés) pendant les 3 premières années d'exploitation.

Le résultat avant impôts est la différence entre le chiffre d'affaire total de la première année et les charges totales supportées par le centre durant cette même année.

Le CA total de la première année s'élève à 1.355.720.000 Ariary.

Les charges totales s'élèvent à 854.311.972 Ariary dont :

- Achats de marchandises :	104.038.000 Ariary
- Achats non stockés de matières et fournitures :	176.243.598 Ariary
- Services extérieurs et autres services extérieurs :	67.785.998 Ariary
- Charges du personnel :	317.821.200 Ariary
- Impôts et taxes :	42.207.000 Ariary
- Charges financières :	110.534.401 Ariary
- Dotations aux amortissements :	35.681.775 Ariary

D'où le Résultat avant impôts :

R = 1.355.720.000 Ariary – 854.311.972 Ariary

R = 501.408.028 Ariary

Nous pouvons de ce fait dresser le compte de résultat de la première année :

Tableau 40 : Compte de résultat de la première année en Ariary

COMPTE DE RESULTAT (par nature)

Période du 1/1/N au 31/12/N

	N
Chiffre d'affaire	1.355.720.000
Production stockée	-
Production immobilisée	-
I – PRODUCTION DE L'EXERCICE	1.355.720.000
Achats consommés *	280.281.598
Services extérieurs et autres consommations	67.785.998
II – CONSOMMATION DE L'EXERCICE	348.067.596
III – VALEUR AJOUTEE	1.007.652.404
D'EXPLOITATION (I – II)	
Charges du personnel	317.821.200
Impôts, taxes et versements assimilés	42.207.000
IV – EXCEDENT BRUT	647.624.204
D'EXPLOITATION	
Autres produits opérationnels	-
Autres charges opérationnelles	-
Dotations aux amortissements, aux provisions et pertes de valeurs	35.681.775
Reprise sur provisions et pertes de valeurs	-
V – RESULTAT OPERATIONNEL	611.942.429
Produits financiers	-
Charges financières	110.534.401
VI – RESULTAT FINANCIER	(110.534.401)
VII – RESULTAT AVANT IMPOTS	501.408.028
(V + VI)	
Impôts exigibles sur résultats	-
Impôts différés (variations)	-
TOTAL PRODUITS DES ACTIVITES ORDINAIRES	-
TOTAL CHARGES DES ACTIVITES ORDINAIRES	-
VIII – RESULTAT NET DES ACTIVITES ORDINAIRES	-
Eléments extraordinaires (produits)	-
Eléments extraordinaires (charges)	-

IX – RESULTAT EXTRAORDINAIRE	-
X – RESULTAT NET DE L'EXERCICE	501.408.028

*Achats consommés = achats de marchandises + achats non stockés de matières et fournitures

A partir de la quatrième année, l'entreprise payera l'IBS évalué à 30% du chiffre d'affaire annuel.

D'où le compte de résultat des 5 premières années

Tableau 41 : Compte de résultat des 5 premiers exercices en Ariary

RUBRIQUES	N	N+1	N+2	N+3	N+4
Recettes sur les ventes et prestations	1.355.720.000	1.491.292.000	1.640.421.200	1.886.484.380	2.169.457.037
Dépenses sur achats :					
M/SES	104.038.000	114.441.800	125.885.980	144.768.877	166.484.208
ANS	176.243.598	193.867.957	213.254.752	245.242.964	282.029.408
SE	67.785.998	74.564.597	82.021.056	94.324.214	108.472.846
Charges du personnel	317.821.200	317.821.200	317.821.200	317.821.200	317.821.200
Impôts et taxes	42.207.000	46.427.700	51.070.470	58.731.040	67.540.696
Charges financières	110.534.401	88.427.521	66.320.641	44.213.760	22.106.880
Dotations aux amortissements	35.681.775	35.681.775	35.681.775	35.681.775	35.681.775
TOTAL CHARGES D'EXPLOITATION	854.511.972	871.232.550	892.055.874	940.783.830	1.000.137.013
Résultat avant impôts	501.408.028	620.059.450	748.365.326	945.700.550	1.169.320.024
IBS 30%	-	-	-	283.710.165	350.796.007
RESULTAT NET D'IMPOT	501.408.028	620.059.450	748.365.326	661.990.385	818.524.017

IBS = Résultat avant impôts x taux

2.2 Bilans prévisionnels et Cash flows

Successivement, nous verrons les bilans prévisionnels et les Cashes Flows ou Marge Brute d'Autofinancement.

2.2.1 Bilans prévisionnels

Dans cette rubrique, nous présenterons le bilan prévisionnel de la première année et celui

des 5 premières années.

Tableau 42 : Bilan prévisionnel de la première année en Ariary

BILAN ACTIF Exercice clos le 31/12/N			
ACTIF	N Brut	N Amort. /Prov.	
ACTIFS NON COURANTS			
Ecart d'acquisition (ou Goodwill)			
Immobilisations incorporelles	50.000.000	8.000.000	4
Immobilisations corporelles	850.410.000	27.681.775	822
Immobilisations en cours			
Immobilisations financières			
Titres mis en équivalence			
Autres participations et créances rattachées			
Autres titres immobilisés			
Prêts et autres immobilisations financières			
TOTAL ACTIFS NON COURANTS	900.410.000	35.681.775	8
ACTIFS COURANTS			
Stocks et en cours			
Créances et emplois assimilés			
Clients et autres débiteurs			
Impôts			
Autres créances et actifs assimilés			
Trésorerie et équivalents de trésorerie	523.154.103	-	5
Placements et autres équivalents de trésorerie			
Trésorerie (fonds en caisse et dépôt à vue)			
TOTAL ACTIFS COURANTS	523.154.103	-	5
TOTAL DES ACTIFS	1.423.564.103	35.681.775	1.

BILAN PASSIF

Exercice clos le 31/12/N

CAPITAUX PROPRES ET PASSIFS	N
CAPITAUX PROPRES	
Capital émis	352.566.626
Primes et Réserves consolidées	
Ecart d'évaluation	
Ecart d'équivalence	
Résultat net – part du groupe	501.408.028
Autres capitaux propres – report à nouveau	
TOTAL I	853.974.654
PASSIFS NON COURANTS	
Produits différés : subventions d'investissement	44.125.929
Impôts différés	442.137.607
Emprunts et dettes financières	
Provisions et produits constatés d'avance	
TOTAL PASSIFS NON COURANTS II	486.263.536
PASSIFS COURANTS	
Dettes court terme – partie court terme de dettes long terme	
Fournisseurs et comptes rattachés	
Provisions et produits constatés d'avance – passifs courants	47.644.138
Autres dettes	
Compte de trésorerie (découverts bancaires)	
TOTAL PASSIFS COURANTS	47.644.138
TOTAL DES PASSIFS	1.387.882.328

2.2.1.2 Bilan prévisionnel des 5 premiers exercices

Le bilan prévisionnel en milliers d'Ariary des 5 premiers exercices se dresse comme suit :

Tableau 43 : Bilan prévisionnel des 5 premiers exercices en Ariary

BILAN ACTIF					
Exercice clos le 31/12/N					
ACTIF	N. Brut	N. Amort. /Prov.	N. Net	N+1	N+2
ACTIFS NON COURANTS					
I I	50.000	8.000	42.000	34.000	26.000
I C	850.410	27.681,775	822.728,225	795.046,45	767.364,675
TOTAL ACTIFS NON COURANTS	900.410	35.681,775	864.728,225	829.046,45	793.364,675
ACTIFS COURANTS					
Impôts Trésorerie et équivalents de trésorerie	523.154,103				131.855,693
TOTAL ACTIFS COURANTS	523.154,103				131.855,693
TOTAL DES ACTIFS	1.423.564,103	35.681,775	1.387.882,328	829.046,45	925.220,368

BILAN PASSIF
Exercice clos le 31/12/N

CAPITAUX PROPRES	N	N+1	N+2	N+3	N+4
CAPITAUX PROPRES					
Capital émis	352.566,626				
Résultat net – part du groupe	501.408,028	620.059,450	748.365,326	661.990,385	818.524,017
TOTAL I	853.974,654	620.059,450	748.365,326	661.990,385	818.524,017
PASSIFS NON COURANTS					
Produits différés	265.194,733	10.025,077			
Impôts différés				283.710,165	350.796,007
Emprunts et dettes financières	221.068,803	198.961,923	176.855,042	154.748,162	132.641,282
TOTAL PASSIFS NON COURANTS II	486.263,536	208.987	176.855,042	438.458,327	483.437,289
PASSIFS COURANTS					
Autres dettes	47.644,138				
TOTAL PASSIFS COURANTS III	47.644,138				
TOTAL DES PASSIFS	1.387.882,328	829.046,45	925.220,368	1.100.448,712	1.301.961,306

2.2.2 MBA ou Cash flows

L'entreprise attend de ses activités et prestations :

- soit qu'elles apportent des rentrées nettes d'argent (recettes – dépenses)
- soit qu'elles permettent de réaliser des économies

Ces rentrées d'argent ou économies sont désignées par le terme de Cash flow ou Marge Brute d'Autofinancement (MBA). Sa formule est :

$$\text{MBA} = \text{Résultat net} + \text{Dotations}$$

Tableau 44 : Tableau des MBA en Ariary

RUBRIQUES	N	N+1	N+2	N+3	N+4
Chiffre d'affaire	1.355.720.000	1.491.292.000	1.640.421.200	1.886.484.380	2.169.457.037
Coût variable	500.808.997	517.729.525	538.552.903	587.281.855	646.038
Coût fixe hors amortissement	317.821.200	317.821.200	317.821.200	317.821.200	317.821.200
Amortissement	35.681.775	35.681.775	35.681.775	35.681.775	35.681.775
Résultat avant IBS	501.408.028	620.059.500	748.365.322	945.699.550	1.169.320.024
IBS	-	-	-	283.710.165	350.796.007
Résultat net (1)	501.408.028	620.059.500	748.365.322	661.989.385	818.524.017
MBA(2)	537.089.803	655.741.275	784.047.097	697.671.160	854.205.792

- 1) Résultat avant IBS + IBS
- 2) Résultat net + amortissement

2.3 Le Seuil de Rentabilité (SR)

Appelé également Chiffre d'affaires critique, celui-ci est le seuil, à partir duquel, l'entreprise n'admet ni bénéfice ni perte. Il est donné par la formule :

$$\text{SR} = \text{CA} \times \frac{\text{CF}}{\text{MSCV}}$$

Où $\text{MSCV} = \text{CA} - \text{CV}$

CA: Chiffre d'affaires

CF: Coût fixe

CV: Coût variable

MSCV : Marge Sur Coût Variable

Le seuil de rentabilité de la première année sera :

$$SR = 1.355.720.000 \times \frac{353.502.975}{854.911.003}$$

$$= 560.585.899$$

$$\text{Où MSCV} = 1.355.720.000 - 500.808.997 = 854.911.003$$

Tableau 45 : Seuils de rentabilité des 5 premières années en Ariary

RUBRIQUES	N	N+1	N+2	N+3	N+4
Chiffre d'affaire	1.355.720.000	1.491.292.000	1.640.021.200	1.886.484.380	2.169.457.037
Coûts variables					
M/SES	104.038.000	114.441.800	125.885.980	144.768.877	166.484.208
ANS	176.243.598	193.867.957	213.254.756	245.243.964	282.029.408
SE	67.785.998	74.564.597	82.021.056	94.324.214	108.472.846
Impôts et taxes	42.207.000	46.427.700	51.070.470	58.731.040	67.540.696
Charges financières	110.534.401	88.427.521	66.320.641	44.213.760	22.106.880
TOTAL CV	500.808.997	517.729.525	538.552.903	587.281.855	646.634.038
MSCV	854.911.003	973.562.475	1.101.868.297	1.299.202.525	1.522.822.999
Coûts fixes					
Dotations aux amortissements	35.681.775	35.681.775	35.681.775	35.681.775	35.681.775
Charges du personnel	317.821.200	317.821.200	317.821.200	317.821.200	317.821.200
TOTAL CF	353.502.975	353.502.975	353.502.975	353.502.975	353.502.975
SR	560.585.899	541.491.864	526.282.293	513.297.833	503.610.412
SR en %	41,34	36,31	32,08	27,20	23,21

2.4 Le Point mort (PM)

C'est la date à laquelle l'entreprise atteint le seuil de rentabilité et est donné par la formule :

$$PM = N \times \frac{SR}{CA}$$

N= 12 mois

SR : Seuil de Rentabilité

CA : Chiffre d'affaires

D'où le point mort de la première année :

$$PM = 12 \times \frac{560.585.899}{1.355.720.000} = 4,96 = 4 \text{ mois } 29 \text{ jours} \quad \underline{PM = 29 \text{ Mai}}$$

Et le tableau ci-dessous nous indique les points morts des 5 premiers exercices :

Tableau 46 : Points morts des 5 premiers exercices

Année	N	N+1	N+2	N+3	N+4
CA	1.355.720.000	1.491.292.000	1.640.421.200	1.886.484.380	2.169.457.037
SR	560.585.899	541.864	526.282.293	513.297.833	503.610.412
PM	29 Mai	11 Mai	26 Avril	8 Mai	24 Mars

Section 3 : Flux net de trésorerie

C'est un tableau qui évoque la situation de trésorerie de l'entreprise par la différence entre les encaissements et les décaissements.

Pour cela, nous allons d'abord élaborer le budget recettes des dépenses taxables pour pouvoir obtenir le budget de la TVA. Nous reprendrons, de ce fait, toutes les données précédentes mais au montant TTC sauf pour les charges fixes.

3.1 Budget des recettes et dépenses taxables

Le tableau suivant indique le montant des opérations effectuées par le centre au cours de sa première année d'exploitation

Tableau 47 : Budget des recettes et dépenses taxables en Ariary

MOIS	J	F	M	A	M	J
<u>Recettes</u>						
Hébergement	45.154.829	45.154.830	45.154.829	45.369.852	45.154.830	45.154.830
Restauration	33.866.122	33.866.122	33.866.122	34.027.390	33.866.122	33.866.122
Autres prestations	33.866.122	33.866.122	33.866.122	34.027.390	33.866.122	33.866.122
Total Recettes	112.887.073	112.887.074	112.887.073	113.424.632	112.887.074	112.887.074
<u>Dépenses taxables</u>						
M/SES	8.668.000	8.668.000	8.668.000	8.679.000	8.668.000	8.668.000
ANS	14.675.320	16.675.319	14.675.320	14.675.319	14.675.319	14.675.319
SE	5.644.353	5.644.354	5.644.353	5.671.231	5.644.354	5.644.354
Total dépenses	31.987.673	28.987.673	31.987.673	29.025.550	28.987.673	28.987.673

MOIS	J	A	S	O	N	D
Recettes						45.369.852
Hébergement	45.154.829	45.154.829	45.154.830	45.154.830	45.154.830	34.027.390
Restauration	33.866.122	33.866.122	33.866.122	33.866.122	33.866.122	34.027.390
Autres prestations	33.866.122	33.866.122	33.866.122	33.866.122	33.866.122	
Total Recettes	112.887.073	112.887.073	112.887.074	112.887.074	112.887.074	113.424.632
Dépenses taxables						
M/SES	8.668.000	8.668.000	8.668.000	8.668.000	8.668.000	8.679.000
ANS	14.675.320	14.675.320	14.675.319	14.675.319	14.675.319	
SE	5.644.353	5.644.353	5.644.354	5.644.354	5.644.354	14.745.202
						5.671.231
Total dépenses	31.987.673	31.987.673	28.987.673	28.987.673	28.987.673	29.095.433

D'où l'évolution de ce budget au cours des 5 premiers exercices :

Tableau 48 : Budget des recettes et dépenses taxables des 5 premières années en Ariary

Rubriques	N	N+1	N+2	N+3	N+4
Recettes	1.355.720.000	1.491.292.000	1.640.421.200	1.886.484.380	2.169.457.037
Dépenses taxables	360.067.596	382.874.354	421.161.788	484.336.055	556.986.462

3.2 Budget de la TVA

Le code général des impôts stipule que le taux de la TVA appliqué à la TVA est égal à 20%.

La somme des TVA à payer au cours de 2 mois sera déclarée avant le 20 du mois suivant.

Par exemple, celle du mois de Janvier et Février doit être déclarée avant le 20 du mois de Mars.

Tableau 49 : Budget de la TVA en Ariary

Eléments	J	F	M	A	M	J
Recettes	112.887.073	112.887.074	112.887.073	113.424.632	112.887.074	112.887.074
Dépenses taxables	31.987.673	28.987.673	31.987.673	29.095.433	28.987.673	28.987.673
TVA collectées sur recettes	20.319.673	20.319.674	20.319.673	20.416.434	20.319.674	20.319.674
TVA déductibles sur dépenses	5.757.781	5.217.781	5.757.781	5.237.178	5.217.781	5.217.781
TVA à payer	14.561.892	15.101.893	14.561.892	15.179.256	15.101.893	15.101.893
TVA à décaisser			29.663.785		29.741.148	

J	A	S	O	N	D	TOTAL
112.887.07 3	112.887.07 3	112.887.07 4	112.887.07 4	112.887.07 4	113.424.63 2	1.355.720.0 00
31.987.673	31.987.673	28.987.673	28.987.673	28.987.673	29.095.433	360.067.596
20.319.673	20.319.673	20.319.674	20.319.674	20.319.674	20.416.434	244.029.604
5.757.781	5.757.781	5.217.781	5.217.781	5.217.781	5.237.178	64.812.166
14.561.892	14.561.892	15.101.893	15.101.893	15.101.893	15.179.256	179.217.438
30.203.786		29.123.784		30.203.786		148.936.289

TVA à payer = TVA collectées – TVA déductibles

TVA à décaisser = TVA à payer (Janvier + Février)

D'où l'évolution du budget de la TVA pour les 5 premiers exercices :

Tableau 50 : Evolution de la TVA en Ariary pour les 5 premiers exercices

Année	N	N+1	N+2	N+3	N+4
Recettes	1.355.720.000	1.491.292.000	1.640.421.200	1.886.484.380	2.169.457.037
Dépenses taxables	360.067.596	382.874.354	421.161.788	484.336.055	556.986.462
TVA collectées sur recettes	244.029.604	268.432.560	295.275.816	339.567.189	390.502.267
TVA déductibles sur dépenses	64.812.166	68.917.384	75.809.122	87.180.490	100.257.564
TVA à payer	179.217.438	199.515.176	219.466.694	252.386.699	290.244.703
TVA à décaisser	148.936.289	163.829.918	188.396.728	216.648.560	238.321.685

3.3 Plan de trésorerie

Le plan de trésorerie est caractérisé par les flux de trésorerie durant l'exercice concerné.

D'après le tableau suivant, nous pouvons constater le plan de trésorerie mensuel de la première année.

Tableau 51 : Plan de trésorerie de la première année en milliers d'Ariary

MOIS	J	F	M	A	M
Encaissements					
Disponibilités	52.472,773				
Recettes TTC	133.206,746	133.206,748	133.206,746	133.841,065	133.206,748
Total Encts	185.679,519	133.206,748			133.206,748
Décaissements					
Emprunts					
Intérêts					
TVA à décaisser			29.663,785		29.741,148
M/SES	10.228,24	10.228,24	10.228,24	10.241,22	10.228,24
ANS	17.316,878	17.316,877	17.316,878	17.399,338	17.316,877
SE	6.660,336	6.660,338	6.660,336	6.692,052	6.660,338
Impôts et taxes			8.441,4		8.441,4
Rémunération du personnel	22.445	22.445	22.445	22.445	22.445
Charges sociales			4.040,1	4.040,1	4.040,1
Total Décts	56.650,454	56.650,455	98.795,739	60.817,71	98.873,103
Situation de trésorerie	129.029,065	76.556,293	34.411,007	73.023,355	34.333,645
Trésoreries cumulées	205.585,358	239.996,365	313.019,72	347.353,365	419.869,558

J	A	S	O	N	D	TOTAL
						52.472,773
133.206,746	133.206,746	133.206,748	133.206,748	133.206,748	133.841,065	1.599.749,600
133.206,746	133.206,746	133.206,748	133.206,748	133.206,748	133.841,065	1.652.222,373
					110.534 ,401	110.534,401
30.203,786		29.123,784		30.203,786	110534 ,401	110.534,401
10.228,24	10.228,24	10.228,24	10.228,24	10.228,24	10.241,22	148.936,289
17.316,878	17.316,878	17.316,877	17.316,877	17.316,877	17.399,338	122.764,84
6.660,336	6.660,336	6.660,338	6.660,338	6.660,338	6.692,052	207.967,445
8.441,4		8.441,4		8.441,4		79.987,477
22.445	22.445	22.445	22.445	22.445	22.445	42.207
4.040,1	4.040,1	4.040,1	4.040,1	4.040,1	4.040,1	269.340
99.335,74	60.690,554	98.255,739	60.690,555	99.335,741	281.886,512	1.132.672,853
33.871,006	72.516,192	34.951,009	72.516,193	33.871,007	(148.045,447)	519.549,52
526.256,756	561.207,765	633.723,958	667.594,965	519.549,518	-	35.876.850,17

D'où le plan de Trésorerie des 5 premières années :

Tableau 52 : Plan de trésorerie des 5 premiers exercices en Ariry

Années	N	N + 1	N + 2	N + 3	N + 4
Enets					
Disponibilités	52.472.773				
Recettes TTC	1.599.749.600	1.759.724.560	1.935.697.016	2.226.051.568	2.559.959.304
Total Enets	1.652.222.373	1.759.724.560	1.935.697.016	2.226.051.568	2.559.959.304
Décts					
Emprunts	110.534.401	110.534.401	110.534.401	110.534.401	110.534.401
Intérêts	110.534.401	110.534.401	110.534.401	110.534.401	110.534.401
TVA à décaisser	148.936.289	136.829.918	188.396.728	216.648.560	238.321.685
MISES	122.764.840	135.041.324	148.545.456	170.827.274	196.451.365
ANS	207.967.445	228.764.189	251.640.607	289.386.697	332.794.701
SE	79.987.477	87.986.224	96.784.846	111.302.572	127.997.958
Impôts et taxes	42.207.000	46.427.700	51.070.470	58.731.040	67.540.696
Rémunération du personnel	269.340.000	269.340.000	269.340.000	269.340.000	269.340.000
Charges sociales	40.401.000	40.401.000	40.401.000	40.401.000	40.401.000
Total décts	1.132.672.853	1.192.859.157	1.267.247.909	1.377.705.945	1.493.916.207
Situation de trésorerie	519.549.520	566.865.403	668.449.107	848.345.623	1.066.043.097

3.4 Flux Net de trésorerie

D'après le PCG 2005, il existe deux manières de présenter le flux net de trésorerie : la méthode directe et la méthode indirecte.

Pour notre cas, nous allons utiliser la première méthode, c'est-à-dire la méthode directe.

Tableau 53 : Tableau des flux de trésorerie (méthode directe) en Ariary

Période du 1/1/N au 31/12/N

	N	N + 1	N + 2	N + 3	N + 4
Flux de trésorerie liés à l'activité					
Résultat Net de l'exercice	501.408.028	620.059.450	748.365.326	661.990.385	818.524.017
Flux Net de Trésorerie générés par l'activité (A)	501.408.028	620.059.450	748.365.326	661.990.385	818.524.017
Décaissements sur acquisition d'immobilisations	952.882.773				
Flux de trésorerie liés	952.882.773				

aux opérations d'investissement (B)					
Remboursement d'emprunt	110.534.401	110.534.401	110.534.401	110.534.401	110.534.401
Flux de trésorerie liés aux activités de financement (C)	110.534.401	110.534.401	110.534.401	110.534.401	110.534.401
Variation de trésorerie de la période (A+B+C)	1.564.825.202	730.593.851	858.899.727	772.524.786	929.058.418
Trésorerie d'ouverture	519.549.520	566.865.403	668.449.107	848.345.623	1.066.043.097
Trésorerie de clôture					
Indice des variations de cours de devises					
Variation de trésorerie	1.045.275.682	163.728.448	190.450.620	(75.820.837)	(136.984.679)

Chapitre III : Evaluation du projet

Ce dernier chapitre sera consacré à l'évaluation du projet, notamment l'évaluation socio économique (calculs par le biais des différents ratios) et l'évaluation financière (à l'aide des outils d'évaluation).

Section 1 : Evaluation socio économique

Nous allons, dans cette section, évaluer le projet à partir des 2 ratios : le ratio de rentabilité économique et le ration de rentabilité financière.

1.1 Ratio de rentabilité Economique (RRE)

Ils sert à mesurer la capacité de l'entreprise à rentabiliser les fonds apportés par les associés et les prêteurs, et est donné par la formule :

$$\text{RRE} = \frac{\text{Résultat d'exploitation}}{\text{Ressources stables}} \times 100$$

Résultat d'exploitation = EBE – autres charges d'exploitation + dotations aux amortissements

Ressources stables = Capitaux propres + emprunts à long terme

D'où le tableau des ratios de rentabilité économique des 5 premières années.

Tableau 54 : RRE des 5 premières années en Ariary

Année	N	N + 1	N + 2	N + 3	N + 4
Résultat d'exploitation	683.305.979	779.850.521	886.049.517	1.061.637.860	1.262.790.454
Ressources stables	1.406.646.663	1.414.763.683	1.432.535.157	1.235.625.815	1.281.625.045
RRE	48,57	55,122	61,85	85,91	98,53

1.2 Ratio de rentabilité Financière (RRF)

Il mesure l'aptitude du centre à rémunérer les fonds apportés par les actionnaires ou les associés et à assurer le financement des besoins liés à sa croissance ou à son développement.

Sa formule est :

$$\text{RRF} = \frac{\text{Résultat net}}{\text{Capitaux propres}} \times 100$$

Où Capitaux propres = Capital social + Réserves + Report à nouveau + Résultat

Tableau 55 : RRF des 5 premières années en Ariary

Année	N	N + 1	N + 2	N + 3	N + 4
Résultat net	501.408.028	620.059.450	748.365.326	661.990.385	818.524.017
Capitaux propres	853.974.654	972.626.076	1.100.931.952	1.014.557.011	1.171.090.643
RRF	58,71	63,75	67,97	65,24	69,89

Malgré la baisse de 2,73% du RRF à la quatrième année, nous pouvons en déduire que le centre est apte à rentabiliser les capitaux qui lui appartiennent proprement.

Notre projet est un investissement répondant aux besoins non seulement de la population locale mais aussi de la région dont la satisfaction conduit au développement de l'Etat.

Vu le nombre de personnes à recruter, notre projet contribuera à la création d'emplois fixes. Par ailleurs, une région se développe si son infrastructure environnementale se trouve soignée.

Section 2 : Evaluation financière

Après avoir énuméré les outils d'évaluation dans la première partie, nous allons procéder aux calculs qui vont nous permettre de faire l'évaluation financière du projet par l'utilisation de ces outils (VAN, TRI, IP et DRCI).

2.1 Valeur Actualisée Nette (VAN)

Nous avons vu dans la partie précédente que la VAN est donnée par la formule :

$$\text{VAN} = \sum_{j=1}^n \text{MBA}_j (1+i)^j - C$$

0	1	2	3	4	5
952.882.773	537.089.803	655.741.275	784.047.097	697.671.160	854.205.792

0	1	2	3	4	5
C	MBA ₁	MBA ₂	MBA ₃	MBA ₄	MBA ₅

Calculons la VAN à partir de l'actualisation de la Marge Brute d'Autofinancement au taux de 14%.

Tableau 56 : Tableau de la VAN actualisée

Année	MBA	(1,14) ⁻ⁿ	MBA actualisée
N	537.089.803	0,877	471.027.757
N+1	655.741.275	0,769	504.265.040
N+2	784.047.097	0,674	528.447.743
N+3	697.671.160	0,592	413.021.326
N+4	854.205.792	0,519	443.332.806
Total			2.360.094.672

Au taux de 14%, la VAN est égale à :

$$\begin{aligned}
 \text{VAN} &= [537.089.803(1,14)^{-1} + 655.741.275(1,14)^{-2} + 784.047.097(1,14)^{-3} + \\
 &\quad 697.671.160(1,14)^{-4} + 854.205.792(1,14)^{-5}] - 952.882.773 \\
 &= 2.360.094.672 - 952.882.773
 \end{aligned}$$

$\text{VAN} = 1.407.211.899$

La VAN est de 1.407.211.899 > 0 alors l'investissement est rentable.

2.2 Taux de Rentabilité Interne (TRI)

C'est le taux qui annule la VAN ou qui donne un indice de profitabilité égal à 1 .

$$\text{TRI} \quad \sum_{j=1}^5 \text{MBA}_j (1+i)^{-j} - C = 0$$

et

$$\sum_{j=1}^5 \text{MBA}_j (1+i)^{-j} = C$$

Le TRI est le taux qui justifie cette dernière equation. Son calcul nécessite que l'on fasse une

extrapolation proportionnelle. Pour ce faire, nous choisissons les deux taux suivants : 19,32% et 30,24% pour le calcul de la MBA actualisée.

Tableau 57 : Tableau de calcul du TRI

Année	MBA	MBA actualisée	
		Au taux de 19,32%	Au taux de 30,24%
N	537.089.803	450.125.548	412.384.677
N+1	655.741.275	460.581.014	386.583.885
N+2	784.047.097	461.532.637	354.902.443
N+3	697.671.160	344.189.639	242.478.491
N+4	854.205.792	353.180.152	227.950.513
Total	3.528.755.127	2.069.608.990	1.624.300.009

Le taux exact est compris entre 19,32% et 30,24%. En faisant une extrapolation proportionnelle, on a les relations suivantes :

$$\begin{aligned}
 19,32 &< \text{TRI} < 30,24\% \\
 2.069.608.990 &< 952.882.773 < 1.624.300.009 \\
 \frac{\text{TRI} - 19,32}{30,24 - 19,32} &= \frac{952.882.773 - 2.069.608.990}{1.624.300.009 - 2.069.608.990}
 \end{aligned}$$

$$\frac{\text{TRI} - 19,32}{10,92} = 2,507$$

$$\text{TRI} - 19,32 = 27,37$$

$$\boxed{\text{TRI} = 46,69\%}$$

Le taux de notre emprunt est de 20% ; notre TRI est égal à 46,69% > 0, ce qui nous procure une marge de 26,69% alors le projet est rentable.

2.3 Indice de Profitabilité (IP)

Il indique le montant du résultat attendu par Ariary investi.

Comme

$$\text{IP} = \frac{\text{VAN}}{\text{I}} + 1$$

Nous obtenons

$$IP = \frac{1.182.143.739}{3.281.623.793} + 1$$

$$IP = 1,36$$

$IP > 1$, ceci signifie que investir 1 Ariary génère 0,36 Ariary, donc le projet est rentable, fiable et viable.

2.4 Délai de Récupération du Capital Investi (DRCI)

Celui-ci indique le nombre d'années au cours desquelles le projet procure suffisamment de ressources pour que la somme investie soit récupérée.

Nous savons que :

$$DRCI = \sum^d MBA (1+i) = I$$

Ainsi, nous avons la relation suivante :

$$3.528.755.127 (1,20) = 952.882.773$$

$$4.234.506.152 - 952.882.773 = 0$$

$$I = 3.281.623.379$$

Tableau 58 : Tableau de calcul du DRCI

Année	N	N+1	N+2	N+3	N+4
MBA	537.089.803	655.741.275	784.047.097	697.671.160	854.205.792
MBA cumulée	1.192.831.078	1.976.878.175	2.674.549.335	3.528.755.127	-
Investissements	-		3.281.623.379		

Ce tableau met en relief le fait que le montant des investissements est compris entre la MBA cumulée de troisième et quatrième année.

Nous avons les relations suivantes :

$$MBA \text{ cumulée} : 2.674.549.335 < 3.281.623.379 < 3.528.755.127$$

Année : 3 < x < 4

$$\frac{x - 3}{4 - 3} = \frac{3.281.623.379 - 2.674.549.335}{3.528.795.127 - 2.674.549.335}$$

$$x - 3 = 0,71$$
$$x = 3,71$$

DRCI = 3ans

Nous avons estimé dans la première partie du travail un DRCI inférieur à 5 ans. Ici, nous avons obtenu un DRCI égal à 3 ans alors l'investissement est récupérable.

CONCLUSION

Le secteur du tourisme occupe une place importante dans l'économie de Madagascar car il apporte des recettes en devises dans la caisse de l'Etat. Par ailleurs, la Grande Ile n'est pas la seule destination en matière de tourisme, elle doit faire face à la concurrence internationale.

L'amélioration et la multiplication des infrastructures d'accueil pour l'hébergement et la restauration, dont l'insuffisance constitue l'un des problèmes majeurs de ce secteur, est une démarche clé pour conquérir le marché.

Toutes ces informations ont été recueillies grâce à notre étude de marché et nous conduisent à l'idée de ce projet de création d'un centre touristique de haut de gamme manquant dans la capitale.

Dans la première partie de cet ouvrage, nous avons consacré principalement notre étude à l'implantation du projet.

La deuxième partie a été réservée à la conception de l'aménagement du terrain.

Enfin, la troisième partie qui est la plus importante est celle qui a pu répondre à tous les éléments exigés par la réussite du projet.

Cette étude financière élaborée en troisième partie est la preuve de la faisabilité de la création d'un centre touristique dans la Commune rurale d'Ambatolaona afin d'inciter les touristes à augmenter leur durée de séjour dans la capitale.

Nous reconnaissons, par ailleurs, qu'une activité touristique répondant aux normes internationales demande des investissements très élevés.

C'est le cas du présent travail auquel les investissements s'élèvent à 952.882.773 Ariary. Tout de même, nous affirmons également que les investissements sont rentables en ce sens qu'ils sont rapidement récupérables (3 ans) et engendrent des profits significatifs.

Le TRI égal à 46,69 % laisse une large sécurité de 26,69 % à l'égard du taux d'emprunt qui sillonne de 20 %.

Pour les autres critères de rentabilité, notons tout simplement que notre VAN est largement positive de l'ordre de 1.407.211.899 et 1 Ariary investi rapporte 0,36 Ariary, ce qui montre avec certitude la rentabilité de ce projet.

Nous pouvons, de ce fait, conclure que la mise en place de ce centre touristique ne sera pas seulement un avantage pour le promoteur du fait qu'il procure des rentrées d'argent dans

sa caisse.

Ce sera également un outil important pour la Grande Ile de permettre :

- à la capitale de redevenir une capitale touristique et non un simple lieu de transit pour les touristes.

- aux organisations spécialisées en matière de tourisme telles que l'Office National du Tourisme Malgache(ONTM), l'Office Régional du Tourisme d'Analamanga(ORTANA), etc. d'ajouter parmi les infrastructures hôtelières de normes et qualités internationales classées chez elles un établissement de plus.

ANNEXES

Annexe 1 : Cadre logique

	Logique d'intervention	Indicateurs Objectivement vérifiables (IOV)	Moyens de vérification	Hypothèses critiques
Objectifs globaux	Permettre à Antananarivo d'être une destination au même titre que les autres	Augmentation de 50% de touristes sur 5 ans	Rapport du Ministère du Tourisme, Rapport de l'ONTM	Valorisation des spécificités et richesses touristiques à Antananarivo
	Donner à la capitale une importante image	Destination Antananarivo passant à 21,9% dans 5 ans	Rapport du Ministère du Tourisme, Rapport de l'INSTAT	Exploitation des endroits susceptibles d'attraction touristique
	Créer un besoin en matière de tourisme	Augmentation de 10% par an du nombre de touristes arrivant à Madagascar	Rapport du Ministère du Tourisme, Rapport de l'INSTAT	Donner le mérite au secteur du Tourisme
Objectif spécifique	Rendre intéressant le tourisme dans la capitale et ses environs	Passage de la destination Hautes Terres au Second rang dans 5 ans	Descente sur terrain, Rapport du Ministère du tourisme	Contrôle rigoureux de l'exploitation et de l'entretien touristique
Résultat	Création d'un centre touristique à Ambatolaona	25.000m ² de terrain occupé, au minimum 12.610 visiteurs par an	Descente sur terrain, Rapport d'activité annuelle	Respect de la durée des tâches par l'entrepreneur (101 semaines)
	Acquisition d'un terrain	Un terrain à bâtir de 25.000m ² acquis	Titre foncier	Consentement des propriétaires à vendre le terrain
	Exécution des travaux d'extension en Génie Civil	50 bâtiments construits (villas, bungalows,...)	Bon de réception	Existence de techniciens compétents en bâtiments
	Achat de matériels roulants	2 véhicules	Bon de livraison	Existence du matériel sur le marché
	Gestion du fonds de	Ecart prévisionnel	Livre de compte	Budget prévisionnel

	roulement	réaliste moins de 9%		réaliste
Activités	Achats de marchandises	Achats évalués à 8.668.000 Ar par mois au minimum	Factures	Consentement des fournisseurs à livrer les marchandises
	Rémunération du Personnel	229 ressources humaines	Bulletins de paie	Consentement des employés
Intrants	Organisation institutionnelle	Raison sociale	Brevet de construction	
	Ressource financière	Emprunts évalués à 58% des besoins	Relevé bancaire	

Conditions préalables :

- ❖ Ressources humaines compétentes
- ❖ Administration chargée du tourisme sensibilisée sur la valorisation du Tourisme
- ❖ Moyens financiers disponibles suffisants

Annexe 2 : Définition des établissements hôteliers

Selon le DECRET N° 2001-027 du Code du Tourisme

L'hôtel est un établissement offrant des chambres, appartements meublés ou suites en location, soit à une clientèle de passage, soit à une clientèle qui effectue un séjour caractérisé par une location à la semaine ou au mois.

Le Motel est un établissement similaire à l'hôtel mais situé à proximité d'un axe routier, hors des agglomérations et disposant d'une station d'essence et d'un petit atelier de réparation de voitures. Des abris de voitures se trouvent à proximité immédiate des chambres offertes à la clientèle. Il comporte des unités de logement isolées sous forme de pavillon ou groupées en lotissement de plain-pied.

Le relais est un établissement d'étape implanté sur un axe de circuits touristiques offrant en outre un service de restauration.

La résidence de vacances est une habitation privée construite dans une zone touristique et mettant à la disposition de la clientèle des équipements de cuisine. Elle est occupée à titre saisonnier par le propriétaire et sa famille, et en leur absence, donnée en location aux touristes.

La résidence de tourisme est un ensemble de résidences de vacances données en location à la journée, à la semaine ou au mois et dont la gérance est confiée à une personne physique ou morale.

Le village de vacances est un centre d'hébergement destiné à assurer des séjours de vacances suivant un prix forfaitaire comportant, outre la pension, l'usage d'équipements communs, d'installations sportives et de distractions collectives.

La pension de famille est un établissement dont chaque chambre peut recevoir plusieurs personnes. Elle assure toute ou partie des prestations hôtelières.

L'écolodge est un établissement d'hébergement implanté à la périphérie des sites écotouristiques.

Le gîte est une maison meublée louée à des touristes pour une durée relativement brève. Il est érigé dans des zones rurales où les établissements d'hébergement classiques sont quasi-inexistants.

La chambre d'hôtes est un local meublé faisant partie intégrante d'une maison d'habitation et louée à une clientèle de passage.

L'auberge est un établissement de séjour en campagne dont les équipements, notamment les mobiliers présentent un caractère rustique. Les prestations peuvent s'étendre au service de restauration.

Le terrain de camping est un terrain privé ou public mis à la disposition des campeurs pour les recevoir. Les caractéristiques et les conditions d'implantation sont définies par voie d'arrêté.

Annexe 3 : Ambatolaona en photos



Bibliographie Générale

- « Marketing IV », Cours de Mr ANDRIANTSEHENO Daniel, Année Universitaire 2005/2006, 240p.
- « Technique et méthode de la Comptabilité d'entreprise », J.M ANDRIAMBAO, 412p.
- « Marketing : Stratégies et pratiques », P. Amérène, Barczy K.D, Evrard R., 332p.
- « L'avenir de Madagascar : Idées forces pour un vrai changement », Gérald Ayer, 121p.
- « L'Express de Madagascar », revue quotidienne, 16 janvier 2007
- « Périgord Découverte », Guide gratuit 2005
- « Données Statistiques du Tourisme », Ministère de la Culture et du Tourisme, 15 janvier 2007
- « Actus Tourisme Madagascar », www.wanadoo.mg, 1 février 2007
- Guide des Normes et de classement des établissements d'hébergement et de restauration (Direction des Normes et de la Promotion Touristique, Service de la Normalisation, Juin 2005)

Table des matières

Remerciements

Liste des figures et graphes

Liste des abréviations et sigles

Liste des tableaux

Sommaire

Introduction.....	1
Chapitre I Présentation du projet.....	3
Section 1 Caractéristiques du projet.....	3
1.1 Description du projet.....	3
1.2 Aspect écologique.....	3
1.3 Aspect socio économique.....	4
1.4 Forme et aspect juridique.....	4
Section 2 Description de la zone d'étude.....	5
2.1 Lieu d'implantation.....	5
2.2 Localisation géographique.....	5
2.3 Données climatiques et aspect historique.....	6
Chapitre II Etude de marché et aspects marketing.....	7
Section 1 Etude de marché.....	7
1.1 Description du marché proprement dit.....	7
1.1.1 Tourisme.....	7
1.1.2 Transport.....	8
1.2 Analyse de la demande.....	8
1.2.1 Arrivée des touristes à Madagascar.....	9
1.2.2 Clients ciblés.....	10
1.3 Analyse de l'offre.....	11
1.3.1 Part de marché.....	11
1.3.2 Structure des prix actuels.....	12
Section 2 Stratégie marketing.....	14
2.1 Stratégie marketing.....	14
2.1.1 Stratégie Pull and Push.....	14
2.1.2 Marketing Mix.....	14
2.2 Politique commerciale.....	17
2.2.1 Perception du service.....	17
2.2.2 Tarification.....	25
2.2.3 Circuit de distribution.....	29
2.2.4 Communication.....	31
2.3 Conditions de réussite dans un environnement incertain, évolutif et concurrentiel	34
Chapitre III Théorie générale sur les outils et les critères d'évaluation.....	35
Section 1 Outils d'évaluation.....	35
1.1 Valeur Actualisée Nette.....	35
1.2 Taux de Rentabilité Interne.....	36
1.3 Indice de Profitabilité.....	36
1.4 Délai de Remboursement du Capital Investi.....	37
Section 2 Critères d'évaluation.....	37
2.1 Pertinence.....	37

2.2 Efficacité et efficacité.....	37
2.3 Impact.....	38
2.4 Durabilité.....	38
Chapitre I Technique de réalisation.....	39
Section 1 Moyens de mise en œuvre.....	39
1.1 Production des locaux.....	39
1.1.1 Terrain.....	39
1.1.2 Autres aménagements.....	39
1.2 Méthode MPM de réalisation des tâches.....	40
Section 2 Identification des ressources.....	41
2.1 Ressources matérielles.....	41
2.2 Ressources financières.....	43
Chapitre II Capacité d'accueil envisagée.....	44
Section 1 Evolution du chiffre d'affaire et production envisagée.....	44
1.1 Production de l'entreprise.....	44
1.1.1 Hébergement.....	44
1.1.2 Restauration.....	45
1.1.3 Prestations complémentaires.....	45
1.1.4 Ventes annuelles de la première année.....	45
1.2 Evolution du chiffre d'affaire.....	45
Section 2 Aspects quantitatifs et aspects qualitatifs.....	46
2.1 Aspects quantitatifs.....	46
2.2 Aspects qualitatifs.....	46
Chapitre III Organisation structurelle.....	47
Section 1 Organisation et gestion des ressources humaines.....	47
1.1 Personnel à recruter.....	47
1.1.1 Les catégories de personnel dans l'entreprise.....	47
1.1.2 Acquisition des ressources humaines.....	48
1.1.3 Personnel à recruter et qualifications professionnelles requis	49
1.1.4 Division des tâches.....	50
1.2 Organisation en entreprise.....	53
1.2.1 La prestation de travail.....	53
1.2.2 La prestation de salaire.....	54
Section 2 Organigramme et motivation du personnel.....	56
2.1 Organigramme à mettre en place.....	56
2.1.1 Structure des fonctions.....	56
2.1.2 Organigramme envisagé.....	57
2.2 Motivation du personnel.....	59
Chapitre I Investissements et financement.....	60
Section 1 Investissements nécessaires.....	60
1.1 Immobilisations incorporelles.....	60
1.2 Immobilisations corporelles.....	60
1.3 Fonds de Roulement Initial.....	62
1.3.1 Dépenses liées aux charges du personnel.....	62
1.3.2 Dépenses liées sur achats de marchandises.....	64
1.3.3 Dépenses sur achats non stockés de matières et fournitures...	65
1.3.4 Dépenses liées aux services extérieurs.....	65
1.4 Investissements totaux.....	65
Section 2 Planning de financement.....	66
2.1 Plan de financement.....	66
2.2 Bilan d'ouverture.....	66
Section 3 Remboursement des dettes.....	67
Section 4 Tableau des amortissements.....	68
4.1 Identification des immobilisations amortissables.....	68
4.2 Amortissement de la première année.....	69
4.3 Amortissement des 5 premières années.....	70
Chapitre II Etude de faisabilité et analyse de la rentabilité.....	72
Section 1 Les comptes de gestion.....	72
1.1 Généralités.....	72
1.2 Les charges.....	73

