

SOMMAIRE

REMERCIEMENTS	I
SOMMAIRE	II
LISTE DES ABREVIATIONS	IV
LISTE DES TABLEAUX	V
LISTE DES FIGURES	VII
INTRODUCTION	01
PARTIE I : IDENTIFICATION DU PROJET	04
CHAPITRE I : PRESENTATION DU PROJET	05
Section 1 : Description de la zone d'étude	05
Section 2 : Caractéristiques du projet	08
Section 3: Les différents facteurs de production	12
CHAPITRE II : ETUDE DU MARCHE VISE	17
Section 1 : Description du marché proprement dit	17
Section 2 : Analyse de l'offre	19
Section 3 : Analyse de la demande	21
Section 4 : Analyse de la concurrence	25
Section 5 : Politique marketing et stratégie à adopter	26
PARTIE II : CONDUITE DU PROJET	36
CHAPITRE I : TECHNIQUE DE REALISATION	37
Section 1 : Les moyens mis en œuvre	37
Section 2 : Identification des matériels	44
CHAPITRE II : CAPACITE D'ACCUEIL ENVISAGEE	46
Section 1 : Evolution du chiffre d'affaires et production envisagée	46
Section 2 : Aspects qualitatifs et quantitatifs	50
CHAPITRE III : ETUDE ORGANISATIONNELLE	52
Section 1 : Organisation administrative	52
Section 2 : Organisation des ressources humaines	53
Section 3 : Gestion du personnel	55

Section 4 : Organigramme à mettre en place	57
PARTIE III : ETUDE FINANCIERE DU PROJET SELON LE PCG 2005	60
CHAPITRE I : MONTANT DES INVESTISSEMENT ET LES COMPTE DR	52
GESTION	
Section 1 : Les investissements nécessaires	61
Section 2 : Fonds de roulement initial	65
Section 3 : Le Bilan d'ouverture	68
Section 4 : Tableau des amortissements	69
Section 5 : Pla de financement et de remboursement des dettes	71
5.1 : Le crédit d'investissement	71
5.2 : Tableau de remboursement des dettes	72
Section 6 : Compte de gestion	73
CHAPITRE II : ETUDE DE FAISABILITE ET ANALYSE DE RENTABILITE	78
Section 1 : Le compte de résultat prévisionnel par nature	78
Section 2 : Plan de trésorerie	80
Section 3: Bilan prévisionnel	82
CHAPITRE III : EVALUATION ET IMPACTS DU PROJET	88
Section 1 : Evaluation social	88
Section 2 : Evaluation financière	89
Section 3: Evaluation économique	94
CONCLUSION GENERALE	96
BIBLIOGRAPHIE	VIII
TABLE DES MATIERES	IX
ANNEXES	XIII

LISTE DES ABREVIATIONS

Ar : Ariary

AAI : Agencements, Aménagements, Installations

CA : Chiffre d’Affaires

CNaps : Caisse Nationale pour la prévoyance Sociale

CI : Consommations Intermédiaires

DRCI : Délai de Récupération des Capitaux Investis

EBE : Excédent Brut d’Exploitation

BFR : Besoin en fonds de roulement

FRI : Fonds de Roulement Initial

IP : Indice de Profitabilité

MBA : Marge Brute d’Autofinancement

MMB : Matériels et Mobiliers de Bureau

TRI : Taux de Rentabilité Interne

PU : Prix unitaire

RN : Résultat Net

VA : Valeur ajoutée

VAN : Valeur Actuelle Nette

OSTIE : Organisation sanitaire inter-entreprises

VO : Valeur d’origine

Qté : Quantité

LISTE DES TABLEAUX

Tableau N°01	L'age de population	10
Tableau N°02	Evolution de l'offre	19
Tableau N°03	Répartition des chambres par catégorie	19
Tableau N°04	Part de marché visé	20
Tableau N°05	Evolution touristique	22
Tableau N°06	Répartition des non résidents	22
Tableau N°07	Volume de la demande (en nombre)	24
Tableau n°8	Force et Faiblesse de la concurrence	26
Tableau N°09	Les critères d'évaluation	35
Tableau N°10	Répartition des visiteurs	49
Tableau N°11	vente de la première année	50
Tableau N°12	Ventes des quatre dernières années (en Ar)	50
Tableau N°13	Salaire mensuel du personnel permanent en Ar	55
Tableau N°14	Infrastructures envisagées : En Ariary	63
Tableau N°15	Mobiliers de bureau : (En Ariary)	64
Tableau N°16	Coût des matériels informatiques : (en Ariary)	64
Tableau N°17	Liste des MMB	65
Tableau N°18	Récapitulation des immobilisations et investissement : (en Ariary)	66
Tableau N°19	Fonds de roulement initial pour la première année	67
Tableau N°20	Budget prévisionnel de trésorerie pour l'année 1	68
Tableau N°21	bilan d'ouverture (en Ariary)	69
Tableau N°22	Taux d'amortissements et la durée de vie	71
Tableau N°23	Tableau de financement(en Ariary)	72
Tableau N°24	Tableau de remboursement des dettes (en Ariary)	73
Tableau N°25	Evolution d'achat de matières premières (en Ar)	74
Tableau N°26	Achat des articles	75
Tableau N°27	Evolution de fournitures non stockées	75
Tableau N°28	Evolution des charges externes	76
Tableau N°29	Tableau des impôts et taxes	76
Tableau N°30	Charges de personnel	77
Tableau N°31	Les charges financières	77

Tableau N°32	Récapitulation charges	78
Tableau N°33	Comptes des produits	78
Tableau N°34	Compte de résultats par nature	80
Tableau N°35	Flux de trésorerie	82
Tableau N°36	Calcul de Marge Brute Autofinancement : (En Ar)	83
Tableau N°37	Bilan prévisionnel de la 1 ^{ere} année (en Ariary)	84
Tableau N°38	Bilan prévisionnel de la 2 ^e année (en Ariary)	85
Tableau N°39	Bilan prévisionnel de la 3 ^e année (en Ariary)	86
Tableau N°40	Bilan prévisionnel de la 4 ^e année (en Ariary)	87
Tableau N°41	Bilan prévisionnel de la 5 ^e année (en Ariary)	88
Tableau N°42	Tableau de calcul de la VAN	91
Tableau N°43	Tableau : <i>Calcul cash flow au taux de 30%</i>	92
Tableau N°44	Calcul du VAN au taux de 30%	92
Tableau N°45	<i>Calcul TRI (Par la méthode interpolation</i>	92
Tableau N°46	Calcul du DRCI	93
Tableau N°47	Ratios de performance économique	95

LISTE DES FIGURES

Figure n°1	Plan intérieur d'une maison traditionnelle Zafimaniry	15
Figure n°2	Schéma du système Touristique	18
Figure n°3	Repartition des non residents	23
Figure n°4	Volume de la demande	24
Figure n°5	Organigramme	50

Rapport-Gratuit.com



Le développement de l'écotourisme fait partie des objectifs de la direction générale des Eaux et Forêts pour améliorer la performance économique du secteur forestier et pour assurer une gestion durable du patrimoine forestier. Ces objectifs sont, par ailleurs des éléments de la composante « Ecosystème Forestier à usage multiple » du programme Environnemental II, dont la Direction Générale des Eaux et Forêts est l'agence d'exécution.

En effet, les stations Forestières et les sites d'intérêt Biologique, ainsi que leur périphéries immédiates présentent à la fois une priorité en terme de maintien de l'équilibre écologique et au niveau des intérêts économiques régionaux. La prise en compte de ces deux paramètres dans le cadre du développement d'un écotourisme soucieux de préserver les identités culturelles de la zone et appuyé par une étude scientifique appropriée permettra de réconcilier une préservation à visage humain et une valorisation durable du patrimoine.

Aucune étude n'a été faite jusqu'ici au niveau des sites d'Intérêt Biologique et des stations Forestières en vue de leur valorisation. Or le nouveau mode de gestion du patrimoine forestier qui prévoit le transfert progressif de la gestion de ce patrimoine aux profits des populations riveraines, des collectivités environnantes et au secteur privé peut valablement être initié à travers l'attraction de tous les acteurs concernés par la mise en évidence des retombées économiques qu'ils pourront tirer d'une manière du développement de l'Ecotourisme au niveau de ses sites.

Etant donné les rôles multiples joués par la forêt et qui peuvent varier au cours du temps, et sans perdre de vue l'importance relative des forêts en fonction des zones géographiques, une mise à jour des potentialités des dites forêts s'avère nécessaire pour pouvoir les valoriser à leur tour en assurant leur pérennité.

Il est évident que dans le contexte de sous-développement qui prévaut à Madagascar, le rôle classique de premières renouvelables » en fournissant du bois de chauffage, des bois de construction, du bois d'œuvre et d'autres produits non ligneux (espèces animales, matériaux pour la vannerie, miel ...). Ce rôle de la forêt est vital plus qu'ailleurs pour les pays Zafimaniry.

En effet, les Zafimaniry tirent de la forêt les bois nécessaires pour la construction de leurs cases, pour la confection de leurs ustensiles de cuisine (couverts, cruches, coffres, ...) pour l'exercice de l'Art sculptural, pour la combustion et pour la confection des cercueils (le Ringo). Et tant qu'il n'existe pas un système adéquat pour contrôler l'accès libre à ces ressources, c'est la pérennité des forêts elles-mêmes qui est mise en jeux à cause des exploitations irrationnelles dont elles font l'objectif. C'est déjà une réalité pour la région d'Antoetra où la forêt n'existe plus que de nom.

Une des solutions possibles pour cette pérennité des écosystèmes forestiers serait la valorisation d'un autre rôle de forêt, un lieu de loisir accessible à tous. Mais de telle forme de valorisation nécessite une mise à jour de l'état de la forêt, une mise en place du système de suivi de la santé écologique de la forêt et une mise en œuvre d'un 'Plan d'Aménagement' et d'un « Plan de Gestion » adaptés aux contextes locaux et aux objectifs assignés au site. Ce qui suppose donc une présence effective et une responsabilisation de toutes les parties concernées.

Ces outils, en impliquant les populations riveraines de la forêt, permettront de valoriser la forêt tout en préservant sa durabilité, car la population se sentirait plus responsable. La forêt et ses ressources dérivées ne seront plus considérées comme une « chose publique. La population deviendra un : « copropriétaire » et se souciera de la pérennité de son patrimoine.

L'objectif globale de l'étude est de fournir les éléments permettant de connaître la potentialité écotourisme en vue de la protection du corridor Forestière de la région Zafimaniry en recueillant des données sur :

- la situation socioculturelle et économique de la zone d'emprise du corridor forestière
- la situation écologique du domaine d'étude
- les éventuels sites susceptibles d'une valorisation éco touristique.

Pour mener à bien cette politique de développement de l'écotourisme en vue de la protection de corridor dans la région de Zafimaniry, il a poursuivit les plans d'action suivants :

- promouvoir l'investissement national
- se désengager dans les secteurs touristes et ouverture en faveur des financements des investissements (Partenaire privé, public)
- définir des politiques du développement rural.

Ce sont toutes ces raisons qui nous amènent, après le relevé des opportunités du milieu, à mettre en place ce projet, objet de ce mémoire dont le thème intitulé : « **PROJET DE CREATION D'UN UNITE DE BUNGALOW DANS LE SITE ZAFIMANIRY** »

Pour mener à bien la réalisation de ce projet, nous serons amenés à effectuer différentes études et analyses :

Des travaux de documentation ont été effectués à Antananarivo auprès des institutions et des organismes suivants.

- Direction générale des Eaux et Forêts à Nanisana
- ESSA – Forêt. Université d'Antananarivo

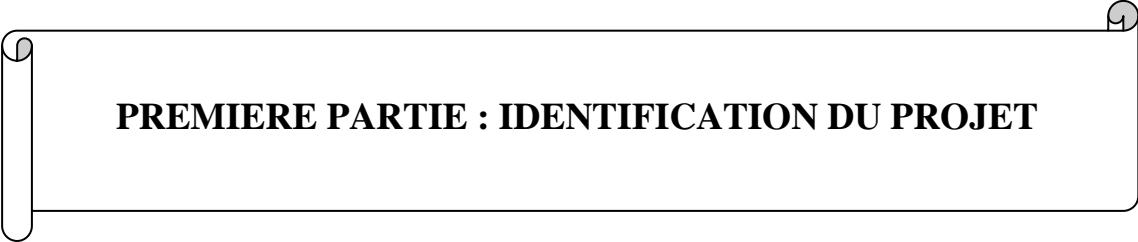
- Office du tourisme de Madagascar à Antsahavola
 - Centre de documentation ANGAP Ambatobe
- Ainsi donc, cette étude comprendra trois parties :

Dans la première partie, il s'avère indispensable de commencer pour l'identification du projet dans laquelle nous verrons la présentation du projet, l'étude de marché et la théorie générale sur les outils et les critères d'évaluations

La deuxième partie concerne l'étude de la conduite du projet qui va décrire les techniques de réalisation, la capacité d'accueil envisagée et l'étude organisationnelle.

Dans la dernière partie, nous allons finir par l'étude financière du projet en nous appuyant sur les montants des investissements en compte de gestion, l'étude de faisabilité et analyse de la rentabilité et de l'évaluation du projet.

Le présent travail se terminera par la conclusion générale ainsi que quelques suggestions et améliorations possibles sur ce projet



PREMIERE PARTIE : IDENTIFICATION DU PROJET

Nous allons commencer par la première partie qui est l'étude de l'identification du projet.

Cette partie sera consacrée aux divers éléments de base du projet et elle mérite une étude particulière.

Nous voyons dans son contenu toutes les études essentielles telles que la connaissance générale de la région d'implantation, l'analyse de l'offre et de la demande.

Cette partie se divise en trois chapitres .Nous allons voir en premier lieu la présentation du projet.

CHAPITRE I : PRESENTATION DU PROJET

Dans ce chapitre, nous présentons successivement l'historique, en ce qui concerne la généralité de la situation géographique, l'environnement socio-économique tel que physique, social et économique, les principales activités et la caractéristique du projet envisagé. Pour ce faire donc, nous allons voir tout d'abord l'historique de la région d'exploitation

Section 1 – Description de la zone d'étude

Le Site Touristique Zafimaniry est située dans la commune rurale d'Ambohimitombo, District d'Ambositra, région d'Amoron'Imania. Topographiquement, elle occupe la haute falaise entre les hautes terres et l'escarpement Tanala à Ambohimanga du Sud et à Ambinanindrano centre.

Elle a été effectuée au service des Eaux et Forêts suivant l'arrêté n°1160-DOM du 4 juin 1952, pour une contenance de 28 265 hectares.

Les limites du domaine du corridor forestier de Zafimaniry telles qu'elles sont décrites.

La zone d'étude peut être scindée en quatre secteurs en fonction du niveau des activités touristiques actuelles :

Secteur n° 1 : Le Fokontany d'Ambohimitombo, chef lieu de commune

Secteur n° 2 : La chûte de Tazona

Secteur n° 3 : La forêt classée de Vohibola

Secteur n° 4 : Les Fokontany d'Ambohimanjaka et d'Ambohimanarivo.

Les inventaires faunistiques et floristiques ont été faits dans le domaine corridor forestier.

1.1 – Localisation géographique

Les pays Zafimaniry se trouvent dans le centre Est de Madagascar. Le village d'Ambohimitombo, chef lieu du commune dont relève du corridor Forestière, et en même temps la capitale des Zafimaniry, il est environ à trois cent (300) kilomètres au sud de capital de Madagascar en passant par les communes d'Imerin'Imady et Kianjandrakefina.

Le village d'Antoetra, le second chef de Firaïsana au Sud-ouest d'Ambohimitombo est à deux cent quatre vingt treize (293) kilomètres d'Antananarivo par la bifurcation d'Ivato sud d'Ambositra sur la RN7.

Le territoire des Zafimaniry d'une superficie de sept cent (700) km², s'étire sur le grand escarpement oriental de Madagascar : 52 km du Nord au Sud et 26 km d'Est en Ouest, entre le pays Betsileo des hautes terres et le pays Tanala au bas de l'escarpement.

Trois (03) pistes carrossables difficilement praticables en période pluvieuse sont l'accès au pays Zafimaniry

- 1- La Route d'Intérêt Provincial N°3 (RIP N°3) : Ambositra – Imady – Ambanindrano centre et Ambohimanga du sud qui permet de se rendre dans l'extrême Nord du pays (Ranomena et Ambotokapaika). C'est une piste en très mauvais état d'une trentaine de kilomètre.
- 2- La RIP N°5 reliant Ivato à 15 km au sud d'Ambositra sur la RN7 à Antoetra sur un parcours de 30 kilomètres. La piste présente quelques parties boueuses en période pluvieuse.
- 3- La RIP N°6 qui passe à Imerin'Imady 12 km à l'Est d'Ambositra pour aboutir au village d'Ambohimitombo. C'est une piste qui sert de desserte pour les camions qui évacuent les bois en provenance d'Ambohimitombo et d'Ambohimitombo. De ce fait l'état de la piste d'une longueur de trente trois (33) kilomètres est lamentable durant la saison pluvieuse.

1.2 Aspect historique

L'originalité du pays due à la difficulté du relief et à la rudesse du climat différencie le pays Zafimaniry des pays Betsileo et Tanala. En effet, la topographie des terrains et le climat ne permettent pas les cultures des rentes (caféiers) des Tanala ni la riziculture, fondement de l'agriculture Betsileo.

Historiquement, les Zafimaniry sont des descendants des Merina et/ ou des Betsileo qui migraient au cours du XIX^e siècle. L'importante couverture forestière qui existait, a fait des Zafimaniry de remarquables sculpteurs. La déforestation provoquée par le « Tavy » et l'exploitation anarchique de cette forêt a été ressentie dans cette région. En effet les sculpteurs d'Antoetra doivent maintenant faire une trentaine de kilomètres des sentiers à forte

dénivellation pour aller du côté d'Ambohitra où ils peuvent trouver les essences forestières nécessaires pour leurs activités

1.3- Données climatiques

Le climat du pays Zafimaniry est de type « Tropical d'altitude » dont les caractéristiques sont les suivantes :

- une altitude comprise entre 900 et 1 950 mètres ;
- des précipitations supérieures à 1500 millimètres ;
- une température comprise entre 5 et 10°C pour les mois le plus frais étroits à quatre mois de saison relativement sèche.

Ces trois derniers critères apparentent les pays Zafimaniry au sous-type tropical de haute montagne.

Les vents d'Est qui soufflent en permanence et sa situation en altitude provoquent des pluies ou des brumes qui voilent un pays déjà rendu frais par l'altitude.

1.3.1 Pluviométrie

La falaise Tanala, sur l'escarpement oriental favorise l'ascension rapide des masses d'aires et provoque une précipitation abondante. Les relevés effectués à la station météorologique d'Andranomady à 7km au Nord Ouest d'Ambohitra dénotent une pluviométrie moyenne annuelle de 2 900mm repartie sur 222 jours La période pluvieuse est de janvier à Avril avec 28 à 30 jours de pluie par mois

Tandis que Septembre et Octobre sont relativement les mois les plus secs de l'année.

1.3.2- Température

L'altitude et la précipitation sont des facteurs qui influent sur la température dans la zone. La température moyenne annuelle sur trente ans est de 16 °C. Le maximum est de 28°C au cours de ces trente ans, alors que le minimum absolu durant cette période avoisine le 0°C.

Les mois les plus chauds sont de Novembre à Mars avec une température qui tourne de 22°C, et les mois les plus frais sont de Mai à Octobre avec 5 à 9°C.

C'est donc à juste titre que la région Zafimaniry soit classée parmi les régions habitées les plus fraîches de Madagascar.

1.3.3- Hygrométrie

Le taux d'humidité relative moyenne mensuelle atteint les 97% à 7heures du matin, et vers midi ce taux se maintient aux environs de 80%. Ce qui fait que l'atmosphère ambiante demeure très humide à longueur de journée.

Section 2 : Caractéristiques du projet

21 Aspect écologique

2.1.1- Le paysage

Sur n'importe quel promontoire dans la zone Zafimaniry, on a devant soi un paysage verdoyant ponctué par la couleur rougeâtre des « Lalona, Wein mania munitiflora » et les taches noires de Tavy

La ligne du paysage (orographie) a une forme moutonnante à cause du relief qui est très accidenté. En effet, des pentes favorisent les phénomènes de chute d'eau comme c'est le cas de la chute de Tazona à dix kilomètres à vol d'oiseau du village d'Ambohimitombo.

La majeure partie du pays Zafimaniry (plus de 80%) se trouve entre 900 et 1500 mètres d'altitude.

C'est à Ivohibe – Antoetra qu'on a un point culminant à 1 874 m d'altitude.

2.1.2 La faune

Le corridor forestier de Zafimaniry est très riche en avifaune. La forêt Zafimaniry est classée « Zone d'importance pour la conservation des oiseaux à Madagascar (ZICO) », et les études menées dans ce cadre mentionnent dix neuf familles.

Lors de nos travaux de terrain, nous avons recensé des reptiles, des mammifères, des lémuriens et des oiseaux. Entre autres, nous mentionnons les espèces suivantes (CF annexe 5 : Inventaire de la faune de la forêt de Vohibola III)

- le Domohina (streptopelia picfturata, columbidés) qui vit en couple et se rencontre dans les clairières et tout au long des sentiers.
- L'Akanga (Numida meleagris, Gallinacés) est visible en bande en lisière de la forêt.
- Le Boeza (coracopsis vasa et coracopsis nigra, psittacidés) est visible partout dans la forêt.
- La première espèce est de taille plus grande que la deuxième.

En ce qui concerne les mammifères, nous avons rencontrés surtout des lémuriens tels que « Le sifaka »(propithecus verreauxi, Indridae), une espèce diurne vivant en groupe de deux à six individus.

Le sifaka se nourrit notamment de fruits et de jeunes pousses de plusieurs essences forestières.

C'est le plus grand des lémuriens qui vivent dans le corridor forestier Zafimaniry.

2.1.3 La Flore

Le corridor forestier zafimaniry est une forêt dense humide sempervirente de basse et moyenne altitude.

Pour les zones exposées à l'Est, les sommets sont dominés par le Rotra (Eugenia sp), et à mi-pente les essences dominantes sont le Kijy (Symphonia clusoïdes) , Merana (Brachylaeona sp) et le Voantsilana (Cussonia sp) : on retrouve la dominance du Rotra dans les bas fonds en concurrence avec le Malambovony (Cmpylospernum lanceolatum) et le Lalona (Weinmania minutiflora)

Pour les zones exposées au sud, au Nord et à l'Ouest, les sommets sont dominés par le Rotra, le Voantsilana et le Voamboana (Dalbergia-baroni) et à mi-pente les essences dominantes sont les bambous, le Kijy et le Malambovony ; les bas fonds sont les domaines des Voantsilana, des Nato (sideroxylon sp), des Tavolo (Ravensara sp) et de Voamboana

2.2 Aspect socio-économique

2.2. 1. Démographie

La commune rurale d'Ambohimitombo chef lieu du pays de Zafimaniry a une superficie de 400 km² pour une population estimée à 14 472. Ceci nous donne une densité de 36 personnes au kilomètre carré. Plus de 58% de la population Zafimaniry sont dans la commune d'Ambohimitombo qui est d'ailleurs le capital du pays. Selon les informations récoltées auprès du district d'Abositra,

Le pays Zafimaniry a une superficie totale de 700. km², avec une densité de 35 habitants au km².

On estime donc la population totale Zafimaniry à 25 000 âmes au Mois de Mars 1999. Le responsable de la région d'Amoron'Imania émet quand même une réserve du fait que beaucoup de Zafimaniry colonise actuellement « Tanala » et ces gens là ne sont pas comptabilisés dans ce chiffre.

La synthèse des enquêtes démographiques recoupées avec les informations recueillies auprès de la région d'Amoron'Imania.

Age de population

Tableau 01: L'âge de population

Classe d'âge	Masculin	%	Féminin	%	Total	%
[0 - 4]	1 490	21,91	1 918	25,00	3408	23,55
[5 - 19]	2 721	40,00	3 338	43,52	6059	41,87
[20 - 49]	1 942	55,00	1 704	22,22	3646	25,19
50 +	649	9,54	710	9,26	1359	9,39
Totaux	6 802	28 126	7 670	100	14 472	100

Source : Délégué Administratif de la commune d'Ambohimitombo

D'après ce tableau, la population totale est de 14 472 et le pourcentage des moins de 20 ans couvre le 65,42% et le taux de masculinité est de 47%.

- La population active, dans la classe d'âge [20 – 49] ans est de 25,19% de la population totale, donc une personne active doit prendre en charge plus de quatre personnes. Théoriquement ce chiffre rejoint la moyenne nationale, mais dans la pratique, surtout pour la commune rurale d'Ambohimitombo, les jeunes gens ne sont pas indépendants économiquement avant l'âge de 25 ans. Le rapport : Nombre de la population non active par le Nombre de la population active tend plutôt à être supérieur à la moyenne nationale.
- Le pourcentage des femmes de moins de 20ans est de 36% de la population totale, tandis que celui des hommes n'est que de 29% de la population totale. Ceci explique partiellement le taux d'accroissement annuel de plus de 3,8% par an au pays Zafimaniry.

2.2.2. La scolarisation

Dans la commune rurale d'Ambohimitombo, il existe huit écoles primaires publiques (EPP). Dans l'ensemble le stade de scolarisation de la population résidente dépasse rarement le niveau des cours moyens des écoles primaires.

Il existe aussi un CEG à Ambohimitombo depuis l'année scolaire 1982 – 1983. Une extension est en cours pour porter le nombre des salles de classe à 5.

L'effectif des enseignants dans le CEG est de 6 professeurs pour une cinquantaine d'élèves de la 6^{ème} à la classe de 3^{ème}, depuis sa création, aucun élève n'a été réussi à l'examen du BEPC.

L'insuffisance des enseignants, surtout au niveau du CEG, pour dispenser des matières de

base telles que les sciences naturelles et la Mathématique explique la non-réussite des candidats aux examens officiels.

La santé et hygiène

Il n'y a qu'un poste sanitaire dans la commune rurale d'Ambohimitombo centre de santé de base Niveau 1 dirigé par un médecin assisté d'une aide soignante qui joue le rôle de sage-femme et d'une servante. Le CSB 1 n'est pas habilité à hospitaliser les malades. En cas d'une nécessité d'hospitalisation, les malades sont évacués à leurs frais à Ambositra. Faute de moyen de locomotion ces évacuations tournent très souvent en drame.

Quelques épiciers font aussi office de dépositaire de médicament, d'ailleurs pour les maladies courantes telles que le paludisme et les grippes, les gens ne consultent plus le CSB1 mais ils achètent directement de la chloroquine et du Tétracycline auprès des dépôts de médicaments ou au FATAM (pharmacie communautaire FJKM)

Les maladies courantes dans la zone sont :

- Le paludisme à cause de l'humidité et des broussailles environnant les villages
- La diarrhée due surtout au manque d'eau potable ;
- Le goitre : c'est la pauvreté du sol en iodé renforcée par une consommation excessive de manioc qui en est la cause.
- La toux : l'humidité ambiante favorise la grippe et les problèmes respiratoires ;
- Le rhume : dû surtout à l'humidité.

Il faut noter que la grande majorité de la population préfère recourir à la médecine traditionnelle et aux plantes médicinales, ce qui fait le nombre de consultation au CSB1 n'est en moyenne que de l'ordre de 6 personnes par jour.

Activité économique

Les principales activités économiques du paysan Zafimaniry sont l'agriculture, l'artisanat et le salariat (migration saisonnière pour les scieurs en long par exemple)

Mais dans l'ensemble, l'économie paysanne Zafimaniry reste au stade de l'auto consommation. Lors des récoltes, pour avoir de quoi acheter les produits de premières nécessités dont il a besoin, le pays Zafimaniry amène ses produits aux marchés d'Itandroka à cinq kilomètres d'Ambohimitombo ou à Ambalasoaray à huit kilomètres au Nord-ouest du village d'Ambohimitombo.

Ces marchés sont aussi l'occasion pour vendre les produits artisanaux tels les sculptures et les vanneries. Des grossistes venant d'Ambositra ramassent tous les produits à des prix dérisoires (manao maso mahita vola). Les objets sculptés seront ensuite confiés à des artisans à Ambositra pour la finition.

Mais l'activité qui rapporte le plus d'argent frais réside dans la migration saisonnière que le Zafimaniry effectue du mois de Mai jusqu'au mois d'Août. En effet, le Zafimaniry a une bonne réputation en tant que bûcheron et scieur.

Section 3 : Les différents facteurs de production

3.1 Aspect socioculturel et environnemental Zafimaniry

L'identité culturelle Zafimaniry n'est plus à démontrer, en effet l'isolement relatif de la zone et l'adaptation progressive de la population à son milieu ont permis l'émergence d'une entité culturelle spécifique.

Cette identité se manifeste dans l'organisation sociale, dans les mœurs alimentaires, au niveau de la technique habitationnelle et surtout dans la maîtrise de l'art sculptural.

3.1.1 Le système social

Le système social reflète la société traditionnelle malgache qui sont structurée au sein des « Foko » et sous-tendue par le concept du « Fihavanana » qui traduit l'idéologie communautaire basée sur la consanguinité et l'alliance entre les membres.

Malgré ce Fihavanana, la différenciation sociale est relativement très marquée entre les anciens hommes libres ou anciens maîtres appelés « Hova trrainy » et celle des anciens esclaves dénommés « Hova vao ». En effet, les « Hova trrainy » sont dans sa majorité de la religion protestante et les « Hova vao » ont adopté la religion de leur libérateur, c'est-à-dire des catholiques français. L'opposition entre les deux castes se manifestent aussi au niveau de l'emplacement dans le village : le « Hova trrainy » occupent les parties hautes tandis que les « Hova vao » doivent se contenter de la partie basse.

Quelque fois un village entier est habité par une des castes, c'est le cas du Fokontany d'Antetezandroatra, une douzaine de kilomètres au sud d'Ambohimitombo, qui est un village de « Hova vao ». Le mariage entre les deux castes est très rare.

La différence entre les deux castes se révèle aussi au niveau du dynamisme économique. Les « Hova vao sont moins soucieux des « Fady » et des tabous et ont plus d'initiative en matière économique (moins de jour fady, presque pas de produit tabou ou interdit)

Outre le « Fihavanana », la société se caractérise aussi par le principe basé sur l'âge et le sexe. Le prestige revient toujours aux « Ray amandreny » qui ont le droit de prendre la parole et qui détiennent toutes les connaissances sociohistoriques du groupe. Cette hiérarchisation explique aussi l'importance du spirituel dans ladite société notamment la reconnaissance et l'observation du culte des ancêtres.

Le culte des ancêtres fait partie de la vie quotidienne du Zafimaniry par la présence des « pierres dressées commémoratives ou Tsangambato » dans et autour du village.

Les pierres commémoratives ou « Tsangambato ou Vatolahy » Zafimaniry sont dressées sur un socle en maçonnerie pouvant atteindre 1,50m de haut, la surface est hérissée de pierres dressées. Elles sont de format inégal plus ou moins bien taillées et portent parfois des inscriptions ou des dessins en mémoire des parents décédés.

Les femmes sont rarement honorées de la sorte, mais quelques exceptions existent, alors on érige un « Vatovavy » en sa mémoire. Les « Vatovavy » sont plus modestes, ils sont constitués par une pierre ronde et plate déposée sur un trépied. Très souvent, le plateau du « Vatovavy » est chargé de cailloux de différentes grosseurs jetés par les passants ou par la famille de la décédée. Ce n'est pas rare de trouver un « Vatovavy » dont le plateau est chargé d'offrande (riz, miel et alcool)

3.1.2 Les traditions

1 *Le « Fady »*

Le « Fady » est un élément de la vie sociale qui règle l'existence quotidienne de la famille, et d'après les explications des « Tangalamena » et des « Ray amandreny », les Zafimaniry observent quelques interdictions alimentaires comme manger des lémuriens ou des alouettes. Il y a aussi des interdits au niveau de la pratique sociale, c'est tabou de :

- vendre des écrevisses,
- commencer la construction d'une maison un vendredi car ce jour est réservé pour la construction des tombeaux,
- s'adosser au pilier central, seuls les vieillards ou les hôtes de marque le peuvent.

2 Les événements de la vie

Les Zafimaniry célèbrent un certain nombre d'évènement de la vie d'un/ des membres de famille : la naissance, la circoncision, la fraternité de sang (Fatidrà), le mariage, l'inhumation, la construction d'une maison et la construction d'un tombeau. Les rites et les cérémoniales pour chacun de ces évènements reflètent toujours le lien qui unit les vivants à leurs ancêtres.

3 Les droits de hache et l'appropriation

Il constitue le fondement de l'appropriation de terrain dans la société Zafimaniry ; quelques arbres abattus près d'une vallée donnent à son auteur le droit sur l'ensemble du versant. Un menu travail effectué dans le bas fond suffit à l'approprier.

Les anciens maîtres détenaient un droit collectif sur toutes les terres vierges qu'on appelle « Andohalambo ». Après l'abolition de l'esclavage, chaque « Hova vao doit demander individuellement l'autorisation de cultiver aux anciens maîtres. Désormais le terrain pour lequel le « Hova vao obtenu une autorisation devient sa propriété.

4 Les mœurs alimentaires

Les Zafimaniry n'ont pas beaucoup de choix dans l'élaboration de leurs menus. En effet, la base de leur alimentation est dictée par des contraintes culturelles de la zone. Le riz est certes consommé par la majorité de la population, mais la production ne suffit que pour le quatre mois suivants la période de récolte (du mois de Mars au mois de Juin), le maïs, le taro (saonjo), le manioc et l'haricot prennent la relève du riz durant les autres huit mois de l'année.

Pour le petit déjeuner, beaucoup de famille se contente de « saonjo » mélangé au miel. Pendant la période de soudure, c'est-à-dire d'Octobre à Décembre, l'alimentation des Zafimaniry est basée sur les tubercules. On peut dire que l'alimentation Zafimaniry n'est pas équilibrée car la viande n'est consommée qu'une fois par semaine et surtout durant les grands évènements (rites traditionnels, fête nationale, ...)

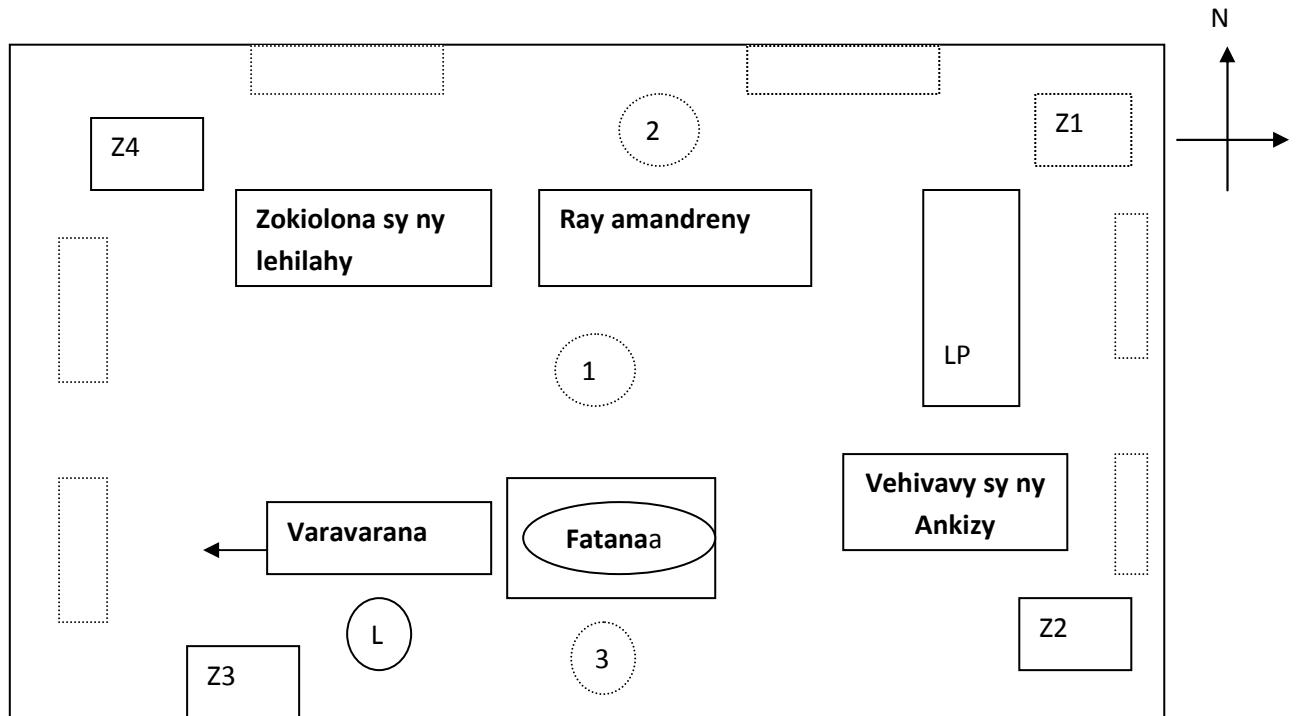
Les plats typiquement Zafimaniry sont les suivants :

- le « soroba » qui est un mélange de haricot rouge nain et de maïs bouilli ;
- le « koronkonja », de la patate douce coupée en morceau avec du haricot ;
- le « sambaika », de la patate douce débitée en petits morceaux.

Chez les Zafimaniry, la coutume veut que les gens n'amènent pas de provisions lors d'un voyage dans la région parce qu'ils sont toujours les bienvenues dans n'importe quel village.

3.3 La disposition intérieure d'une maison traditionnelle Zafimaniry

Figure n° 1 Plan intérieur d'une maison traditionnelle Zafimaniry



Légende :

1 : Andry mafana (Pilier au milieu)

1 : Andry manitsy avaratra (Pilier au Nord)

2 : Andry manitsy atsimo (Pilier au Sud)

Z1 : Andohafirarazana (coin Nord-est)

Z2 : Anjoroboboka (coin sud-est)

Z3 : Anjoronakoho (coin sud-ouest)

Z4 : Anjoromahakenda (coin Nord-Ouest)

LP : Toerana voatokana ho an'ny loham-pianakaviana (Place des chefs de famille)

L : Lafatra (echelle à encoche)

6.3.1 L'Art du tissage des fibres végétales

Les femmes Zafinamiry tissent des osiers et les fibres végétales tirées du « Hafotra – Grenia SP » pour fabriquer de petites soubiques avec des motifs semblables à ceux des sculptures.

Dans le temps, les hommes portaient tous des chemises en fibres végétales mais la technique du tissage de fibre végétale commence à se perdre. C'est à Ranomena-Sud à 10km au sud

d'Ambohimitombo qu'on peut encore rencontrer des tisseurs de chemise, ou blouses en fibres végétales.

A Ranomena-sud, les touristes peuvent acheter une chemise en fibres végétales finement tressées pour 5 000 Ar

3.2 Aspect touristique

3.2.1 Service de guidage

Il y a dix personnes qui font office de guide à l'Ecolodge en vue de la protection de corridor forestier Zafimaniry.

Ce sont en majorité des jeunes qui ont fait l'école secondaire et universitaire. Leur moyenne d'âge est de 30 ans, et le doyen qui est un enseignant retraité qui parle assez bien le français.

3.2.2 Les circuits exploités

Les sites les plus visités sont les suivants :

- Ambohimitobo et la chute de Tazonana ;
- Ambohimitombo à Ambohimanjaka pour les arts Zafimaniry
- Ambohimitombo – Ranomena – Ambohimanarivo – Kidodo – Faliarivo qui est un circuit long. C'est l'itinéraire classique pour admirer les diverses sculptures et la beauté des architectures traditionnelles.

3.2.3 Nombre de touristes et pays d'origine

La période d'arrivée des touristes se situe entre le mois de juin et le mois de septembre.

Ces touristes visitent leur site en deux ou trois raison dont :

- touriste récidiviste
- touriste en base qui visite de pays Zafimaniry et la baute de la nature
- touriste qui fait des recherches environnementale et biologique

Ces touristes constitués de plus de 70% d'hommes ont entre 20 et 45 ans Ils viennent de :

- la France (45%)
- la Réunion (30%)
- l'Angleterre (10%)
- l'Allemagne (10%) et la Hollande (5%)

CHAPITRE II : ETUDE DU MARCHE VISE

Un marché est défini comme étant le lieu de rencontre de l'offre et de la demande d'un bien ou d'un service.

Pour qu'un marché existe, les éléments suivants doivent être réunis :

- Un besoin clairement défini
- Une offre répondant aux besoins exprimés
- Une demande solvable susceptible d'acheter le produit.

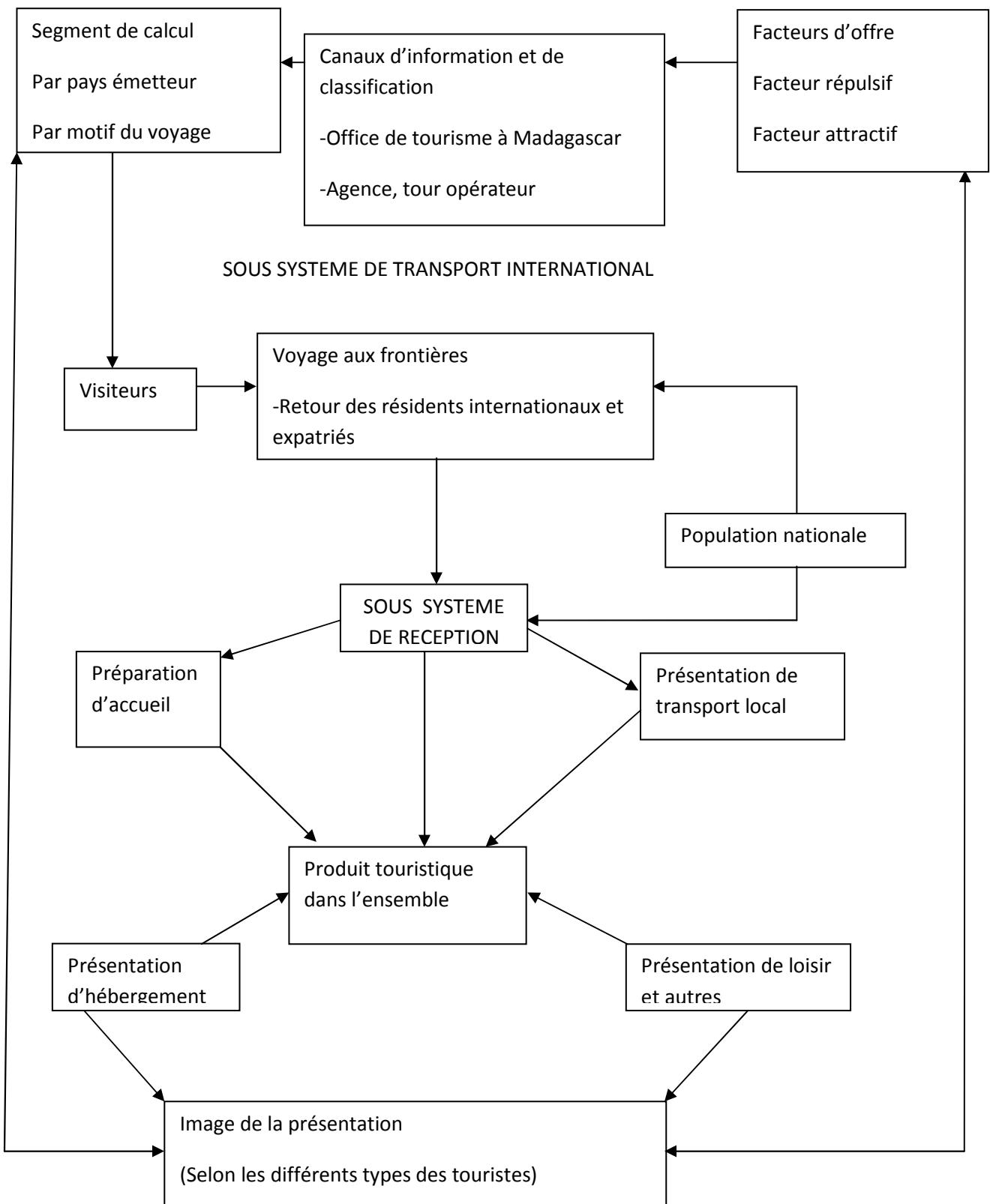
Section 1 : Description du marché proprement dit

Le tourisme est un secteur qui obéit aux règles de l'offre (une offre de plus en plus concurrentielle) et une demande fondamentalement libre.

Le produit touristique est un produit complexe. Il est une somme floue et variable de prestation complémentaire et très disparate : Transport international, transport intérieur ; accueil, hébergement, activités de loisir, services et commerces divers, et des prestations non marchandes (clémence météorologique, beauté des sites, qualité de la relation humaine)

Il est important de connaître le système touristique par un schéma décrivant tous les éléments constitutifs du tourisme et qui évoluent de façon liée. Ceci pour appréhender l'évolution du système dans son ensemble vers l'objectif visé tout en soulignant les obstacles et les marges de manœuvres.

Figure n°2 SCHEMA DU SYSTEME TOURISTIQUE



Source : Ministère du Tourisme

Section 2 -Analyse de l'offre

2.1 L'offre touristique

L'évolution de l'offre sur Madagascar est présenté d'après ce tableau à partir de 2002 jusqu'au 2006.

Nous soulignons que le nombre d'hôtels augmente énormément.

Le tableau suivant nous montre l'évolution de l'offre.

Tableau n°2 Evolution de l'offre

Année	2004	2005	2006	2007	2008
Nb hôtels	482	556	644	695	717
Nb Chambres	6 637	7 207	7 779	8 435	8 780
Nb EVPT	279	331	370	413	522

Source : Ministère du tourisme

En 2006, il existe 717 hôtels gérant 8780 chambres. Par rapport aux nombres de touristes, ces 8780 chambres sont vraiment insuffisants tant sur le plan quantitatif que sur le plan qualitatif

Répartition des chambres par catégorie

Il y a 336 hôtels non classés et ne respectent pas aux normes internationales. On peut même voir à travers le tableau que seul 111 Hôtels correspondent aux normes internationales.

Le tableau de répartition des chambres par catégorie montre bien que la majorité des hôtels sont classés dans la catégorie d'un à deux étoiles.

Tableau n° 3 Répartition des chambres par catégorie

Classement	5 Etoiles	4 Etoiles	3 Etoiles	2 Etoiles	1 Etoiles	TOTAL
Nb hôtels	2	4	22	38	45	111
Nb chambres	287	243	686	867	957	3 040

Source Ministère du Tourisme

Remarque sur la reconsideration de la classification hôtelière

La classification actuelle des hôtels à Madagascar ne répond pas aux critères physiques fonctionnels et opérationnels appliqués au niveau international :

Sur les 436 établissements recensés, 400 sont hors normes. Ainsi, le code de tourisme (loi n°95 -0/7 du 25 Août 1995 et décret n°96 – 773 du 3 septembre 1996 fixent dorénavant les normes exigées pour chaque catégorie d'établissement. En conséquence toutes les entreprises

hôtelières feront l'objet d'une réévaluation et d'un classement répondant réellement aux normes requises par les voyagistes internationaux.

2.2 Part de marché

Conscient de la nécessité de rattraper le retard enregistré dans le développement économique et social, le promoteur a décidé de coordonner toutes mesures indispensables à une relance économique rapide et durable de sa région. Comme cette dernière fait partie de la région d'Amoron'Imania, elle dispose d'atouts et de ressources humaines et naturelles qui lui confèrent un potentiel de développement non négligeable, notamment dans le domaine « Ecotouriste ». Dans ce contexte, le tourisme devient un secteur marchand, capable de contribuer efficacement et rapidement à la reprise de la croissance stimulant des activités de production et de services, génératrices de forte valeur ajoutée, la priorité la plus élevée est accordée au tourisme.

Par conséquent, notre projet ciblera 15% du marché touristique et envisage une visite touristique de 1 500 à 2 000 touristes par an, dont 55% des visiteurs étrangers et 45% des visiteurs nationaux.

La ville d'Ambositra, possède de 230 chambres d'hébergement repartie dans 15 Hôtels .Les cibles sont des populations locales de la région d'exploitation et puis les touristes nationaux et internationaux Dans ce cas, le projet vise jusqu'à 16 % du marché en matière de touriste écologique. Cela veut dire que les concurrents occupent les 84 % seulement du marché global dans la région. Nous allons présenter ci-dessous le tableau faisant ressortir notre capacité d'absorption sur le marché.

Tableau N°04 : Part de marché visé :

Rubriques	Part de marché
Projet	15 %
Concurrents	30 %
Autres	55 %
Ville d'Ambositra	100 %

Source : promoteur Nov 2009

$$\text{Part} = 35/230*100=15,2173913$$

Avec : 35 = Nombre des chambres bungalow

230 = Nombre des chambres sur la ville d'Ambositra

D'où :

Marché actuel de l'entreprise

$$\text{Part de marché} = \frac{\text{Marché actuel de l'entreprise}}{\text{Marché actuel de la profession}} \times 100$$

Marché actuel de la profession

15

$$= \frac{15}{100} \times 100 = 15 \%$$

100

D'après cette figure le part de marché de l'unité de Bungalow dans le site touristique Zafimaniry occupe 15 % seulement de marché totale de la région, cela veut dire que ce projet à une chance de réussir, même si que les concurrents occupent 85 % de la part de marché.

Section 3 - Analyse de la demande

3.1 Demande touristique

L'évolution des arrivées des non résidents aux frontières ne cesse d'augmenter depuis 1995. La France constitue le principal pays d'origine des visiteurs séjournant à Madagascar.

Ce fait est dû aux lignes aériennes long courrier desservant Madagascar et qui actuellement à part Singapour, proviennent toutes de Paris, avec une fréquence régulière de cinq fois par semaine.

La durée moyenne de séjour des Touristes est de 3 semaines. Ce sont les hommes d'affaires qui résident le moins longtemps tandis que les missionnaires et ceux qui rendent visite à des proches respectent plus ou moins cette moyenne. Quant aux dépenses effectuées dans le pays par les noms résidents, elles sont d'ordre de 2 500 Euro par séjour. Elles sont sensiblement égales suivant le motif de séjour.

Tableau n°5 Evolution touristique

Le tableau statistique ici montrant l'évolution touristique dans la région Amoron'i Mania

Années	2004	2005	2006	2007	2008
Janvier	104	144	173	175	205
Février	87	120	140	144	161
Mars	113	163	194	207	225
Avril	148	191	214	224	242
Mai	184	196	224	229	250
Juin	169	221	206	250	275
Juillet	234	251	277	296	329
Aout	218	236	266	319	324
Septembre	194	237	279	280	311
Octobre	187	227	281	297	325
Novembre	178	215	247	283	307
Décembre	170	206	205	286	302
TOTAL	1.987	2.406	2.706	2.989	3.255

Source : ORTAM Amoron'i Mania

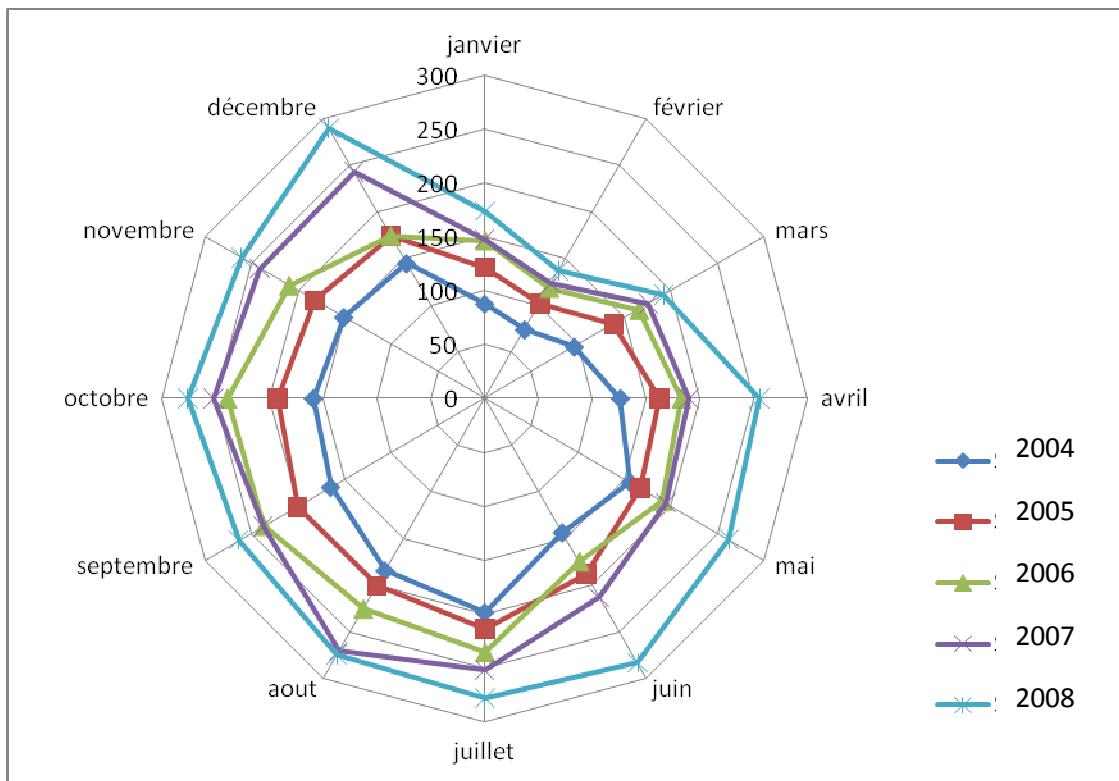
Ce tableau ici après montre la récapitulation les nombres des non résidents arrivées dans la région Amoron'i Mania à titres tourisme et on constate qu'ils ne cessent pas augmenter des années en années.

En suite voici le tableau montrant l'évolution des visiteurs ayant le choix vers le Zone Zafimaniry

Tableau n°6 Répartition des non résidents

années	2004	2005	2006	2007	2008
janvier	88	122	147	148	174
février	74	102	119	123	137
mars	96	138	165	176	192
avril	126	162	182	190	255
mai	156	166	190	194	262
juin	144	188	175	213	284
juillet	199	214	236	252	279
aout	185	201	226	271	275
septembre	165	201	237	238	264
octobre	159	193	239	252	276
novembre	151	183	210	241	261
décembre	145	175	175	243	290
TOTAL	1.689	2.045	2.300	2.540	2.950

Source : ORTAM Amoron'i Mania

Figure n°3 Répartition des non résidents

Source : ORTAM Amoron'i Mania

D'après cette figure le nombre de visiteurs est en pique tout le mois de juillet tandis que le mois de février est diminué en raison de la saison de pluie

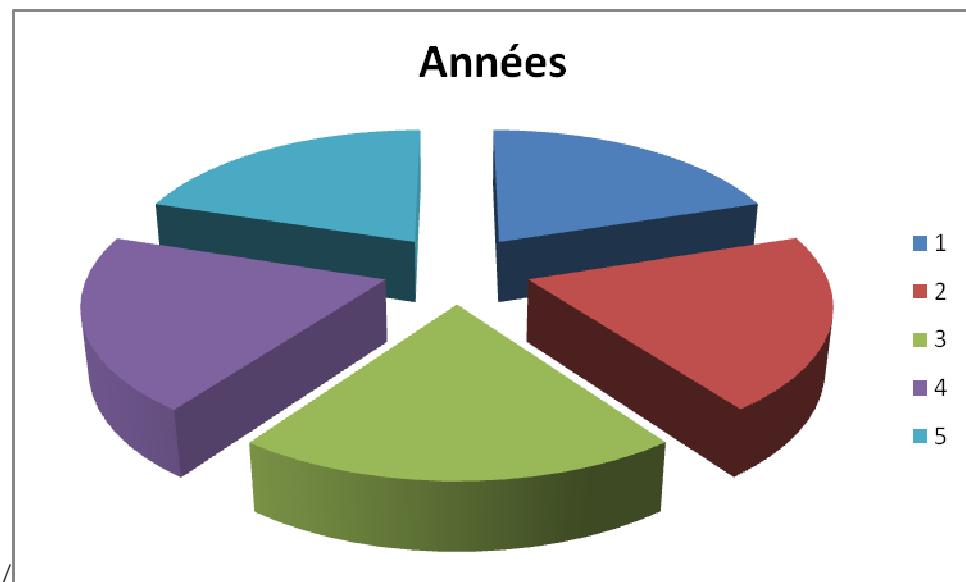
Pour avoir plus d'explication sur la demande, nous évaluerons dans le tableau ci-après le volume de la demande dans la région d'exploitation au cours des trois dernières années 2005, 2006, 2007 et 2008.

Tableau N°07 Volume de la demande (en nombre)

Années	2004 (1)	2005(2)	2006(3)	2007(4)	2008(5)
Demande	1.689	2.045	2.300	2.540	2.950

Source : ORTAM Amoron'i Mania

Figure n°4 : volume de la demande



Source : ORTAM Amoron'i Mania

D'après ce tableau, nous constatons que le volume de la demande est très remarquable en 2008 par rapport à 2007. Mais en tant que région plus ou moins humide, ceci est très important par rapport aux autres régions de la grande île. Nous nous sommes basés sur ce facteur pour créer ce projet en vue de satisfaire le besoin des clients. Pour avoir plus d'explication, nous allons présenter dans la figure ci-après l'évolution de la demande dans la région.

3.2 Choix de la cible

Notre projet s'intéresse au marché écotourisme.

L'écotourisme est un voyage dans des régions naturelles avec des objectifs, multiples, une compréhension accrue de l'histoire culturelle et naturelle de l'environnement en ayant soin de ne pas altérer ce dernier, tout en apportant des avantages économiques visant à rendre la conservation des ressources naturelles à la population locale.

L'écotourisme représente plus de 80% du part de marché touristique de Madagascar. Ainsi, le site de camping en vue de la protection du corridor vise donc d'une part les écotourismes : ce sont des touristes qui aiment la nature.

D'autre part, les touristes scientifiques qui font des recherches sur des espèces endémiques en voie de disparition. Ce type de touristes réside dans le corridor même. Il faut noter que ce sont des écotourismes à budget moyen

Les écotourismes sont différents des touristes balnéaires qui sont des touristes de haut de gamme.

Cette cible justifie notre choix pour une création d'un Ecolodge en vue de la protection du corridor zafimaniry.

Section 4 - Analyse de la concurrence

4.1 La concurrence locale

Pour le moment, ce sont sur tous les opérateurs touristiques de la ville d'Ambositra qui exploitent les circuits Zafimaniry, notamment l'Agence de voyage « Tour Mania » qui commence à s'investir du côté d'Antoetra (Formation de ses propres guides, création de nouveaux circuits,...)

Notons l'existence des sites web qui incitent les touristes à visiter le pays Zafimaniry, proposés par deux agences de voyage basées en France « Comptoir de Madagascar » et « Malagasy Tours ».

Voici les adresses :

- Pour « Comptoir de Madagascar » : http://www.comptoir_de_madagascar.com/rythme.htm
- Pour « Malagasy Tour » : http://www.madagascar_guide.com/malagasy/po6/trekking/.htm

4.2 La concurrence en dehors de la région

La province autonome de Fianarantsoa est une partie de province à plusieurs lieux à base touristique comme :

IRANOMAFANA – ANDRINGITRA – ISALO ...

Donc, la concurrence en dehors de la région est très forte, donc on va appliquer la stratégie de pénétration.

Tableau n°8 Force et Faiblesse de la concurrence

Points faibles	Points forts
Absence de caractère naturel comme :	- L'avancement de l'existence par rapport à l'unité ;
Aspect écologique :	- Augmentation du part de marché ;
Aspect touristique	

Source : Promoteur 2009

Section 5. Politique marketing et stratégie à adopter

5.1 Marketing Mix

La politique que l'unité envisage est la planification du marketing-mix

Le marketing-mix s'intéresse à l'ensemble des variables dont l'entreprise dispose pour influencer le marché cible.

Toute variable susceptible d'avoir un impact sur le comportement de l'acheteur ou visiteur fait donc partie du marketing-mix.

Mc Carthy a proposé de regrouper ces variables en quatre catégories qu'il a appelles les « 4P » : le produit, son prix, sa mise en place ou distribution et sa promotion ou communication.

5.1.1 Politique de produit.

On appelle produit tout ce qui peut être offert sur un marché de façon à y être remarqué, acquis ou consommé en vue de satisfaire un besoin.

Tout produit attendu correspond aux attributs recherchés par le consommateur ; le produit global à l'ensemble des services et avantage associés au produit et le produit potentiel à toutes les améliorations envisageables.

L'unité doit donc agir à ces différents niveaux pour être efficace dans ses activités.

5.1.2 Politique de prix

Le prix joue un rôle de tout premier plan dans le comportement d'achat et il en est encore ainsi dans les pays en voie de développement.

Pour fixer le prix, l'unité doit résoudre successivement six problèmes :

- d'abord déterminer ses objectifs, profit, chiffres d'affaires, croissance,
- évaluer la réaction du marché à partir d'une analyse d'une courbe de demande,
- estimer ses coûts pour différents niveaux de production,
- analyser la concurrence,

- choisir parmi les différentes méthodes de tarification (coût plus marge, point mort, valeur perçue, prix du marché, prix de soumission)
- procéder au choix final en tenant compte des dimensions psychologiques attachées au prix.

5.1.3 Politique de distribution

Il s'agit ici du circuit de distribution à adapter. On appelle circuit de distribution l'ensemble des intervenants qui prennent en charge les activités de distribution, c'est à dire les activités qui font passer un produit de son état de production à son état de consommation.

Un circuit de distribution est un mode d'organisation permettant d'accomplir des activités qui ont toutes pour but d'amener au bon endroit, au bon moment et en quantité nécessaires les produits adéquats. Ces activités gravitent autour de neuf fonctions principales :

- Le recueil d'information : la recherche des éléments nécessaires à la planification et la mise en œuvre de l'échange,
- La promotion : l'élaboration et la transmission de communications persuasives à propos de l'offre.

La négociation : la recherche d'un accord sur les conditions d'échange,

- La prise de commande : destinée au fabricant à partir des intentions d'achat des clients,
- Le financement, en particulier des stocks nécessaires à l'échange,
- Le risque lié aux différentes opérations de distribution,
- La distribution physique : transport, stockage, manutention,
- La facturation et la gestion des paiements correspondants,
- Le transfert de propriété, du vendeur vers l'acheteur.

5.1.4 Politique de communication

Si l'unité veut aller au delà d'un courant de vente spontané, elle doit concevoir et transmettre des informations sur ses produits, leurs caractéristiques et leurs avantages. De par sa nature même, toute entreprise est un agent de communication.

Il existe quatre grands moyens de communication :

- la publicité
- la promotion des ventes,
- les relations publiques,
- la vente.

5.2 Stratégie marketing à adopter

Concernant la stratégie marketing adopté par notre site, elle se portera d'une part, sur le prix à pratiquer et d'autre part sur la structure commerciale

5.2.1 *Les Prix*

Rappelons que naturellement, le marché dépend des prix pratiqués et des coûts totaux de séjour. Les prix locaux pour l'hébergement, la restauration et les loisirs,

L'existence d'une infrastructure utilisable pour les activités touristiques est tous les éléments essentiels pouvant influencer les prix pratiqués par un complexe hôtelier.

Pour notre part, tous les prix pratiqués sont relativement raisonnable pour la qualité tant des met proposés, des infrastructures que des services offerts pour la clientèle.

- petit déjeuner : 1 000 à 1 500 Ar / personne
- déjeuner : 2 000 à 7 000 Ar / personne
- dîner : 2 000 à 7000 Ar / personne
- bar / snack : 2 000 à 5 000 Ar

Autres activités (natation, tour du site en VTT, à la randonnée) : A partir de 20 000 Ar suivant le nombre de personne.

5.2.2 *La structure commerciale*

La stratégie PULL sera adoptée comme stratégie marketing de notre site. De ce fait, on attirera la clientèle vers notre produit.

En conséquence, les actions publicitaires, de promotion seront donc primordiales pour l'exploitation du site avec des réalisations de films, reportages sur Madagascar, et surtout les ecolodges en vue de la protection du corridor Zafimaniry, des insertions publicitaires, des réalisations et publications de brochures en couleurs à distribuer aux agences de voyage de Madagascar.

Nous voulons également organiser des séjours destinés aux agences de voyage afin qu'ils puissent constater de visu les potentialités touristique de notre site d'implantation Zafimaniry.

CHAPITRE III : THEORIES GENERALES SUR LES OUTILS ET LES CRITERES DES EVALUATIONS

Dans la théorie générale sur les outils et les critères d'évaluation, on va voir la définition et la formule des ces quatre critères à savoir la VAN, TRI, IP, et DRCI.

Section 1 Les outils d'évaluation

La théorie microéconomique classique retient quatre méthodes d'appréciation de la rentabilité économique d'un investissement ; VAN, TRI, IP, et DRCI.

1.1 La valeur Actuelle Nette (VAN)

1.1.1 Définition

La VAN est égal à la différence entre la valeur nette des entrées d'argent et la somme des capitaux investis. Il s'agit de comparer la dépense initiale à la valeur actuelle des marges brutes d'Autofinancement (MBA) attendues.

1.1.3 Interprétation

La VAN (1) peut être positive, nulle ou négative.

Pour la $VAN > 0$ ---- la rentabilité est supérieure au taux exigé « i »

$VAN = 0$ --- la rentabilité est égale au taux exigé « i »

$VAN < 0$ ---- la rentabilité est inférieure au taux exigé « i »

Pour être considéré comme rentable, un investissement doit avoir une VAN positive.

Elle constitue un critère de rejet pour tout projet dont la VAN est négative et critère de sélection entre deux projets : sera retenu celui dont la van est la plus forte¹.

Toutefois, cette technique est vraiment applicable si les capitaux investis sont égaux. Si tel n'est pas le cas, il est préférable d'utiliser l'indice de profitabilité actualisé, qui apprécie la rentabilité par francs investis

¹ Cours, Gestion budgétaire (VI), 4^{ème} Année

1.2 Taux de Rentabilité Interne (TRI)

1.2.1 Définition

Le TRI également indiqué par les expressions suivantes « taux moyen de rentabilité » et « taux de rendement du point mort ».

Ce taux consiste à rechercher pour quel taux d'actualisation on obtient l'égalité entre l'investissement (I_0) et la valeur actuelle des recettes attendues, et à ce taux la valeur actuelle nette (VAN) du projet étant nulle.

Alors la formule de TRI est la suivante :

1.2.2 Interprétation

Le TRI a une signification économique très concrète car, il indique le taux d'intérêt maximum que l'entreprise pourrait supporter dans le cas où la totalité du capital serait amputée.

Alors pour qu'un projet soit rentable, il faut que le TRI soit supérieur aux taux d'emprunt.

1.3 Délai de récupération du capital Investi (DRCI)

1.3.1 Définition

Le DRCI est le temps nécessaire au recouvrement du coût initial, autrement dit, c'est le critère de liquidité.

Le critère de décision qui correspond à cet objectif est celui de la période de remboursement.

Elle repose sur le calcul de la période nécessaire pour récupérer la dépense initiale soit en réalisant une économie, soit en dégageant un bénéfice.

1.3.2 Interprétation

Il constitue un critère de rejet pour tout projet dont le DRCI est supérieur à la norme fixée par l'entreprise, et un critère de sélection entre deux projets, sera retenu celui dont le DRCI est le plus court.

1.4 L'indice de Profitabilité (IP)

1.4.1 *Définition*

L'IP mesure le profit induit par un franc de capital investi, il doit être supérieur à un pour que le projet soit rentable. Ici donc on maximise la rentabilité en valeur absolue et non en valeur relative comme le critère de la VAN.

1.4.2 *Interprétation*

Elle constitue un critère de rejet pour tout projet dont l'IP est inférieur à un et un critère de sélection entre deux projets, sera retenu celui dont l'IP est la plus élevée.

Section 2 : Selon les critères d'évaluation du projet

2.1 La pertinence

La pertinence est la qualité de ce qui est pertinent, ce qui se rapporte exactement à la question, au fonds de la cause ; donc ce qui est convenable, approprié.

Dans cette optique, on juge la pertinence du projet par sa rentabilité, son importance et son utilité face au besoin du consommateur, étant donné la nouveauté de notre offre de service, l'intensité et l'influence actuel de ce type de prestation de service suite à l'évolution de l'écotourisme à Madagascar.

Le projet en question est donc important non seulement pour le besoin mais aussi pour l'évolution de la zone reste à savoir sa rentabilité que nous allons voir dans le prochain chapitre notamment dans l'étude financière.

2.2 L'efficacité

L'efficacité est la qualité de ce qui est efficace, c'est-à-dire de ce qui produit l'effet qu'on en attend ; nous pourrons parler de la productivité et du rendement.

2.3 L'efficience.

L'efficience est la qualité de ce qui est efficient, c'est la capacité de produire quelque effet. Ainsi, nous pourrons parler d'un rendement satisfaisant imputable à une recherche volontaire systématique.

De ce fait, le projet est efficient si l'on atteint le but qu'on s'est fixé d'atteindre à moindre coût. Il est à noter qu'ici le but primordial du projet est la recherche de la rentabilité.

2.4 La viabilité²

Elle vise à évaluer la capacité de l'action ou des résultats à se poursuivre de façon autonome après le retrait de l'assistance extérieure (nationale ou étrangère). Il s'agira de la viabilité organisationnelle, technique, économique et financière du projet.

- dans quelle mesure les bénéficiaires peuvent-ils gérer et faire fonctionner le programme sans l'assistance extérieure ?
- dans quelle mesure le programme s'intègre-t-il dans le fonctionnement normal de l'institution ?
- les bénéficiaires peuvent-ils supporter les charges de fonctionnement du programme après l'aide extérieure ?
- quelle est la capacité d'autofinancement et d'autogestion du programme ?

Remarque : Dans certain programme ou projet, on met un accent particulier dans l'évaluation sur le critère de portée de l'intervention. Par exemple, le nombre d'individus, d'entreprise et d'organisation touchés par une intervention.

Tableau n° 9 Les critères d'évaluation

Critères	Signification	Indicateur possible
Pertinence	Rapport / projet et besoin / attentes	Indice du développement humain
Efficience	Coût par unité d'out-put 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 Degré de satisfaction des besoins / attentes par les résultats	Augmentation en % des revenus dû aux emplois créés
Durabilité	Degré de viabilité et profitabilité continues des résultats Degré d'autonomie des groupes cibles.	Augmentation en % du nombre de miro entreprise qui sont viables et profitables

Source : cours 4^{eme} année en Gestion

² Cours des évaluations du projet 4eme année universitaire 2008/2009

Conclusion partielle

Dans cette partie, nous avons présenté l'historique de la région d'exploitation du projet, l'environnement socio-économique et l'identification de site envisagée. Dans ce cas, nous avons constaté que le projet pratique deux activités dans la région d'exploitation, à savoir la protection de l'environnement et les développements économiques. Pour cela le site cherche des bénéfices, donc de nature commerciale. Comme toute entreprise, le site a un but et un objectif. Elle a comme but de devenir une grande entreprise dans la région zafimaniry en matière touristique.

Après cette étude, nous avons aussi analysé la demande, l'offre et la concurrence dans la région d'exploitation du projet. Dans ce cas, nous savons que la demande ne cesse d'augmenter au cours des trois années d'activités (2004 ; 2005 ; 2006 ; 2007 ; 2008). Pour cela, nous en tirons que le volume de la demande est remarquable en 2008 par rapport à 2009. Nous nous sommes basés sur ce facteur pour créer ce projet en vue de satisfaire le besoin des clients.

DEUXIÈME PARTIE : CONDUITE DU PROJET

La deuxième partie essaye de traiter en premier lieu l'étude de technique y compris les moyens mis en œuvre, et l'identification des matériels.
En second lieu, on va entrer dans la capacité d'accueil envisagée ;
et pour finir, on va décrire l'étude organisationnelle ;
En bref, l'étude de cette deuxième partie permet de conclure qu'elle est la condition sine qua non pour réaliser ce projet.

CHAPITRE I TECHNIQUE DE REALISATION

L'utilisation des techniques adéquates s'avère très utile pour assurer des prestations des meilleures qualités. L'objectif est de satisfaire la clientèle, ce qui suppose des moyens nécessaires pour y parvenir (moyens humains, financiers, matériels)

Avant d'aborder les techniques d'exploitation, il nous est utile d'identifier auparavant des moyens mis en œuvre pour la conduite du projet.

Section 1. Les moyens mis en œuvres

Le marketing et l'Ecotourisme est la meilleure allocation des ressources pour satisfaire certains besoins. Il est donc nécessaire de connaître tous les moyens mis à notre disposition pour réaliser la production escomptée.

1.1 Les Ressources matérielles

Pour une unité, il est toujours dit que la fin justifie les moyens. L'addition des ressources naturelles doit être en fonction des idées directives sur lesquelles repose l'exploitation. Pour ce Site, les ressources matérielles sont :

- Terrain 10.000 m², l'acquisition du terrain avec ce surface s'avère nécessaire avant d'entamer l'activité. En effet, le montant de l'acquisition de ce terrain est fixe à Ar 20 000 000 ;
- Construction : Le projet doit fabriquer 35 Bungalows pour assurer l'accueil de visiteurs soit nationaux ou étrangers, avec son cout totale de 57 275 600 Ariary ;³
- Matériel de transport : Suivant de l'a placement du site par rapport a la ville d'Ambositra, le promoteur de ce projet doit approvisionner en matières consommables et pour assurer quelques besoins de personnel ;
- Matériel et mobilier de bureau : Pour assurer le bon fonctionnement de l'activité, l'unité, il faut nécessaire des biens meuble pour équiper le bureau administratif et le chambres et la salle de réunion ;
- Matériel informatique ; Le matériel informatique est des biens dotes d'une récente technologie ce qui facilite et simplifie tous les traitements des données sur tout la comptabilisation des flux de la société ;

³voir annexe IV

- Agencement, aménagement, installation ; Ce sont les frais pour les installations techniques des matériels de production et des aménagements pour l'avancement des travaux.

1.2 Les Ressources financières

Les moyens financiers constituent le moyen de rémunérer le travail de l'homme et de payer les coûts de ressources qui s'obtiennent par le financement de PE III grâce à l'ANGAP et l'ONE, par les rapports des actionnaires et le financement de la banque.

1.3 Les Ressources Humaines

Tandis que la gestion de la production et la logistique s'attachent surtout à la maîtrise des flux physiques et appliquent leurs interventions à la dimension matérielle des activités de production et d'échange, la gestion des ressources humaines s'attache au recrutement, à la formation ou au perfectionnement, à l'affectation et à la mobilisation des femmes et des hommes rassemblés dans le cadre de l'entreprise. Longtemps orientée vers l'administration du personnel, cette discipline était alors affectée au traitement des questions juridiques et administratives liées à l'application des dispositions arrêtées par la législation ou la réglementation du travail, par les conventions collectives ou par les dispositions spécifiques prévues par les contrats de travail liant l'entreprise à ses salariés. Certes, cette dimension juridique et administrative n'a perdu ni en importance ni en complexité compte tenu de l'ampleur croissante du corpus juridique et du matériau qui résulte de la jurisprudence accumulée en matière de droit social et de droit du travail. Mais la dimension juridique et administrative de la gestion des ressources humaines est aujourd'hui équilibrée par la reconnaissance du rôle crucial des ressources humaines et de leur valorisation dans la stratégie et les politiques de développement des entreprises.

Dans un contexte de tertiarisation croissante de l'économie, l'activité de la plupart des entreprises requiert, en effet, l'intervention de collaborateurs aptes à assurer un service de qualité intégrant une compétence et des expertises plus ou moins étendues, des qualités d'appréciation des situations professionnelles et une véritable maîtrise de la communication, tant dans les relations avec les clients que dans les rapports avec différentes parties prenantes, internes ou externes à l'entreprise. La pénurie de cadres maîtrisant certaines spécialités fondées par exemple sur une compétence scientifique ou technologique avancée ou sur une

expertise financière, juridique ou commerciale se manifeste périodiquement, surtout à l'occasion des périodes d'accélération des économies dans leur ensemble ou de certains secteurs particulièrement dynamiques. Dans ces moments de surchauffe, la rareté de certaines qualifications impose à de nombreuses entreprises des démarches coûteuses de recherche et d'attraction des compétences qui sont indispensables pour le renforcement de leur compétitivité et de leur potentiel d'innovation. Le recrutement de cadres supérieurs ou de dirigeants dotés d'une compétence et d'une expérience confirmée semble poser des problèmes plus complexes que le recrutement de jeunes collaborateurs débutants issus de l'université ou des grandes écoles ; il exige le plus souvent une approche personnalisée, voire le recours aux services de cabinets de chasseurs de têtes. Mais, pour toutes les classes d'âge et à tous les niveaux de la hiérarchie, l'aptitude des entreprises à assurer dans des conditions efficaces le recrutement, le perfectionnement, la fidélisation et la motivation de leurs collaborateurs constitue une condition majeure pour l'acquisition et la conservation d'avantages concurrentiels durables.

Les moyens humains garantissent le travail à la réalisation du service. Les ressources humaines sont reconnues parmi les plus importantes dans la gestion d'une entreprise ou de la société.

En effet, l'entreprise repose toute son exploitation sur les aspects humains et sociaux. On parle d'homme comme étant le centre d'intérêt de toute organisation.

S'agissant ici d'Ecotourisme, il faut apporter des avantages économiques visant à rendre la conservation des ressources naturelles profitables à la population locale.

Il s'agit donc pour le gérant de procéder à des embauches locales et à des embauches externes pour trouver des personnels qualifiés et compétents.

131 Gestion des systèmes d'information

Les responsabilités traditionnellement attachées à cette activité consistaient à rechercher, acquérir, protéger et valoriser des informations nécessaires aux différentes fonctions de l'entreprise. Longtemps assurées de façon peu formalisée ou confiées à des fournisseurs externes de « renseignements commerciaux » ou d'« études », ces responsabilités ont dû être structurées et renforcées au fur et à mesure que deux mouvements ont élargi leur contenu et leurs conditions de réalisation. D'un côté, la contribution de l'information au maintien des avantages concurrentiels décisifs a été illustrée par le développement de l'intelligence économique et a montré que la gestion de l'information porte réellement des enjeux stratégiques vitaux. D'un autre côté, la vague d'innovations qui touche les technologies

de l'information et de la communication a mis à la disposition de cette spécialité nouvelle un puissant substrat matériel et logiciel qui permet d'acquérir et d'exploiter des fichiers toujours plus volumineux et plus complexes, d'assurer les sauvegardes des données vitales ou simplement utiles, de soutenir des réseaux de communication entre acteurs internes et externes à l'entreprise. En bref, l'ampleur de l'offre technologique démultiplie les possibilités offertes à la gestion des systèmes d'information et requiert de cette discipline un renforcement de ses équipes et une diversification des expertises mobilisées qui ne se limitent pas aux compétences en matière d'informatique, de télécommunications et de réseaux mais qui doivent répondre également à des problématiques sémiologiques, psychosociologiques ou juridiques.

Même si son rôle d'appui à l'ensemble des composantes de l'entreprise demeure essentiel, la gestion des systèmes d'information ne se limite plus au soutien qu'elle apporte à la réalisation des activités assumées des différentes fonctions de gestion en les alimentant en ressources informationnelles fiables, pertinentes et convenablement protégées. Elle va bien plus loin, car elle tend à transformer le contenu même de l'activité et des métiers en ouvrant des perspectives d'élargissement du système d'offre de l'entreprise. Le développement des activités en ligne place le système d'information au cœur même de l'activité industrielle et commerciale. Dans le commerce avec la vente en ligne (ou e.commerce), dans la banque avec le e.banking, dans les services de transport ou la commercialisation de voyages et de services touristiques et dans de multiples activités, les entreprises réorganisent leurs modes de fonctionnement interne (notamment leur logistique), leurs relations avec la clientèle et, dans certains cas, le contenu même de leur offre, pour tirer parti de la puissance des possibilités offertes par les systèmes informatiques et les réseaux de télécommunication. Dans de nombreux cas, ces transformations permettent d'étendre les domaines d'activité traditionnels qui se trouvent enrichis par des possibilités nouvelles d'accès à la clientèle et de prestation ; ainsi, dans le monde bancaire, la banque en ligne n'a pas remis en cause l'activité des réseaux traditionnels comme certains l'avaient prévu, mais a contribué à diversifier les modes de contact avec la clientèle en introduisant une « offre multicanaux » qui permet de proposer un mode de relation adapté à chaque type d'opérations ou à chaque type de clientèle. D'autres exemples illustrent, en revanche, un scénario de bouleversement de certains métiers dont l'offre même est déplacée ou supplantée par un mode de prestation en ligne ; ainsi, les activités des agences de voyage, des agences immobilières, des médias traditionnels ou celles des éditeurs de musique ont été violemment affectées par l'apparition d'offres concurrentes,

plus flexibles et parfois gratuites, qui ont entraîné la disparition de nombreux acteurs et constraint les autres à des révisions déchirantes et coûteuses de leur stratégie et de leur mode d'action commerciale.

Enfin, une des missions majeures désormais assignées à la gestion des systèmes d'information présente un caractère paradoxal puisqu'elle revient à prévenir et à corriger des effets pervers imputables à ses avancées mêmes. Elle consiste à protéger l'entreprise contre les risques nouveaux qu'engendre le développement des technologies de l'information et de la communication. Le rôle critique conféré au fonctionnement des réseaux et des systèmes crée une vulnérabilité nouvelle pour toutes les fonctions de l'entreprise qui s'appuient en permanence sur leurs fonctionnalités mais qui peuvent de ce fait être perturbées et parfois paralysées par des défaillances plus ou moins graves et durables de ces systèmes. Dans ce domaine, la qualité et la continuité du service ont acquis une importance telle que la gestion des systèmes d'information a été rattachée, dans nombre d'entreprises, au directeur des opérations (chief operating officer, C.O.O.), responsable de l'ensemble des infrastructures vitales. Enfin, les entreprises sont, comme les particuliers mais à une échelle plus large, également vulnérables à la malveillance ou à la fraude et doivent se protéger contre les risques de piratage, d'intrusion dans leurs systèmes, de détournement de données ou de fonds

132 Système informationnelle de décision et communication

Comme nous avons dire dans la première partie nous utilisons comme système d'information la note c'est à dire le gérant passe la note au responsable de personnelle et se dernier en communiquer aux personnelles. Concernant la prise de décision, est rendu au niveau de la réunion des responsables et après le gérant décide ; en fin sur la communication.

La définition contemporaine la plus courante, celle du *Petit Robert*, associe communication et transmission d'information : « passage ou échange de messages entre un sujet émetteur et un sujet récepteur au moyen de signes, de signaux ».

Mais les dictionnaires historiques font remonter les premières occurrences du mot aux alentours de 1350. Communication est à l'époque interchangeable avec communion, et signifie partage, mise en commun. On retrouve encore aujourd'hui ce sens ancien dans le terme du vocabulaire ecclésiastique « excommunication », qui est l'exclusion de la communauté, la sortie de la « communion ».

Ce n'est qu'au xvi^e siècle qu'apparaîtra une spécialisation des termes : communion gardera son acception religieuse, tandis que communication va se séculariser, tout en signifiant toujours partage, mise en commun. C'est un sens qui va traverser les siècles en s'affaiblissant progressivement. Au xix^e siècle, on retrouve encore dans le *Litttré* le terme « communiers », pour parler des fermiers qui mettent leurs terres en commun.

Mais un autre sens commence à apparaître au xvii^e siècle : de partage, on passe à faire part, c'est-à-dire à transmettre, comme dans le célèbre exemple du dictionnaire de Furetière (1690) : « l'aimant communique sa vertu au fer ». Le terme va ainsi devenir de plus en plus technique. Aux xviii^e et xix^e siècles, les « moyens de communication » désignent les routes, les canaux, puis les chemins de fer. À la fin du xx^e siècle, les « nouvelles technologies de communication » renvoient aux multiples combinaisons entre informatique et télécommunications. Il s'agit plus que jamais de moyens de transmission d'un point vers un autre.

En résumé, on peut voir dans le modèle de la communication proposé par Shannon et Weaver une parfaite illustration de la tendance amorcée depuis le xvii^e siècle d'une équation sémantique entre communication et transmission. On peut ainsi parler d'un modèle télégraphique de la communication. Lorsqu'on l'applique à la communication entre personnes, les principales caractéristiques de ce modèle peuvent être énoncées comme suit :

La communication est un processus de transfert de pensées entre personnes – par le relais du langage ; le langage est donc l'instrument de la communication, qui est elle-même l'instrument de la transmission des pensées.

La communication est donc une activité verbale, orale ou écrite. – Les mots, telles de petites capsules, s'ouvrent dans les têtes pour livrer leur information. Mais des bruits, provoqués par le corps ou l'environnement, peuvent perturber la transmission, qu'il faudra alors répéter.

Verbale, la communication est rationnelle et volontaire ; ce n'est – que par abus de sens que l'on parlera de communication non verbale ou de communication animale. C'est la décision d'envoi du message à un tiers qui institue l'acte de communication, qui se clôture dès réception de l'énoncé.

Si la communication est un acte volontaire, pleinement conscient, – elle peut être évaluée, esthétiquement et éthiquement : elle peut être efficace, réussie, sinon gracieuse, tout comme elle peut être inutile, médiocre, sinon même pathologique. La communication s'enseigne, se corrige, se prescrit, au sein du couple comme au sein de l'entreprise.

La communication fonctionne sur la base de séquences – alternatives : de A vers B, et retour de B vers A. On retrouve ainsi le schéma classique action/réaction (stimulus/réponse).

La communication peut ainsi s'étudier expérimentalement en – laboratoire ; des « variables » sont mises en jeu et le chercheur observe les effets de certaines, appelées « indépendantes », sur d'autres, appelées « dépendantes ». Il considère qu'il est lui-même en dehors du système qu'il a créé.

Tandis que le modèle de Shannon et Weaver se répand dans les sciences sociales américaines et européennes des années 1950, divers chercheurs commencent à réfléchir autrement. Ils retournent en fait aux propositions très ouvertes du début du siècle. Ils refusent l'équation entre communication et médias et renouent avec la pensée fondée sur les relations très anciennes entre communication, communauté et mise en commun. Il leur faudra près de vingt ans pour constituer une plate-forme théorique cohérente. Il y a deux types de style d'information tout d'abord l'information descendante sous forme de décision et en suite le flux ascendant sous information.

134 Management stratégique

Le management stratégique relève sans doute de l'approche la plus englobante, puisqu'il lui revient de fixer les orientations générales relatives à l'éventail d'activités de l'entreprise et à ses structures. Traditionnellement, l'objet de cette discipline était centré sur la préparation des décisions relatives au choix des couples « produits-marchés » proposés par l'entreprise. En d'autres termes, selon cette conception, c'est au management stratégique qu'il appartient de proposer à la direction générale, après un diagnostic approprié, des réponses aux questions : Quels produits voulons-nous proposer ? Pour quels marchés ? Dans cette perspective, des politiques de diversification (élargissement des gammes de produit offertes), de recentrage sur des activités plus restreintes, ou d'expansion internationale illustrent quelques orientations stratégiques classiques.

Débordant la problématique des choix relatifs aux couples produits-marchés, on doit à Michael Porter d'avoir mis l'accent sur le lien entre les choix stratégiques et la compétitivité des entreprises. Dans la perspective qu'il propose, la mission de la stratégie consiste à éclairer l'ensemble des facteurs qui conditionnent l'acquisition et la conservation d'avantages concurrentiels décisifs pour l'entreprise.

Dans une vision plus large encore, on tend aujourd'hui à rattacher aux choix stratégiques l'ensemble des décisions majeures qui conditionnent la structuration interne de l'entreprise (intégration d'activités externes, externalisation, réorganisations d'importance majeure) et l'aménagement des relations critiques avec l'environnement (partenariats, alliances stratégiques, acquisitions majeures).

135 Contrôle interne

Alors que le management stratégique et le marketing influencent les orientations de l'entreprise et de ses activités, la cohésion de cette dernière et le maintien de son intégrité requièrent également l'intervention de mécanismes de contrôle et de mobilisation de ses composantes. Le contrôle interne présente, par nature, un caractère transversal, car il a vocation à s'appliquer à l'ensemble des composantes de l'entreprise. Il acquiert une importance croissante dans des entreprises complexes confrontées à des impératifs économiques, réglementaires ou simplement fonctionnels de plus en plus diversifiés et soumis à des risques internes ou d'environnement qui peuvent mettre en cause la continuité du fonctionnement et parfois même la survie de l'organisation. Dans ce domaine, les démarches sont cependant variées et justifient des rattachements hiérarchiques parfois complexes. Ainsi, le contrôle de gestion est principalement orienté vers l'élaboration et le suivi des budgets et des plans d'action des composantes de l'entreprise et vers l'analyse de leur performance, ce qui justifie son rattachement fréquent à des directions chargées de superviser les opérations financières ou les systèmes d'information financière (reporting financier). L'audit interne intègre une dimension de contrôle de régularité et de supervision des procédures, ce qui explique parfois son rattachement aux fonctions d'un secrétariat général chargé, au niveau de l'entreprise dans son ensemble, de coordonner les processus juridiques, administratifs et l'ensemble des mécanismes de supervision, mis en place notamment dans une perspective de contrôle de conformité.

136 Le gérant

Le rôle le plus étendu d'orientation et de coordination de l'ensemble des activités de l'entreprise est bien entendu dévolu à la direction, quelle que soit sa structuration. Une large part de la littérature sur l'organisation met principalement l'accent sur la question du pouvoir exercé par les membres de la direction générale. Mais il est aussi fécond de chercher à dégager le contenu concret de leurs attributions en matière de coordination et de préservation de la cohésion de l'entreprise. En outre, il est indispensable d'éclairer la double orientation que l'action de la direction générale doit nécessairement assumer : une orientation interne marquée par des dimensions de supervision hiérarchique mais aussi d'animation et une orientation externe d'interaction permanente avec les parties prenantes (stake holders) majeures de l'entreprise : actionnaires, mais aussi salariés, fournisseurs... La transformation des mécanismes de gouvernance des entreprises introduite depuis les années 1990 tend précisément à formaliser les conditions d'un exercice équilibré de ces attributions internes et externes.

Par son positionnement hiérarchique au sein de l'entreprise, la direction générale bénéficie d'un pouvoir étendu de nomination, d'orientation et de contrôle sur l'ensemble des responsables, des services ou des composantes de l'entreprise, quels que soit leur champ de compétence et leur niveau. Mais ces prérogatives demeurerait stériles si la direction générale n'exerçait pas, en contrepartie, un rôle d'orientation et de mobilisation dans trois directions majeures. Il lui revient d'abord d'arrêter des orientations stratégiques pertinentes qui permettront, dans des environnements de plus en plus turbulents, d'assurer le développement durable de l'entreprise ; traduire les propositions issues des démarches de management stratégique en choix d'orientation porteurs de création de valeur et de développement constitue l'apport le plus décisif que l'on peut attendre des dirigeants d'entreprise. Cependant, ces choix n'auront que peu de prise sur la réalité s'ils ne sont pas accompagnés d'un effort soutenu de mise en œuvre (implémentation) qui impose des choix relatifs à l'organisation, aux modes de fonctionnement des composants et des systèmes et aux modes de coordination interne. Il revient également à la direction générale d'assumer un rôle d'animation de l'équipe de direction et, de proche en proche, de l'ensemble des collaborateurs de l'entreprise ; cette action requiert la combinaison entre une communication intense sur le projet d'entreprise, des mécanismes de motivation intégrant des formes d'incitation pécuniaire ou symbolique efficaces et des modes de contrôle adéquats. Dans cette perspective, les grandes orientations

de la politique des ressources humaines et la nomination des responsables majeurs revêtent une importance décisive, au-delà des interventions relevant de la gestion « courante » du personnel.

Les débats et les initiatives récemment développées en matière de gouvernement des entreprises ont eu le mérite de souligner l'importance du rôle de la direction générale à l'égard d'interlocuteurs externes de plus en plus divers : les actionnaires ou les associés au premier chef, mais également les pouvoirs publics, les médias ou certaines composantes de la société civile.

La reconnaissance des obligations contractées à l'égard de l'actionnariat de l'entreprise ou de ses associés peut sembler relever d'une évidence aussi ancienne que l'entreprise ; elle a pourtant été longtemps sous-estimée dans des entreprises dont les dirigeants pouvaient s'affranchir d'un véritable contrôle exercé par leurs actionnaires. Le retour de l'actionnaire se traduit aujourd'hui par la mise en place de mécanismes efficaces d'information et de contrôle, mais surtout par une attention soutenue à l'exigence de rémunération et de valorisation des capitaux propres confiés à l'entreprise par ses associés.

Au-delà, l'importance des impératifs juridiques et administratifs ou des décisions de régulation qui influencent de façon souvent contraignante le fonctionnement et le développement des entreprises impose à leurs dirigeants une interaction continue avec des interlocuteurs publics, soit au niveau national, soit au niveau supranational (la Commission européenne est omniprésente dans des domaines aussi variés que la régulation de la concurrence ou l'établissement de normes de sécurité sanitaire), soit au niveau des collectivités territoriales ou locales.

Enfin, l'affirmation des problématiques relatives à la responsabilité sociale et environnementale des entreprises élargit encore le cercle des interlocuteurs avec lesquels les dirigeants d'entreprise doivent interagir, s'ils souhaitent maîtriser les pressions que ces interlocuteurs externes exercent sur l'entreprise, par de multiples canaux formels ou informels.

Section 2 : Identification des matériels

2.1 Les matériels de construction

Construction

- Bungalows avec sanitaire complet
- Bâtiment principal : bureau, salle de réunion, salle de jeux, salle de restauration, cuisine avec sanitaire complet
- Installations diverses : électricité, eau
- Château d'eau
- Agencement extérieur : jardin, terrains de sport, divers attractions (balançoires, Toboggans...)

2.2 Les matériels et équipements

Pour être bien équiper, la société li faut être acquérir les équipements suivant comme les

- Groupe électrogène pour assurer les éclairages ;
- Appareils d'acclimatation
- Tables diverses pour bungalows
- Chaises, banquettes/ canapés
- Tables pour grande salle
- Lits
- Matériels et outillages
- Divers

CHAPITRE II : CAPACITE D'ACCUEIL ENVISAGEE

La capacité d'accueil envisagée repose sur la capacité en chiffre d'affaires et la détermination de la part de marché. Dans ce chapitre on va traiter l'évolution du chiffre d'affaire et production envisagée, et l'étude organisationnelle

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

1.1 La production de l'entreprise

Les productions de l'entreprise sont limitées à la structure hébergement, la restauration et les prestations afférentes et les prestations complémentaires

1.1.1 *Structure hébergement*

➤ *les bungalows*

La superficie de ces bungalows au nombre de 35 sera chacune de 6m x 4m (toilettes, douche, lavabo et lit à deux places). Les chambres auront une capacité de deux (2) personnes, mais on peut étendre cette capacité par l'adjonction de lits supplémentaires. Un toit en Falafa (Ravinala) couvrira chaque bungalow, une véranda sur la façade principale avec un long fauteuil sera mise en place afin de permettre aux pensionnaires de bénéficier de l'ombre et d'une vue sur le site.

Des ventilateurs seront prévus pour les bâtiments, augmentant ainsi la fraîcheur des chambres.

Le plan d'architecture de ces diverses constructions sera confié à un architecte Zafimaniry et les constructions seront faites avec des matériaux locaux.

La construction de ces bungalows est estimée à 1 à 2 mois et le coût par bungalow s'élève à Ar 1 600 000.

Le site aura donc une capacité d'hébergement d'une quarantaine de lits par jour et cette capacité est extensible par adjonction de lits supplémentaires. Chaque bungalow doit disposer d'installations sanitaires de normes, les salles de bains doivent être équipées de couche, de WC avec lavabo, et miroir, avec sol et mur (d'une hauteur de 1,20m) faits de carrelage.

- les salles de bains doivent disposer au moins d'eau chaude et froide à toute heure avec robinet, et de tous les produits d'accueil exigés de norme comme les serviettes, savonnettes.

- Chaque bungalow doit disposer au minimum d'une surface d'installation de 20m², et aussi d'aménagement d'un espace vert sur la devanture.

- L'éclairage doit être disposé pour toute la pièce, et chaque pièce doit être équipée d'une bonne literie, d'un siège par personne, si possible, une table ou plan de travail, d'un meuble de rangement et d'une repose valise.
- Le service d'accueil ou de réception doit être apte à renseigner la clientèle sur les informations générales et touristiques sur le corridor Zafimaniry et ses alentours.
- L'ensemble du site doit bénéficier et avoir les soins conformes à la norme en cas d'urgence, d'où une pharmacie d'urgence doit être mise à la disposition de la clientèle, de même les mesures prophylactiques comme la dératisation, la désinfection, le déparasitage doivent être effectuées 2 fois / an
- Le changement de linge : serviettes, drap de lit,... doit être effectué à chaque arrivée de clients sur tout l'ensemble des bungalows.

➤ *Le hall de réception*

Il constitue sa porte d'entrée, c'est un passage obligé pour la clientèle du site. Il doit donner un sentiment de bien-être et de sécurité dès le premier regard. Pour cette raison, il doit être spacieux et confortable, sans surcharge quant à sa décoration.

Pour créer une ambiance conviviale, confortable et propre site, on privilégiera :

- un large comptoir en bois de forme arrondie plutôt que rectiligne
- des canapés ou fauteuils confortables avec tables basses
- des murs clairs agrémentés d'objets et de tableaux

Ainsi, ce hall de réception assurera une triple fonction :

- être un lieu de détente
- être un espace d'attente
- et être un salon d'accueil

➤ *la Tarification*

La grille de tarification doit tenir compte des critères dits déterminants. Ainsi en fonction de la période, du nombre de personnes, de l'âge, de la durée du séjour, les prix doivent s'y adapter.

D'après ces critères, le prix moyen d'un bungalow pour notre site devrait donc se situer à Ar 10 000 (hébergement sec)/jour / bungalow

1.1.2 *Le restaurant*

Le restaurant de notre site, qui est à la fois complémentaire et différente du produit hôtelier doit miser en tout premier lieu sur la qualité de la prestation :

- qualité du menu, des produits
- qualité du service

- qualité du personnel
 - qualité de l'ambiance

Le restaurant et son succès seront déterminés avant tout par la qualité des produits, des plats travaillés. La grande île a l'avantage d'offrir une gamme de produits tout à fait intéressant dans le cadre d'une cuise spectacle (rôtiserie, grille ...) et cuisinée en direct avec le feu de bois (canard, poisson, crevette, zébus, poulet, ...) on veillera donc à s'approvisionner quotidiennement en produit locaux frais.

- la cuisine régionale et les spécialités typiques locales pour un prix attractif et psychologiquement acceptable en raison de Ar 3 000
 - mais s'il y a d'autre mode en raison de commande sur les menus
 - le petit déjeuner est évalué à Ar 1.000 par personne.

1.1.3 Les prestations complémentaires

Les excursions à VTT, nous projetons également, à un moyen terme, de proposer des randonnées, à pied et/ou en VTT pour admirer la beauté de la nature du corridor Zafimaniry. Cette VTT est alloué de Ar 20 000 par VTT, en raison du tour du site.

1.2 La prévision de vente dans la première année

Le nombre de visiteurs du site pendant la première année d'exploitation est estimé à 650 personnes et reparti comme suit.

On remarque que durant une année d'exploitation, la saison est groupée en deux types dont la saison forte ou en haute saison et la deuxième, la saison faible ou basse saison.

Voici le tableau montrant la répartition pendant la première année.

Tableau n°10 Répartition des visiteurs

Mois	J	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D
Visiteur	10	20	40	40	50	60	100	200	60	40	20	10

Source : Promoteur Mars 2009

La vente de la première année est calculée à partir de séjour au site presque 3 jours en général et selon leur besoin dont

Hébergement : 3 nuits 18690 X 650 X 3 = 36447750

Restauration : 4 fois (Déjeuner) 5 000 X 650 X 4 = 13 000 000

Vente des arts = 50 250 000

Excursion (circuit) : 650 X 20 000 = 13 000 000

TOTAL: 112 697 750

Tableau n° 11 vente de la première année

Activité	Montant en Ar
Hébergement	36 447 750
Restauration	5 194 000
Ventes des arts	64 796 000
Excursion	6 260 000
TOTAL	112 697 750

Source : Promoteur Mars 2009

Le résultat d'activité est estimé à la somme d'Ar **112 697 750**

1.3 Les ventes des quatre dernières années

En procédant de la même façon que le précédent mais les chiffres d'affaires sont d'augmentés progressivement

Tableau n°12 Ventes des quatre dernières années (en Ar)

Activité	Année 2	Année 3	Année 4	Année 5
Hébergement	43 737 300	52 484 760	62 981 712	75 578 054
Restauration (Déjeuner)	6 232 800	7 479 360	10 471 104	14 659 546
Ventes des arts	77 755 200	93 306 240	111 967 488	134 360 986
Excursion (circuits)	7 480 000	8 940 800	10 690 240	12 785 696
TOTAL	135 205 300	162 211 160	196 110 544	237 384 282

Source : Promoteur Mars 2009

D'après ce tableau, nous constatons que les chiffres d'affaires sont toujours en progression croissante d'Ar 112 697 750 à 237 384 282 dans cinq ans. Donc une augmentation environ de 21.04% du chiffre d'affaires.

Section 2 : Aspect qualitatifs et quantitatifs

2.1 Aspects qualitatifs : validation de la programmation fonctionnelle

Le site Touristique Zafimaniry en vue de la protection du corridor comprend plusieurs produits, dont les bungalows, le restaurant, loisir, visite du site (circuit touristique) : randonnées, VTT, ... et les chercheurs). Chaque produit, s'il vise des clientèles différentes, est complémentaire des autres produits complexes.

Ainsi, il convient de définir pour chacun des produits une politique commerciale adaptée aux clientèles ciblées. Certaines actions devront absolument être engagées avant l'ouverture de l'établissement (démarche auprès de l'office du tourisme)

* Synthèse de positionnement

° *Caractéristiques de l'établissement avec son marché cible*

- Établissement haut de gamme
- Clientèle touristique en transit sur d'autres destinations
- Clientèle individuelle et en groupe
- Clientèle intellectuelle (entre de recherche environnementale et biologique)

° *Caractéristiques du restaurant avec son marché cible*

- Clientèle des bungalows
- Clientèle touristique peu dépensié
- Clientèle du week-end
- Clientèle de passage

2.2 Aspects quantitatifs : données techniques

* Climatisation

L'ensemble des bungalows sera climatisé,

*Électricité

Un groupe électrogène permettra de desservir (secourir) les locaux suivants :

- cuisine
- 75% de l'éclairage extérieur
- alarme
- bungalows

La puissance électrique nécessaire pour le projet peut être évaluée à 350KVA

*Consommation en eau

- Pré-bilan des consommations en eau : $0,55\text{m}^3/\text{personne / jour}$

- Besoin journalier en eau potable du village : 35m^3

Le drainage des eaux usées sera assuré par des fosses septiques avec drainage⁴ spécifique, préalablement à leur évacuation vers les réseaux d'assainissement

CHAPITRE III : ETUDE ORGANISATIONNELLE

Cette étude joue un rôle très important à la réalisation de projet. Elle conditionne la réussite du travail de l'exploitation et de l'organisation bien adapté au projet.

Section 1 : Organisation administrative

1.1 Organisation juridique

Toutes sociétés désirant exercer une activité économique à Madagascar doit le faire dans le cadre d'une société de droit Malagasy, dont le siège et les systèmes de gestion et de comptabilité sont établis à Madagascar.

Le texte régissant la société à responsabilité limité (SARL) qui est l'une des formes les plus usitées dans le milieu d'économie malagasy est la loi du 07 Mars 1925. Ce texte a pris ses sources dans le droit Français

La procédure de création de société dépend du statut juridique, toutes fois les points essentiels sont :

- ✓ dépôt des statuts au tribunal de commerce ;
- ✓ Immatriculation au registre de commerce eu tribunal de commerce
- ✓ déclaration d'existence fiscale aux services fiscaux
- ✓ immatriculation statistique à l'INSTAT ;
- ✓ publicité d'annonce légale de la constitution de la société dans un journal quotidien,
- ✓ déclaration d'existence au bureau des sociétés
- ✓ formalité de prévoyance sociale à la CNaPS ;
- ✓ formalité de médecine d'entreprise à l'OSIE.

1.2 *Statut juridique*

Les apports propres se détaillent comme suit :

- Capital social :
- Compte courant du promoteur :

Ce compte courant du promoteur ne portera d'intérêt afin de ne pas obérer l'exploitation, son remboursement interviendra après l'assortiment total de ce crédit à moyen terme.

Section 2 : Organisation des ressources humaines

2.1 Attribution du personnel

2.1.1 *Le Gérant*

Il gère et dirige l'unité dans le cadre d'un budget. Il contrôle journalièrement à l'aide d'un document de synthèse le résultat appelé tableau de bord. Il rectifie l'angle de tir et prend des décisions nouvelles si l'unité n'a pas atteint ses objectifs.

Il interprète et analyse les écarts constatés entre prévisions et réalisations. Il assure la bonne marche de l'établissement. Etant aussi responsable du service administratif et financier, il s'occupe des achats des denrées et des matériels ainsi que des relations avec les fournisseurs. Il assure la gestion de stock et d'approvisionnement ainsi que de la gestion des ressources humaines. Il est le responsable de l'embauche et du licenciement. Il est aussi responsable du service entretien et réparation.

Qualification

Etre titulaire au moins d'un diplôme BAC plus 4 en Gestion et management ou ingénieur en agronomie

Qualité relationnelle, capacité à travailler dans des domaines multisectoriels, minimum 4ans d'expériences dans le poste similaire ;

Avoir le sens de l'organisation

2.1.2 *Le chef de service Hébergement*

Il est responsable de la politique des ventes et du planning de réservation. Il représente l'unité et négocie des arrangements avec les organisateurs de voyage.

Il établit le tableau de bord et contrôle la main courante (document sous forme de tableau qui centralise l'ensemble des prestations fournies aux clients durant leurs séjours au site)

Qualification

Bac plus 3, avec 2 ans d'expérience confirmée

2.1.3 *La Réceptionniste*

Elle s'occupe du service réception accueil, du service réservation, de la gestion du coffre fort client et elle assure l'encaissement, les paiements à effectuer ainsi que le versement des recettes journalières au service comptable.

Il est responsable du service information. Il doit former et veiller à ce que son personnel ait des éléments de réponses aux demandes de renseignements de la part du client.

Il doit veiller à la sécurité dans les chambres (bungalows), et responsable des clés, des bagages et des courriers.

C'est celui qui ouvre la portière pour laisser le client descendre et qui s'occupe des dépenses. Elle s'occupe de la gestion des draps, couvertures, des serviettes et des serviettes de tables ainsi que les nappes de tables. Elle est responsable de tous les équipements dans les chambres, et avec qualification de diplôme de Bac, avec 2 ans d'expérience confirmée

2.1.4 *Les femmes de chambre et les sécurités*

Les femmes de chambres s'occupent de la propriété générale dans les chambres et les sécurités assurent la sécurité dans les chambres.

2.1.5 *Le Chef cuisinier*

Il est responsable de la politique de vente des privations du restaurant (petit déjeuner, déjeuné, dîné...). Il doit offrir des produits très diversifiés pour retenir les écotourismes à longs séjours, avec sa qualification de diplôme de Bac plus 3, avec 2 ans d'expérience confirmée

- Les serveurs

Ils sont responsables du nappage, de la mise en place des couverts et du débarrassage. Ils servent les repas et les boissons et présentent les additions. Ils aident souvent le maître d'hôtel dans l'accomplissement de sa tâche. Le chef cuisinier est qualifié pour le Bac plus 1, avec 2 ans d'expérience confirmée

- Le maître d'hôtel

C'est le responsable de l'organisation matérielle et logistique du restaurant. Le maître d'hôtel présente la carte, propose les menus, prend les commandes et confie aux serveurs l'exécution des ordres. Avec sa qualification de diplôme de Bac plus 2, avec 2 ans d'expérience confirmée

Il est responsable de la qualité des services offerts.

- cuisinier.

Assurer la mise en œuvre de restauration avec l'hygiène et appétit, avec sa qualification de diplôme de Bac plus 1, avec 2 ans d'expérience confirmée

Section 3 : Gestion du personnel

3.1 Politique salariale

Cette rubrique détaille la rémunération du personnel de l'unité. La rémunération des ouvriers n'est pas incluse dans cette rubrique car ils sont déjà rémunérés dans le coût de production. Ils sont des saisonniers compte tenu des calendriers cultureaux et sont recrutés au fur et à mesure des besoins de l'unité.

Tableau n°13 Salaire mensuel du personnel permanent en Ar

Fonctions	Effectif	Salai de base	Charges sociales				Net à payer
			CNAPS		OSTIE		
			1%	13%	1%	5%	
Gérant	01	350 000	3 500	45 500	3 500	17 500	326 500
Chef des services	02	280.000	1 200	15 600	1 200	6 000	117 400
Maitre d'hôtel	01	218 000	2 800	36 400	2 800	14 000	261 150
Réceptionniste	01	72 000	1 700	22 100	1 700	8 500	157 150
cuisinier	03	420 000	4 200	54 600	4 200	21 000	391 360
Femme de chambre	02	200 000	2 000	26 000	2 000	10 000	195 800
Serveur	01	90 000	900	11 700	900	4 500	88 000
Agent de sécurité	01	72 000	720	9 260	720	3 600	57 500
TOTAL	12	1 702 000	17 020	221 160	17 010	85 150	1 618 620

Source : Proposition et calcul du promoteur Mars 2009

Les charges sociales patronales sont formées par la somme des cotisations à la CNaPS et à l'OSTIE. Compte tenu de ce tableau, nous constatons que les charges sociales patronales s'élèvent à Ar 306.310 (221.160 + 85.150) et ainsi la masse salariale ou salaire brut s'élève à Ar 1.702.000 par mois. L'impôt sur le revenu salarial assimilé s'élève à Ar 60.240. Cette somme est à payer auprès du centre fiscal. Le salaire net à payer par le centre aux employés s'élève à Ar 1.618.620.

3.2 Politique de formation du personnel

Les ressources humaines de l'entreprise constituent de vraies valeurs. Il faut donc les former, les perfectionner et les épanouir.

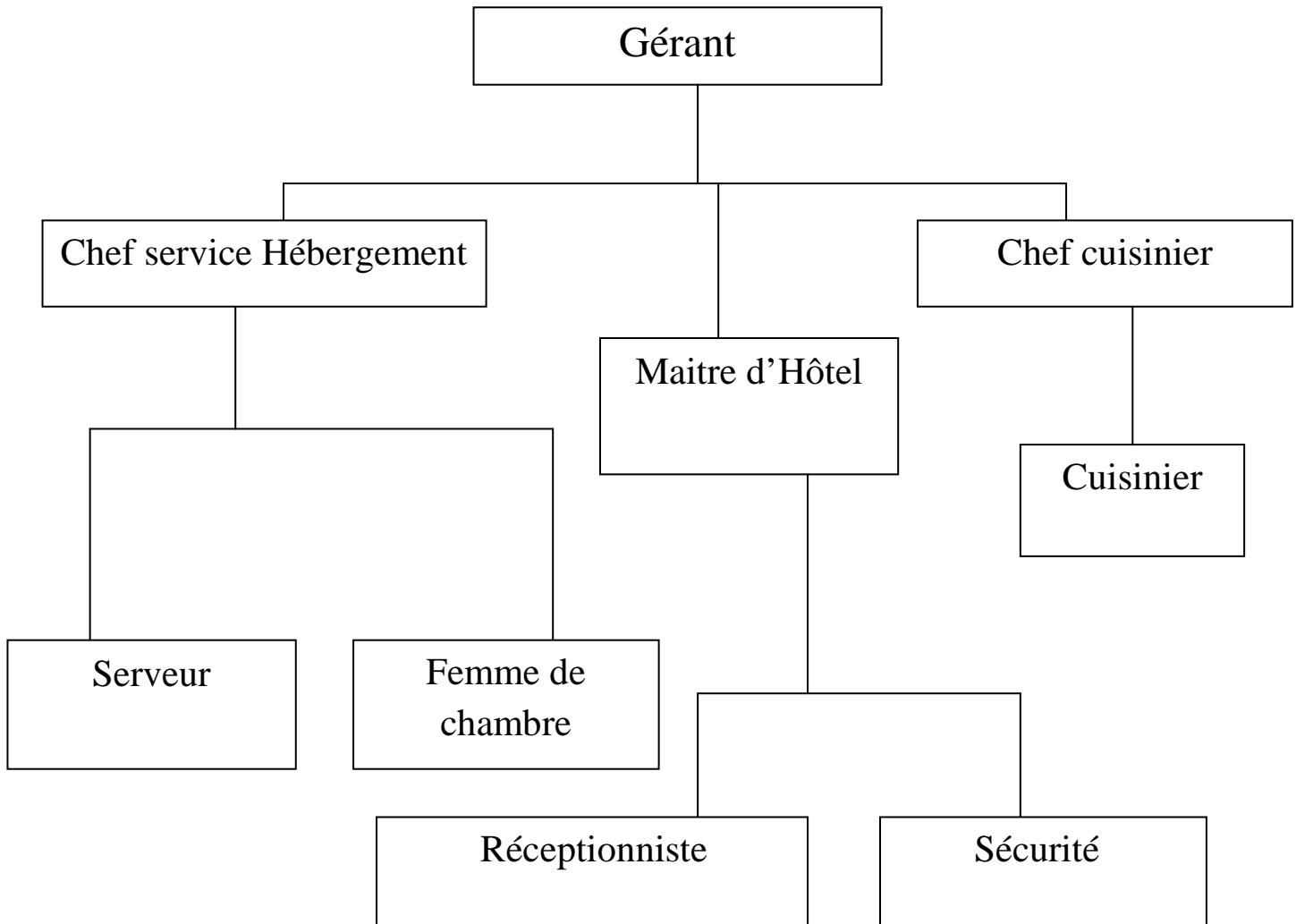
Le programme de formation cible l'ensemble du personnel de l'unité. Il a pour but d'accroître la performance du personnel et faciliter son insertion au milieu professionnel. La formation concerne la technique d'exploitation de site. Tout le personnel doit avoir une connaissance de base à partir de cette formation.

Coût de formation

L'unité prévoit une formation une fois tous les deux ans. C'est-à-dire que la première année, troisième et cinquième année d'exploitation. La durée de l'encadrement se fait pendant cinq jours d'un montant de Ar.80.000 / jour soit Ar.400.000.

Section 4 : Organigramme à mettre en place

C'est la présentation de la structure interne de la société ou de l'unité avec le titre et la position de chacun des membres. On y voit le rang qu'il occupe, ce qu'il fait, de qui il dépend et comment sont établis les liens de subordination.

Figure n°5 *Organigramme*

Source : promoteur Mars 2009

Conclusion partielle

Dans le premier chapitre, nous avons mis en place les ressources nécessaires et les caractéristiques d'approvisionnement choisi. Dans ce cas, nous avons constaté que les ressources financières de l'entité sont l'ensemble de l'apport du directeur et l'emprunt effectué auprès de la banque. Les ressources humaines sont composées d'un gérant propriétaire, et. Enfin, les ressources matérielles sont l'ensemble des matériels de bureau, des matériels informatiques, des matériels et outillages.

Dans le deuxième chapitre, nous avons posé toutes les techniques de réalisation comme la mise en place des ressources nécessaires, à savoir les ressources humaines, financières et matérielles. Ensuite, nous avons concrétisé la structure organisationnelle. Dans ce cas, nous avons choisi comme structure de l'entité celui d'une entreprise individuelle pour faciliter le contrôle et suivi.

TROISIEME PARTIE ETUDE FINANCIERE DU PROJET SELON LE PCG 2005

Cette dernière partie analyse le contenu des états financières établis suivant la connaissance des investissements nécessaires a partir du compte de gestion, suit l'étude de faisabilité et analyse de rentabilité.

De plus, les impacts du projet dans le domaine économique et sociaux seront estimés

CHAPITRE I : MONTANT ET NATURE DES INVESTISSEMENTS

L'exécution du projet est d'abord technique mais il ne peut se concevoir sans la mobilisation des capitaux nécessaires. Elle conduit à des choix financiers dont la répercussion est parfois durable.

Au cours de ce chapitre, nous allons évaluer les investissements nécessaires et déterminer le fonds de roulement initial puis le plan de financement, c'est-à-dire comment finance-t-on ces investissements.

Les tableaux des amortissements et de remboursement des emprunts interviendront ensuite pour terminer ses comptes de gestion de l'unité.

Section 1 : Investissements nécessaires

Investir, c'est acquérir un bien dont on attend des avantages durables. Cette section recense les immobilisations.

1.1 Immobilisation incorporelle

Parmi les immobilisations incorporelles, il y a des frais de recherche, le logiciel de gestion relative à la constitution de l'entreprise et des frais de constitution. Elles sont groupées dans un mot appelé Frais de développement immobilisable. Dans le cas présent, ils sont évalués à Ar 1 200 000

1.2 Immobilisations corporelles.

Ce sont des immobilisations qui ont une existence matérielle à l'inverse des immobilisations incorporelles.

- ***Terrain :***

- Le site d'exploitation est implanté dans une superficie de 10.000 m², Il est en friche et classé domanial dans la commune d'Ambohimitombo I. Pour éviter la location de bail qui est moins cher auparavant mais devient coûteuse au fil du temps, il se fera par une acquisition domaniale auprès de la commune et de la région. Dans ce projet, le terrain est apporté par les associés et qui s'élève à environ de Ar 20 000 000.

1.3 Coût d'investissements sur les immobilisations

Les immobilisations comprendront les infrastructures, les mobiliers de bureau, les matériels informatiques, les matériels techniques et outillages, les matériels de transport, l'agencement et l'installation.

❖ *Infrastructures :*

Le coût des infrastructures total s'élève à Ar 57 275 600 dont la durée de l'exécution des travaux est pendant trois mois. Cette somme se répartit sur les grands travaux de l'unité. Le tableau ci-après nous présente les détails et les coûts de chaque travail effectué dans la région d'exploitation.

Tableau N°14: Infrastructures envisagées : En Ariary

Rubriques	Surface	Nombre	Cout Unitaire	Montant
Construction	24 m ²	1	1 636 445	1 636 445
TOTAL		35	1 636 000	57 260 000

Source : Proposition du promoteur Mars 2009

Ce tableau nous montre le coût de construction du bungalow et de bâtiment de gérant. Nous constatons que le coût de construction s'élève à Ar 57 260 000

Mobiliers du bureau :

Ils comprendront quatre tables de bureau, huit chaises de bureau, une machine à calculer et l'armoire. Donc, nous allons présenter dans le tableau ci-dessous les coûts de ces matériels.

Tableau N°15 : Mobiliers de bureau : (En Ariary)

Rubriques	Q	P.U	Montant
Table de bureau	04	20.000	80.000
Chaises de bureau	11	8.000	88.000
Machine à calculer	02	8.000	16.000
Armoire	01	151.000	151.000
TOTAL	-	-	335.000

Source : promoteur Mars 2009

D'après ce tableau, nous constatons que le cout de mobilier de bureau s'élève à Ar 335.000.

Matériels informatiques :

Elles sont composées d'ordinateurs, d'imprimante, d'onduleurs.

Tableau N°16: Coût des matériels informatiques : (en Ariary)

Rubriques	Q	P.U	Montant
Ordinateurs	01	800.000	800.000
Imprimante	01	100.000	100.000
Onduleur	01	85.000	85.000
TOTAL	-	-	985 000

Source : promoteur Mars 2009

D'après ce tableau, nous constatons que le cout de mobilier de bureau s'élève à Ar 985.000.

Matériels et outillages et Techniques

- Ce sont des matériaux et outillages nécessaires à l'exploitation tel que: pour la restauration, l'hébergement et les autres activités. Ces matériels sont établis tout en respectant les normes pour un label de 1 étoile. Sa valeur est estimée environ de 10 272 300 Ar
- ***Agencement, aménagement, installation :***

L'aménagement spatial du terrain et les installations d'équipement téléphonique et eau et électrique ainsi que les diverses installations nécessaires pour l'usinage, elles sont évaluées à 2 740 000 Ar

- ***Matériel et mobilier de bureau***

Ce sont les matériels utilisés aux bureaux

Tableau n° 17 Liste des MMB

Eléments	Quantité	PU	Montant
Armoire	3	100 000	300 000
Table e bureau	5	40 000	200 000
Chaises	6	30 000	180 000
Machine à calculer	2	16 000	32 000
Divers		200 000	226 000
Total			938 000

Source : Promoteur Mars 2009

- ***Coût de matériel de transport***

L'unité envisage d'acquérir un véhicule tout-terrain (4x4) type Toyota de bonne occasion d'une somme de Ar 24 000 000 à la disposition du gérant et 50 vélos (VTT) d'une somme de Ar 3 240 000. D'un total de montant Ar 27 240 000.

❖ *Récapitulation des immobilisations et investissement :*

Tableau N° 18 : Récapitulation des immobilisations et investissement : (en Ariary)

<i>Eléments</i>	<i>VO</i>	<i>Duré de vie</i>	<i>Taux</i>
Frais de développement	1 200 000	3	33.33
Terrains	20 000 000		
AAI	2 740 000	10	10
Construction	57 260 000	20	5
Matériels et outillages	10 270 000	10	10
Matériels de transport	27 240 000	5	20
Matériels informatique	985 000	4	25
MMB	335 000	10	10
Total	120 045 600		

Source : calcul du promoteur Mars 2009

Ce tableau nous donne la récapitulation des immobilisations nécessaire pour la réalisation de cette unité avec une somme arrondie en Ar 120 000 000

Section 2 Fonds de roulement initial

. Le fonds de roulement initial est la liquidité monétaire nécessaire pour couvrir les charges pendant la période de démarrage du projet. Cette rubrique nous présente l'ensemble des recettes prévisionnel et des dépenses engagés par la société pendant une année. Ici le FRI est Ar 5 880 000. Cette valeur est calculé à partir du solde cumulé négatif le plus élevé ajouté de 5% imprévu

Tableau n°19: Le fonds de roulement initial (En millier ar)

éléments	Janv.	Févr.	Mars	Avril	Mai	Juin	Juillet	Aout	Sept	Oct.	Nov.	Déc.
Hébergement	560,700	1 121,4	2 242,8	2 242,8	2 803,5	33 642	56 070	112 140	33 642	22 428	11 214	560,7
Restauration	200	400	800	800	1 000	1 200	20 000	40 000	12 000	8 000	4 000	200
Produits des arts	500	1 000	2 000	2 000	2 500	3 000	50 000	100 000	30 000	20 000	10 000	500
Autres activités	200	400	800	800	1 000	1 200	20 000	40 000	12 000	8 000	4 000	200
ENCAISSEMENT	1 460,700	2 921,4	5 842,8	5 842,8	7 303,5	8 764,2	146 070	292 140	87 642	58 428	29 214	1 460,7
Achats consommées	2 636,744	2 636,744	3 955,117	3 955,117	3 955,117	3 955,117	3 955,117	5 273,489	5 273,489	3955,117	3955,117	3955,117
Charges externes	150,417	150,417	15,417	150,417	150,417	150,417	150,417	150,417	150,417	150,417	150,417	150,417
Impôts et taxes		14,167		14,167		14,167	-	14,167	-	14,167	-	14,167
Charges de personnel	2 011,567	2 011,567	2 011,567	2 011,567	2 011,567	2 011,567	2 011,567	2 011,567	2 011,567	2 011,567	2 011,567	2 011,567
DECAISSEMENT	4 798,728	4 662,478	6 117,100	6 131,267	6 117,100	6 131,267	6 117,100	7 449,639	7 435,472	6131,267	6117,100	6131,267
ECART	-3 338,028	-1741,078	-274,300	-288,467	1 186,400	2632,933	139 952,9	284 690,361	80 206,528	52 296,733	23 096,9	-4670,567
Cumul	-3 338,028	-5 079,106	-5 353,406	-5 600,873	-4 455,473	-1 822,540	138 130,360	42 2820,721	503 027,249	555 323,982	578420,882	573750,315

Source : promoteur Mars 2009

D'après ce tableau, nous déduisons que le fonds de roulement initial pour la réalisation de Bungalow dans le site Zafimaniry s'élève à Ar 5 880 000

2.1 Besoins de Fonds de roulement

Pour faire démarrer le projet dans le site touristique Zafimaniry, nous avons besoin d'un financement. Pour ce faire, il est nécessaire d'établir un budget de trésorerie pour la première année.

Budget de trésorerie pour l'année 1 :

L'établissement d'un budget nécessite l'évaluation de toutes les recettes et des dépenses au cours de la première année d'exploitation du projet.

Tableau N°20 : Budget prévisionnel de trésorerie pour l'année 1 : (En millier ar)

Rubriques	J	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D	T
Recettes :	1 460	2 921	5 842	5 842	7 303	8 764	146 070	292 140	87 642	58 428	29 214	1 460	112 697
Dépense:													
Electricité	130	130	130	140	180	180	180	180	180	180	130	130	1 870
Petit O	40	40	40	40	30	30	30	30	30	30	40	40	420
Fournitures	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	720
Carburant	200	200	200	200	160	160	160	160	160	160	200	200	2 160
Animation	100	80	60	40	20	0							300
Entretien			350			350			350			350	1 400
Acompte	160												160
Sous .Total	690	510	790	480	450	730	430	430	730	430	430	730	7 010
Achat	798	798	798	798	798	798	798	798	798	798	798	798	9 585
Salaire	1618	1618	1618	1618	1618	1 618	1 618	1618	1 618	1 618	1 618	1 618	19 423
Ch. op°	805	805	805	805	805	805	805	805	805	805	805	805	9 669
Total dép.	3 911	3 731	4 011	3 701	3 671	3 951	3 651	3 651	3 951	3 651	3 651	3 951	45 687
Trésorerie	-2451	-810	1 831	2 141	3 632	4813	142419	288489	83691	54 777	25 563	-2491	67 010

Source : Calcul du promoteur Mars 2009

D'après ce tableau, nous avons constaté que le budget prévisionnel de la trésorerie est estimé en Ar 67.010.000 environ pour la première année d'exploitation.

Section3 : Le Bilan d'ouverture

Pour toute entreprise de production, bilan d'ouverture est l'une des références pour pouvoir situer la santé de gestion globale de fonds au sein de l'unité de production. Par définition, le bilan d'ouverture est la photo des actifs de l'entreprise à l'instant zéro, c'est-à-dire avant la production proprement dite.

Tableau n° 21 : Le bilan d'ouverture en Ariary

POSTES ACTIFS	ANNEE0
ACTIF NON COURANTS	
frais de développement	1200.000
Terrain	20 000.000
Construction	57 260 000
Mobiliers de bureau	335 000
Matériels informatiques	985 000
Matériels Techniques	10 272 000
Matériels de transport	27 240 000
Agencement et installation	2 740 000
TOTAL DES ACTIF NON COURANTS	120 000 000
ACTIF COURANT	
Trésorerie	5 880 000
TOTAL GENERAL	125 880 000
POSTES CAPITAUX PROPRES ET PASSIFS	
Capitaux propres	50 746 000
Dettes à LMT	75 134 000
TOTAL PASSIFS NON COURANTS	75 134 000
PASSIFS COURANTS	-
Dette à court terme	5 880 000
TOTAL DES PACTIFS COURANTS	-
TOTAL GENERAL	125 880 000

Source : promoteur Nov 2009

D'après ce tableau le bilan de l'année zéro est de Ar 125 880 000, ce montant est nécessaire pour entreprendre l'activité de l'unité.

Section4 : Tableau des amortissements

4.1 Définition de l'amortissement

L'amortissement est la constatation comptable d'une dépréciation inévitable sur les éléments d'actif qui sont appelés immobilisations. La valeur d'origine de l'immobilisation est constituée par le coût d'achat de l'immobilisation et les frais nécessaires pour mettre cette immobilisation au sein de l'entreprise. Et une fois dans l'entreprise même sans fonctionnement, l'immobilisation en question commence à se déprécier et sa valeur d'origine est orientée dans le sens de diminution. L'annuité d'amortissement représente la valeur annuelle de la dépréciation constatée.

4.2 Calcul des amortissements

Du point de vue général le calcul d'amortissement est réparti en deux types dont :

- l'amortissement linéaire
- l'amortissement dégressif

Dans le but de faciliter le calcul, nous avons opté l'amortissement linéaire. Cette méthode consiste à établir uniformément la valeur des biens immobilisés sur la durée de vie probable et ce à compter de son entrée en service. L'amortissement linéaire ou constant est calculé par la formule :

$$\text{Annuité d'amortissement} = \frac{100}{\text{Durée de vie}}$$

On trouve ci-après le taux pratiqué et la durée de vie des immobilisations nécessaire à la réalisation de ce projet.

Tableau n°22 Tableau des taux d'amortissements et la durée de vie

Eléments	V.O	Durée de vie	Taux %	Année1	Année2	Année3	Année4	Année5
Frais de développement	1 200 000	3	33,3	400 000	400 000	400 000	0	0
Terrains	20 000 000			0	0	0	0	0
AAI	2 740 000	10	10	274 000	274 000	274 000	274 000	274 000
Construction	57 260 000	20	5	2 863 000	2 863 000	2 863 000	2 863 000	2 863 000
Matériels et outillages	10 272 000	10	10	1 027 200	1 027 200	1 027 200	1 027 200	1 027 200
Matériels de transport	27 240 000	5	20	5 448 000	5 448 000	5 448 000	5 448 000	5 448 000
Matériels informatique	985 000	4	25	246 250	246 250	246 250	246 250	0
MMB	335 000	10	10	33 500	33 500	33 500	33 500	33 500
Total	120 000 000			10 131 950	10 131 950	10 131 950	9 731 950	9 485 700

Source : calcul du promoteur Mars 2009

D'après ce tableau, nous avons constaté que les amortissements ne changent pas durant le période d'activité et varient de à Ar 10 131 950 à Ar 9 485 700

Section 5 : Plan de financement et de remboursement des Dettes

En général, le plan de financement sert à dynamiser la situation financière du projet. Il permet aussi de faire face au cas échéant au remboursement des emprunts contractés.

Il est indispensable à la détermination des besoins en capitaux de chaque exercice.

En ce qui concerne les emprunts, on va recevoir à la banque pour réaliser et démarrer ce projet. Ce qui fait que le Gérant et le fondateur doivent apporter leurs apports tant en numéraire ou en nature.

Le Fondateur de ce projet doit demander deux sortes de crédit :

- crédit d'investissement
- crédit de fonctionnement

5.1 Le crédit d'investissement

Pour mieux connaître le crédit d'investissement, nous allons dresser un tableau de financement. Le tableau de financement signifie le tableau des emplois et des ressources ce qui explique la variation d'un patrimoine de l'entreprise au cours de la période de référence. Ce tableau est construit à partir du bilan d'ouverture.

Tableau n°23 Tableau de financement(en Ariary)

Emplois	Montant	Ressources	Montant
Immobilisations	120 000 000	Capital social	54 746 000
FRI	5 880 000	Emprunt	75 134 000
Total	125 880 000	Total	125 880 000

Source : Calcul du promoteur Mars 2009

Dans le respect de l'équilibre financier, les emplois stables devraient être financés par les ressources stables. D'après ce que nous avons dit, pour boucler le financement du projet, nous avons besoin de recourir à des emprunts à environ 63% du montant des investissements. Les 37% restant constitueront les apports en apport ou en numéraire des actionnaires.

5.2 Tableau de remboursement des dettes

Le tableau de remboursement de dettes fait état des coûts des emprunts qui représentent les charges financières supportées par chaque exercice.

Le prêt dure 5 ans et le premier remboursement aura lieu à la fin de la première année.

Le taux d'intérêt s'élève à 18 %

Ce tableau présente un double intérêt :

- il est indispensable pour tous nos comptes de gestion,
- il est indispensable pour les emprunteurs pour s'assurer le retour de leur prêt.
- Pendant les cinq exercices, le paiement sera effectué par annuité constante dont la valeur est donnée par la formule suivante :

$$A = C * \frac{i}{1 - (1 + i)^{-n}}$$

A = Annuité

C = le montant de l'emprunt

i = le taux d'intérêt appliqué

n = la durée de remboursement

L'annuité est décomposée en :

- charge financière (intérêt du capital non remboursé)
- amortissement (partie de l'emprunt remboursé à chaque échéance)

Le tableau qui suit montre le plan de remboursement de l'emprunt. On y trouve : le capital au début de la période, l'annuité, l'intérêt, l'amortissement et le capital restant dû en fin de période.

Tableau N°24: Tableau de remboursement des dettes (en Ariary)

Année	Capital début de la période	Annuités	Intérêts $I = V_o \times i$	Amortissements	Capital fin de la période
Année 1	75 134 000	28 550 920	13 524 120	15 026 800	60 107 200
Année 2	60 107 200	25 846 096	10 819 296	15 026 800	45 080 400
Année 3	45 080 400	23 141 272	8 114 472	15 026 800	30 053 600
Année 4	30 053 600	20 436 448	5 409 648	15 026 800	15 026 800
Année 5	15 026 800	17 731 624	2 704 824	15 026 800	0

Source : calcul du promoteur Mars 2009

Ce tableau nous présente le montant à payer par an avec les intérêts y afférents auprès de la banque et nous remarquons que les capitaux investis sont amortis totalement en 5 ans et que le total des intérêts à payer au cours des cinq ans s'élève à Ar 75 134 000.

Section 6 : Comptes de gestion

6.1- Comptes de charges

Les charges sont des opérations commerciales dont l'effet manifeste une tendance à la formation d'un déficit ou d'une perte lors d'une période déterminée

Les charges sont enregistrées au débit d'un compte de résultat. Dans une entreprise, elles sont redressées et reclassées selon la nature des charges et de mêmes genre telles que : les charges d'exploitation, charge du personnel et les autres charges de gestion.

6.1.1 *Les achats des matières premières*

Tableau n°25 Evolution d'achat de matières premières (en Ar)

Elément	Semaine			Mois			Année		
	Q	PU	M	Q	PU	M	Q	PU	M
Achat de matières premières	50	2744	137200	200	2744	48800	2400	2744	6585400

Elément	Année 1	Année 2	Année 3	Année 4	Année 5
Achat de matières premières	6.585 400	6 812 800	7 553 900.	9 7694 000	7 954 500

Source : Promoteur Mars 2009

L'évolution d'achat de matière première varie de 6 585400 au 7654 500 Ar durant le cycle du projet.

6.1.2 *Les achats des articles*

Tableau n°26 : Achat des articles

Eléments	Année1	Année2	Année3	Année4	Année5
Restauration	12 544 000	13 798 400	15 178 240	16 696 064	18 365 670
Boissons	1 680 000	1 848 000	2 032 800	2 236 080	2 459 688
Produits des arts	21 280 000	27 664 000	30 430 400	33 473 440	36 820 784
TOTAL	35 504 000	43 310 400	47 641 440	52 405 584	57 646 142

Source : Promoteur Mars 2009

En général les achats des articles augmentent de 10% chaque année.

6.1.3 *Les fournitures consommables*

Elles comprennent les produits d'entretien et les fournitures de l'unité ainsi que les combustibles. Les produits d'entretiens contiennent les détergents et les désinfectants pour nettoyage et le lavage des appareils et des locaux.

- Eau et électricité

L'éclairage dans notre projet est créé par le groupe électrogène, donc la matière non stockée est le carburant.

Tableau n°27: Achat non stocké

<i>Eléments</i>	<i>Année1</i>	<i>Année2</i>	<i>Année3</i>	<i>Année4</i>	<i>Année5</i>
Produits combustible	220 000	242 000	266 200	292 820	322 102
Produits d'entretien	130 000	143 000	157 300	173 030	190 333
Fourniture de bureaux	185 400	203 940	224 334	246 767	271 444
Carburant	11 072 000	12 179 200	13 397 120	14 736 832	16 210 515
Autres	350 000	385 000	423 500	465 850	512 435
Total	11 957 400	13 153 140	14 468 454	15 915 299	17 506 829

Source : Promoteur Mars 2009

L'évolution d'achat de fournitures non stockées est varie de 11 957 400 à Ar 17 506 829 durant le cycle du projet il y a aussi une augmentation de 10% par an pour assurer la bonne marche de l'administration.

6.1.4 *Charges externes*

Ce sont les charges qui ne sont pas liées à la production telle que l'entretien et réparation, assurance, formation des personnels, Postes et télécommunication, publicité, déplacement et les autres charges externes.

Le principal risque pour lequel l'hôtel aura à s'assurer sera l'incendie. Nous avons choisi pour cela, de souscrire une « assurance incendie » auprès de l'assurance ARO. Les assurances afférentes aux voitures seront aussi comprises dans cette rubrique.

Et en dernier lieu, le budget afférent à la publicité et relations publiques a été fixé selon l'objectif recherché, très important pendant le lancement et diminuant au fil des ans.

Tableau n°28: Les charges externes

Eléments	Année1	Année2	Année3	Année4	Année5
Entretien et réparation	340 000	374 000	411 400	452 540	497 794
Prime d'assurance	245 000	269 500	296 450	326 095	358 705
Frais de transport	270 000	297 000	326 700	359 370	395 307
Poste et télécom	600 000	660 000	726 000	798 600	878 460
Autres	350 000	385 000	423 500	465 850	512 435
Total	1 805 000	1 985 500	2 184 050	2 402 455	2 642 701

Source : Promoteur Mars 2009

L'évolution des charges externes varie d'Ar 1 805 000 à Ar 2 642 701 durant les 5ans du projet

6.1.5 Taxes

Ce sont des charges versées auprès de l'administration du lieu d'implantation. Le tableau suivant résume les taxes à l'Etat par l'entreprise durant les cinq années d'exploitation.

Tableau n° 29 Tableau des impôts et taxes

Libellés	Année 1	Année 2	Année 3	Année 4	Année 5
Timbres fiscaux	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000
Droit d'enregistrement	5 000	5 000	5 000	5 000	5 000
Vignette touristique	79000	87500	96850	107 035	118 449
TOTAL	85 000	93 500	102 850	113 135	124 449

Source : Promoteur Mars 2009

Pendant l'exploitation le charge figure sur les impôts est de Ar 85 000 au Ar 124 449

6.1.6 Charges de personnel

Les charges de personnel regroupent la rémunération, les charges sociales et les autres charges. La charge de personnel est composée de salaire brut, de la cotisation à la CNaPS part de l'employeur et la cotisation à l'OSTIE part de l'employeur. Alors les charges de personnel de l'entreprise ainsi que le salaire à payer aux employés, pour 5 ans, sont présentées dans le tableau ci-dessous.

Tableau n° 30 Charges de personnel

Eléments	Année1	Année2	Année3	Année4	Année5
Formations	1 250 000		1 250 000		
Salaires brut	22 440 000	22 440 000	24 684 000	27 152 400	29 867 640
CNaPS	224 400	224 400	246 840	271 524	298 676
OSTIE	224 400	224 400	246 840	271 524	298 676
TOTAL	24 138 800	22 888 800	26 427 680	27 695 448	30 464 993

Source : Promoteur Mars 2009

Les charges de personnel varient d'Ar 24 138 800 à Ar 30 464 993 durant les 5 années d'exploitation

6.1.7 Dotations aux amortissements

(Cf tableau des amortissements)

6-1-8- Les charges financières

Comme nous le savons, Ce projet sera financé à 63% par un emprunt. Et qui dit emprunt dit paiement des intérêts.

Tableau n°31: Les charges financières

Eléments	Année1	Année2	Année3	Année4	Année5
Intérêts	15 026 801	13 007 500	10 584 338	7 676 544	4 187 190

Source : Promoteur Mars 2009

6-1-9- Tableau des prévisions et budgétisation des charges

Le tableau ci-après récapitule les charges que l'hôtel aura à supporter.

Tableau n°32 Récapitulation charges

Eléments	Année1	Année2	Année3	Année4	Année5
Achat consommées	47 461 400	56 463 540	62 109 894	68 320 883	75 152 972
Charges externes	1 805 000	1 985 500	2 184 050	2 402 455	2 642 701
Impôts et taxes	85 000	93 500	102 850	113 135	124 449
Charges de personnels	24 138 800	22 888 800	26 427 680	27 695 448	30 464 993
DAP	10 131 950	10 131 950	10 131 950	10 131 950	10 131 950
Charges financières	15 026 801	13 007 500	10 584 338	7 676 544	4 187 190
Total	99 661 241	105 583 080	112 553 052	117 352 705	123 716 544

Source: Promoteur

6.2 Comptes des produits

Les produits de l'entreprise sont constitués par les ventes de prestations de l'hôtel et du restaurant et des circuits touristiques (excursion)

Tableau n° 33Comptes des produits

Eléments	Année1	Année2	Année3	Année4	Année5
Hébergement	36 447 750	43 737 300	52 484 760	62 981 712	75 578 054
Restauration	5 194 000	6 232 800	7 479 360	10 471 104	14 659 546
Ventes des arts	64 796 000	77 755 200	93 306 240	111 967 488	134 360 986
Excursion	6 260 000	7 480 000	8 940 800	10 690 240	12 785 696
TOTAL	112 697 750	135 205 300	162 211 160	196 110 544	237 384 282

Source : Promoteur

Le tableau ici montre la récapitulation des produits pendant la durée de l'existence de ce projet ; cette valeur varie de 112 697 750 Ar au 237 384 282 Ar

CHAPITRE II : ETUDE DE FAISABILITE ET ANALYSE DE LA RENTABILITE

Maintenant, nous allons analyser si l'activité de l'unité permet de dégager de profit satisfaisant, compte tenu des différentes charges supportées par les exercices.

Section 1 : Compte de Résultat prévisionnel (par nature) en Ar

Le compte de résultat prévisionnel est destiné à apprécier les conséquences des actions prévues sur l'activité et la formation du résultat de l'entreprise pour l'année à venir.

Il permet également :

- de juger si l'activité est capable de rembourser ou non à partir du compte de résultat.
- De contrôler la réalisation des budgets avec les données réelles du compte de résultat pour la même période.

Dans notre cas, le compte de résultat prévisionnel nous permet de mesurer la performance de l'entité tandis que le flux de trésorerie nous permet de connaître la variation de la tenue de trésorerie. Donc, à partir de ce compte, le responsable peut faire une prévision ou budget pour

les exercices suivants notamment sur l'établissement de budget et le diagnostic financier au sein du centre. Alors, nous allons présenter dans le tableau ci-après le compte de résultats par nature de ce site.

Tableau N°34: compte de résultats par nature :

Eléments	Année1	Année2	Année3	Année4	Année5
Chiffres d'affaire	112 697 750	135 205 300	162 211 160	196 110 544	237 384 282
X° stockée					
X° immobilisée					
1-Production de l'exercice	112 697 750	135 205 300	162 211 160	196 110 544	237 384 282
Achat consommée	47 461 400	56 463 540	62 109 894	68 320 883	75 152 972
Services extérieurs	1 805 000	1 985 500	2 184 050	2 402 455	2 642 701
2-Consommation de l'exercice	49 266 400	58 449 040	64 293 944	70 723 338	77 795 672
3-Valeur ajoutée (1-2)	63 431 350	76 756 260	97 917 216	125 387 206	159 588 610
Charges de personnel	-24 138 800	-22 888 800	-26 427 680	-27 695 448	-30 464 993
Impôts et taxes	-85 000	-93 500	1 02 850	-113 135	-124 449
4-Excédent Brute d'exploitation	39 207 550	53 773 960	71 386 686	97 578 623	128 999 168
Autres produits opérationnels					
Autres charges opérationnelles					
DAP	-10 131 950	-10 131 950	-10 131 950	-10 131 950	-10 131 950
Reprises sur provisions et pertes de valeurs					
5-Résultat opérationnel	28 063 310	42 629 720	60 242 446	86 434 383	117 854 928
Produits financiers					
Charges financière	-15 026 801	-13 007 500	-10 584 338	-7 676 544	-4 187 190
6- Résultat Financier	-15 026 801	-13 007 500	-10 584 338	-7 676 544	-4 187 190
7-Résultat avant impôt (5+6)	13 036 509	29 622 220	49 658 108	78 757 839	113 667 738
Impôts exigibles sur les résultats du RAI 23%	2 998 397	6 813 111	11 421 365	18 114 303	26 143 580
Impôts différés					
a-Total des produits des activités ordinaires	112 697 750	135 205 300	162 211 160	196 110 544	237 384 282
b- Total des charges des activités ordinaires	99 661 241	105 583 080	112 553 052	117 352 705	123 716 544
Résultat net des activités ordinaires (a-b)	+13 036 509	+29 622 220	+49 658 108	+78 757 839	+113 667 738
Eléments extraordinaires (produits)					
Eléments extraordinaires (charges)					
RESULTAT EXTRAORDINAIRES					
RESULTAT NET D'EXERCICE	10 038 112	22 809 109	38 236 743	60 643 536	87 524 158

Source : promoteur Mars 2009

Il faut remarquer que les résultats de l'entreprise ne cessent d'augmenter de l'année 1 à l'année 5, même si l'entreprise a acquitté les impôts sur le revenu qui est 23% du résultat.

Section 2 : Plan de trésorerie

Le plan de trésorerie concerne la prévision des ressources nécessaires aux actions programmées. Il montre la destination des fonds de l'entreprise. En outre, il permet de savoir si l'on ne rencontre pas de difficultés sur les remboursements des emprunts.

Tableau de flux net de trésorerie par méthode directe :

Dans cette partie, nous allons présenter ci-dessus le flux de trésorerie de l'entité au cours des cinq années d'activités.

Tableau N°35: Flux de trésorerie (en Ariary)

Eléments	Année1	Année2	Année3	Année4	Année5
Flux de trésorerie liés aux activités opérationnels					
Encaissement reçus des clients	112 697 750	135 205 300	162 211 160	196 110 544	237 384 282
Somme versé aux Frans et personnel	73 490 200	81 431 340	90 824 474	98 531 921	108 385 114
Intérêt et autre frais financier payé					
Impôts sur les résultats payés	3 128 762	7 109 333	11 917 946	18 901 881	27 280 257
Flux de trésorerie avant elt extra	36 078 788	46 664 627	59 468 740	78 676 741	101 718 911
Flux de trésorerie liés à l'événement extra					
Flux de trésorerie net provenant aux activités opérationnels	36 078 788	46 664 627	59 468 740	78 676 741	101 718 911
Flux de trésorerie liés aux acté investissement					
Décaissement sur acquisition d'immobilisation					
Encaissement sur cession d'immobilisation					
Intérêt encaissé sur placement financier					
Dividendes					
Flux de trésorerie net provenant aux activités investissements					
Flux de trésorerie liés aux activités de financement					
Encaissement suite à l'émission d'actions					
Dividendes et autres distributions effectuée					
Encaissement provenant d'emprunt					
Remboursement d'emprunt	25 123 309	25 123 309	25 123 309	25 123 309	25 123 309
Flux de trésorerie net provenant aux activités de financement	-25 123 309	-25 123 309	-25 123 309	-25 123 309	-25 123 309
Variation de trésorerie de la période					
Trésorerie et équivalent de très à l'ouverture de l'exo	-3 338 028	7 617 451	29 158 769	63 504 200	117 057 632
Trésorerie et équivalent de très à la clôture de l'exo	10 955 479	21 541 318	34 345 431	53 553 432	76 595 602
Variation de trésorerie de la période	7 617 451	29 158 769	63 504 200	117 057 632	193 653 234

Source : *Calcul du promoteur Mars 2009*

Ce tableau nous présente le flux de trésorerie au cours des cinq années d'exploitation du projet. Pour cela, nous avons constaté que la variation de trésorerie est très remarquable à

la première année d'exploitation. Cependant, elle est négative à la quatrième. Ces variations concernent surtout les flux de trésorerie de financement, des investissements et de générée.

Sur la variation de trésorerie finale, nous avons constaté qu'elle est toujours positive au cours des cinq années d'activités. Ce sont les variations de trésorerie sur l'exploitation de l'entité.

2.1 -Marge brute d'autofinancement :

Nous allons présenter dans le tableau ci-dessous le calcul de la marge brute d'autofinancement du projet sur cinq années d'activités.

Tableau N°36: Calcul de Marge Brute Autofinancement : (En Ar)

Eléments	Année1	Année2	Année3	Année4	Année5
Résultat Net	10 038 112	22 809 109	38 236 743	60 643 536	87 524 158
Amortissement	10 131 950	10 131 950	10 131 950	10 131 950	10 131 950
Cash flow	20 170 062	32 941 059	48 368 693	70 775 486	97 656 108

Source : calcul du promoteur Mars 2009

D'après ce tableau, il résulte que la marge brute d'autofinancement ne cesse d'augmenter au cours de cinq années d'activités. Elle est d'Ar 20 170 062 à la première année et atteint d'Ar 97 656 108 en cinquième année d'activité de l'unité.

Section 3 : Bilan Prévisionnel

Le bilan donne des informations sur l'état de santé général de l'exercice de l'exploitation. Les bilans prévisionnels présentés ici montrent les aménagements du poste actif et du poste passif ainsi que les augmentations des ressources lors de la période de démarrage et les différentes utilisations de ces fonds. L'étude s'étend sur cinq (05) années de prévision.

3.1. Bilan prévisionnel du 31/12/N

Tableau N°37 : Bilan prévisionnel

ACTIFS	VB	Amortissement	Montant	PASSIFS ET CAP. PROPRES	Montant
<i>ACTIFS NONS COURANTS</i>				<i>CAPITAUX PROPRES</i>	
Immobilisation incorporelle	-	-		Capital	50 746 000
Frais de développement immobilisable	1 200 000	400 000	800 000	Réserves	
<i>Immobilisations corporelles</i>				Report à nouveau	
Terrains	20 000 000		20 000 000	Résultat net	10 038 112
AAI	2 740 000	274 000	2 466 000	PASSIF NON COURANT	60 107 200
Constructions	57 260 000	2 863 000	54 397 000	Subvention Emprunts	60 107 200
Matériels et outillages	10 272 000	1 027 200	9 244 800		
Matériels de transport	27 240 000	5 448 000	21 792 000		
Matériels informatiques	985 000	246 250	738 750		
MMB	335 000	33 500	301 500		
<i>ACTIF COURANT</i>	120 032 000		109935 000		
Créances clients					
Etat					
Trésorerie	10 955 479		10 955 479		
TOTAL DES ACTIFS	130 987 479	10 291 950	120890 000	TOTALDES PASSIFS	120 890 000

Source : promoteur Mars 2009

Dès la première année, nous sortons un bon résultat d'Ar 10 038 112 et une trésorerie d'Ar 10 955 479.

Comme nous savons tous, la trésorerie au voisinage de zéro est la plus idéale, mais à cause des problèmes économiques actuellement au niveau international qui peuvent influencer les banques primaires, nous envisageons de mettre en caisse la somme d'Ar10 955 479.

Tableau n° 38 : Bilan année 31/12/N+1

ACTIFS	VB	Amortissement	Montant	PASSIFS ET CAP. PROPRES	Montant
ACTIFS NONS COURANTS				CAPITAUX PROPRES	
<u>Immobilisation incorporelle</u>	-	-		Capital	50 746 000
Frais de développement immobilisable	1 200 000	800 000	400 000	Réserves	
<u>Immobilisations corporelles</u>				Report à nouveau	100 381 12
Terrains	20 000 000		20 000 000	Résultat net	22 809 109
AAI	2 740 000	548 000	2 192 000	PASSIF NON COURANT	45 080 400
Constructions	57 260 000	5 726 000	51 534 000	Subvention	
Matériels et outillages	10 272 000	2 054 400	8 217 600	Emprunts	45 080 400
Matériels de transport	27 240 000	10 896 000	16 344 000		
Matériels informatiques	985 000	492 500	492 500		
MMB	335 000	67 000	268 000		
ACTIF COURANT	120 032 000		99 514 000		
Créances clients					
Etat					
Trésorerie	29 158 769		29 158 769		
TOTAL DES ACTIFS	141 573 318	20 583 900	128 673 000	TOTALDES PASSIFS	128 673 000

Source : Etude personnelle Mars 2009

Tous les bilans ci-dessus justifient la bonne situation financière de notre entreprise. Le total des versements effectués à la banque à la fin de la 2^{ème} année Ar 21 541 318. A la clôture de cette année d'exploitation, le montant des dettes est Ar 45 080 400

Tableau n°39 : Bilan année 31/12/N+2

ACTIFS	VB	Amortissement	Montant	PASSIFS ET CAP. PROPRES	Montant
ACTIFS NONS COURANTS				CAPITAUX PROPRES	
Immobilisation incorporelle	-	-		Capital	50 746 000
Frais de développement immobilisable	1 200 000	1 200 000	0	Réserves	
Immobilisations corporelles				Report à nouveau	22 809 109
Terrains	20 000 000		20 000 000	Résultat net	38 236 743
AAI	2 740 000	822 000	1 918 000	PASSIF NON COURANT	
Constructions	57 275 600	8 589 000	48 686 600	Subvention	
Matériels et outillages	10 272 300	3 081 600	7 190 700	Emprunts	
Matériels de transport	27 240 000	16 344 000	10 896 000		30 053 600
Matériels informatiques	985 000	738 750	246 250		
MMB	335 000	100 500	234 500		
ACTIF COURANT			89 172 050		
Créances clients					
Etat					
Trésorerie	52 673 402		52 673 402		
TOTAL DES ACTIFS			141 845 452	TOTAL DES PASSIFS	141 845 452

Source : Etude personnelle Mars 2009

Tous les bilans ci-dessus justifient la bonne situation financière de notre entreprise. Le total des versements effectués à la banque à la fin de la 3^{ème} année 52 673 402Ar. A la clôture de cette année d'exploitation, le montant des dettes est Ar 30 053 600.

Tableau n° 40 Bilan année 31/12/N+3

ACTIFS	VB	Amortissement	Montant	PASSIFS ET CAP. PROPRES	Montant
<i>ACTIFS NONS COURANTS</i>				<i>CAPITAUX PROPRES</i>	
Immobilisation incorporelle				Capital	50 746 000
Frais de développement immobilisable	1 200 000	1 200 000	0	Réserves	
Immobilisations corporelles				Report à nouveau	38 236 743
Terrains	20 000 000		20 000 000	Résultat net	60 643 536
AAI	2 740 000	1 096 000	1 644 000	PASSIF NON COURANT	
Constructions	57 275 600	11 452 000	45 823 600	Subvention	
Matériels et outillages	10 272 300	4 108 800	6 163 500	Emprunts	15 026 800
Matériels de transport	27 240 000	21 792 000	5 448 000		
Matériels informatiques	985 000	985 000	0		
MMB	335 000	268 000	67 000		
ACTIF COURANT			79 146 100		
Créances clients					
Etat					
Trésorerie	85 506 979		85 506 979		
TOTAL DES ACTIFS			164 653 079	TOTALDES PASSIFS	164 653 079

Source : Etude personnelle Mars 2009

Tous les bilans ci-dessus justifient la bonne situation financière de notre entreprise. Le total des versements effectués à la banque à la fin de la 4^{ème} année 85 506 979 Ariary. A la clôture de cette année d'exploitation, le montant des dettes est de 15 026 800Ariary.

Tableau n° 41: Bilan année 31/12/N+4

ACTIFS	VB	Amortissement	Montant	PASSIFS ET CAP. PROPRES	Montant
ACTIFS NONS COURANTS				CAPITAUX PROPRES	
Immobilisation incorporelle	-	-		Capital	50 746 000
Frais de développement immobilisable	1 200 000	1 200 000	-	Réserves	
Immobilisations corporelles				Report à nouveau	60 643 536
Terrains	20 000 000		20 000 000	Résultat net	87 524 158
AAI	2 740 000	1 370 000	1 370 000	PASSIF NON COURANT	
Constructions	57 275 600	14 315 000	42 960 600	Subvention	
Matériels et outillages	10 272 300	5 136 000	5 136 300	Emprunts	0
Matériels de transport	27 240 000	27 240 000	0		
Matériels informatiques	985 000		0		
MMB	335 000	167 500	167 500		
ACTIF COURANT			69 634 400		
Créances clients					
Etat					
Trésorerie	129 279 294		129 279 294		
TOTAL DES ACTIFS			198 913 694	TOTAL DES PASSIFS	198 913 694

Source : Etude personnelle Mars 2009

Tous les bilans ci-dessus justifient la bonne situation financière de notre entreprise. Le total des versements effectués à la banque à la fin de la 5^{ème} année Ar129 279 294. A la clôture de cette dernière année d'exploitation, le montant des dettes est nul, cela veut dire que notre entreprise est acquittée de la dette avant la fin du projet, cela explique l'efficience du projet.

D'après ces tableaux, nous avons constaté que la tenue de la trésorerie ne cesse d'augmenter au cours des cinq années d'exploitation du projet. Cela dégage que la situation financière de l'unité est saine, donc, le promoteur peut élargir ses activités dans la région d'exploitation comme l'extasions de notre site.

CHAPITRE III : EVALUATION ET IMPACTS DU PROJET

Pour permettre de prendre les décisions d'investissement, il nous appartient d'étudier aussi notre situation par l'utilisation d'autres outils d'évaluations comme la méthode de la valeur nette, le taux de rentabilité interne, et le délai de remboursement des capitaux investis, l'Indice de profitabilité

D'ailleurs, notre projet a des impacts sur son environnement. Alors, nous allons étudier ce sujet en analysant les impacts économique, financier et social.

Section 1 : Evaluation sociale

La mise en place de ce projet permet d'une part création d'emploi et d'autre part le développement de la région.

1.1 Crédit d'emploi

Le chômage est un phénomène tragique sur le plan économique et social d'un pays. Notre projet est une unité de création d'emploi pour les jeunes diplômés et surtout les natifs.

1.2 Développement de la région.

Notre projet contribue d'une manière importante au développement de cette région, à savoir la création d'emploi, alors le niveau de vie de quelques familles peut s'améliorer en recevant un revenu mensuel stable.

L'impact du projet

La création d'une unité de Bungalow dans le site Touristique Zafimaniry contribuera à la croissance économique, à un développement social de Madagascar, en même temps les populations Zafimaniry et enfin la région d'Amoron'Imania.

Madagascar, frappant de potentiels inexploités, et pour un observateur, la première réaction est l'incrédulité face aux contrastes entre le potentiel de ce pays et la situation économique, qui en fait l'un des pays les plus pauvres du monde.

La stagnation de notre économie est marquée par l'absence d'investissements privés importants, la faiblesse de la croissance et le non progression des revenus par tête.

C'est le secteur tourisme (secteur tertiaire) qui assurera le dynamisme de l'économie de Madagascar.

Et enfin, ce projet occupe une grande partie de l'éducation des gens pour protéger l'environnement surtout et quittée progressivement de la déforestation comme la culture bouilli (Tavy), et à la mise en valeur de la biodiversité.

Section 2 Evaluation financière

2.1 Selon les outils d'évaluation

2.1.1 Valeur Actuelle Nette (VAN)

La valeur actualisée nette ou VAN est représentée par la différence entre la somme des marges brutes d'autofinancement actualisé et la somme de capitaux investis actualisés.

C'est un outil d'évaluation de la rentabilité des ressources au projet. La valeur Actuelle Nette permet de juger si l'investissement est acceptable ou non, par l'expression des cash-flows ou MBA au moment de l'évaluation à l'aide du taux d'intérêt de l'emprunt.

D'après l'étude théorique dans la première partie, la VAN on obtient :

Formule :

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

Avec

MBA : Marge brut d'autofinancement

i : taux d'intérêt (18%)

C : Investissement

Tableau n° 42 Tableau de calcul de la VAN

Eléments	Année1	Année2	Année3	Année4	Année5
Résultat Net	10 038 112	22 809 109	38 236 743	60 643 536	87 524 158
Amortissement	10 131 950	10 131 950	10 131 950	10 131 950	10 131 950
Cash flow	20 170 062	32 941 059	48 368 693	70 775 486	97 656 108
(1+i)-n taux 18%	0,847	0,718	0,609	0,516	0,437
Cash flow actualisé	17 084 043	23 651 680	29 456 534	36 520 151	42 675 719
Cash flow actualisé cumulé	17 084 043	40 735 723	70 192 257	106 712 408	149 388 127

Source : calcul du promoteur Mars 2009

Donc, VAN = 149 388 127-125 880 000

$$\Rightarrow \boxed{\text{VAN} = 23 508 127}$$

La VAN est positive largement supérieure à zéro d'un montant égal à 23 508 127Ar, ce qui nous amène à dire que le projet est rentable.

D'après la théorie, si la valeur actuelle nette est positive, le projet est rentable. Dans notre cas, la rentabilité de l'investissement est positive aussi. Le projet génère un bénéfice certain. Alors, ce résultat nous permet de dire que le projet est viable à long terme et rentable.

2.1.2 Taux de Rentabilité Interne TRI

C'est le taux d'intérêt maximum auquel il est possible de contracter un emprunt nécessaire au financement de l'investissement pour que l'opération ne soit pas déficitaire.

Ce taux intéresse nos partenaires financiers à l'étude de la rentabilité de l'investissement envisagé pour ce projet.

C'est le taux qui donne une VAN = 0 ou IP = 1 Il se calcule de la manière suivante :

$$\boxed{\begin{aligned} & n \\ & \sum_{j=1}^n \text{MBA} (1+i)^{-j} - C = 0 \end{aligned}}$$

Tableau n° 43: Calcul cash flow au taux de 30%

Cash flow	20 170 062	32 941 059	48 368 693	70 775 486	97 656 108
(1+i)-n taux 30%	0,769	0,592	0,455	0,35	0,269
Cash flow actualisé	15 510 778	19 501 107	22 007 755	24 771 420	26 269 493
Cash flow actualisé cumulé	15 510 778	35 011 885	57 019 640	81 791 060	108 060 553

Source : promoteur Mars 2009

Tableau n° 44 : Calcul du VAN au taux de 30%

Eléments	Montant
Cash flow actualisé cumulé	108 060 553
Investissement	125 888 000
VAN au taux de 30%	-17 827 447

Source : promoteur Mars 2009

$VAN = 108 060 553 - 125 888 000 = -17 827 447$ $Ar < 0$, la valeur de TRI est comprise entre 18% et 30%. Nous allons donc faire un calcul en utilisant la méthode d'interpolation linéaire à partir ces deux résultats.

Tableau n°45 : Calcul TRI (Par la méthode interpolation)

Eléments	VAN
Taux à 18%	23 508 127
Taux à i 26.95%	0
Taux à 30%	-17 827 447

Source : Etude personnelle Mars 2009

Le taux exact est compris entre 18 % et 30%. En faisant une extrapolation proportionnelle, on a les relations suivantes :

$$18\% < TRI < 30\%$$

$$149 388 127 : 125880000 = 108 060 553$$

$$TRI - 18 = 125880000 - 149 388 127$$

$$----- = -----$$

$$30 - 18 = 108 060 553 - 149 388 127$$

$$TRI = 24,83 \%$$

Après calcul, on obtient un TRI égal à 24,83 %

Rappelons que le taux d'intérêt de l'emprunt est estimé à 18% nous disposons donc une marge de 24,83 %. – 18 = 6,83%

D'après la théorie, si le taux de rentabilité interne est supérieur au taux d'emprunt, le projet est rentable. Dans notre cas, le taux de rentabilité interne est supérieur au taux d'intérêt s'élevant à 18%. Donc, le projet dispose d'une marge de sécurité presque de 7 % pour l'emprunteur. Alors, cette marge de sécurité permet à l'entité de s'endetter davantage.

2.1.3 *Délai de récupération de capitaux investi (DRCI)*

C'est le temps nécessaire pour le total des recettes procurées par le projet atteigne le montant des investissements réalisés : il indique donc le nombre d'années au cours desquelles le projet procure suffisamment de ressources afin que la somme investie soit récupérée.

Tableau n° 46 ; Calcul du DRCI

Eléments	Année1	Année2	Année3	Année4	Année5
Résultat Net	10 038 112	22 809 109	38 236 743	60 643 536	87 524 158
Amortissement	10 131 950	10 131 950	10 131 950	10 131 950	10 131 950
Cash flow	20 170 062	32 941 059	48 368 693	70 775 486	97 656 108
(1+i)-n taux 18%	0,847	0,718	0,609	0,516	0,437
Cash flow actualisé	17 084 043	23 651 680	29 456 534	36 520 151	42 675 719
Cash flow actualisé cumulé	17 084 043	40 735 723	70 192 257	106 712 408	149 388 127

Source : *Etude personnelle Mars 2009*

D'après ce tableau, le capital investi est de 125 880 000 se situe entre 106 712 408 et de 149 388 127 (MBA cumulé actualisé) :

106 712 408 < 125 880 000 < 149 388 127

4 < DRCI < 5

Par la méthode d'interpolation linéaire, la durée de récupération de la somme Ar 125 880 000 que nous avons investi est de 4 ans 5 mois et 11 jours.

2.1.4. *Indice de profitabilité*

L'IP nous aide à mieux évaluer la rentabilité du capital. Il indique le montant du résultat attendu par Ariary investi et selon la formule il se calcule de la manière suivante

VAN

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

23 508 127

$$IP = \frac{23\,508\,127}{125\,880\,000} + 1 = 1,18$$

L'IP est égal à 1,18 supérieur à 1, c'est-à-dire qu'investir 1Ar génère 0,18 Ar donc le projet est rentable, fiables et viable.

D'après la théorie, si l'indice de profitabilité est supérieur à 1, le projet est rentable. Dans notre cas, nous avons constaté que l'indice de profitabilité est supérieur qui s'élève à 1,18. Donc, la rentabilité est supérieure aussi au taux de capitalisation mais cela risque aussi sur l'investissement car 1 Ar investi génère 0,18 Ar environ seulement.

2.2 Selon les critères d'évaluation

Selon les critères d'évaluation, notre projet est efficient, avec l'initiative d'un promoteur pour publier l'écotourisme en vue de la protection du corridor forestier dans la zone Zafimaniry.

Le promoteur est apte à la gestion d'une équipe de réalisation, compétente en la matière.

A partir de l'an 2000 l'art Zafimaniry est devenu patrimoine mondial, donc ce projet a de chance de progression.

Et aussi, notre projet est également efficient, car sur un minimum d'investissement, d'une valeur de 125880000 Ariary, l'objectif de construire de 35 bungalows.

Section 3 : Evaluation économique

3.1 Notion de valeur ajoutée

La valeur ajoutée représente la valeur de la production, déduction faite de celle des consommations intermédiaires

Elle permet de cerner la dimension de l'entreprise : c'est un indicateur de sa taille économique, et permet aussi de mesurer la croissance de la firme au niveau des moyens mis en œuvre.

On l'obtient par la formule suivante :

$$\text{Valeur ajoutée} = \text{Production de l'exercice} - \text{Consommation intermédiaires}$$

3.2 Ratios de performance économique

L'objectif fondamental de cette méthode consiste à mieux connaître l'entreprise et à évaluer précisément l'importance de ses qualités des services.

Les ratios qui suivent montrent l'efficacité du projet sur le plan économique.

- le rendement apparent de la main d'œuvre. (1)

$$R1 = \frac{\text{Valeur ajoutée}}{\text{Effectif}}$$

- la performance économique : (2)

$$R2 = \frac{\text{Résultat Net}}{\text{Valeur ajoutée}} * 100$$

Tableau n° 47 Ratios de performance économique

Elément	Année1	Année2	Année3	Année4	Année5
RN	10 038 112	22 809 109	38 236 743	60 643 536	87 524 158
VA	63 431 350	76 756 260	97 917 216	125 387 206	159 588 610
R ₂	0,15825159	0,29716285	0,39050072	0,48365011	0,54843612

Source : promoteur Mars 2009

Malgré l'évolution des charges du personnel, les indicateurs montrent une productivité toujours croissante du facteur travail. Cette situation est expliquée par la valeur ajoutée créée annuellement par chaque employé et qui augmente progressivement.



CONCLUSION GENERALE

Ce secteur à lui, a un grand rôle à jouer dans le tourisme, il permet de préserver le savoir faire local et d'apporter des revenus supplémentaires. La plate des potentialités est donc immense, elle peut contribuer à étoffer l'offre touristique pour satisfaire au mieux les différentes clientèles. Chacune d'elles peut être un argument très valable pour attirer les touristes.

En outre la tendance à l'augmentation d'une demande de la clientèle pour le tourisme de découverte lié à l'aspect culturel devrait placer le pays Zafimaniry en bonne position pour devenir un créneau très porteur pour la destination Madagascar. Mais cet espoir se heurte actuellement à plusieurs contraires :

- la destination Zafimaniry est méconnue en grande partie par les professionnels du voyage et par le grand public.
- L'absence d'une tradition d'accueil répondant au minimum des normes d'hygiène, la faiblesse de la clientèle constituent de réelles faiblesses pour attirer un tourisme international.
- Les capacités d'accueil ainsi que la logistique à l'intérieur de la région sont presque inexistantes.

Ces différentes contraintes expliquent en partie pourquoi très peu d'expériences rentables de tourisme aient été développées dans le pays Zafimaniry.

Enfin, cette étude est la preuve de faisabilité d'une création d'une unité de bungalow dans le site touristique Zafimaniry afin d'attirer les touristes vers la beauté de la nature.

Le pays Zafimaniry peut tout à fait développer un tourisme écologique basé sur son environnement naturel riche et diversifié, on peut imaginer différentes utilisations de la forêt à des fins touristiques.

Differentes activités pourraient permettre de découvrir les paysages : randonnées, structures d'accueil, type de gîte ou de chambre chez les habitants, découverte de la flore et de la faune ... Il dispose d'une grande variété de sites où l'écotourisme pourrait être développé, au niveau du tourisme de découverte.

Cette région possède de la particularité sur le plan culturelle et historique. Là encore, la diversité dans le domaine de la culture Zafimaniry est si grande qu'elle est à intégrer dans un programme touristique. On peut très bien imaginer des circuits liant l'histoire et/ou le paysages à la culture Zafimaniry. Le tourisme peut contribuer à la pérennité de cette culture

sans qu'il le transforme en folklore. L'intérêt pour le touriste est de mieux comprendre le pays visité à travers sa culture.

Le pays Zafimaniry est très riche en histoire et les traces du passé sont encore très nombreuses et réparties sur tout le territoire, mais souvent laissées à l'abandon. L'activité touristique permettrait de réhabiliter ce patrimoine et de le mettre en valeur ; de plus l'histoire du pays est souvent méconnue, le tourisme pourrait également la rendre plus accessible et plus vivante au grand public.

Sur le cadre d'un tourisme spécifique sur l'artisanat, compte tenu du rôle de l'art Zafimaniry qui est devenu une image symbolique du pays, nous estimons qu'on peut en faire un thème à part.

En effet, l'artisanat Zafimaniry est un secteur développer et bien connu tant sur le plan national qu'au niveau international, personne n'est sans ignorer que nombreux

Sont les commerçants venant s'approvisionner chez les Zafimaniry.

Cadre logique du projet

Dans cette section, nous allons résumer dans le tableau ci-après le cadre d'intervention du projet. La participation du projet sur le plan économique, financier et social dans la région d'exploitation.

➤ ***Définition du cadre logique du projet***

C'est un outil utilisé dans la planification, la gestion, le suivi et l'évaluation d'un programme et c'est une vision systématique de l'environnement d'un projet ; ensemble d'éléments interdépendants qui décrivent d'une façon opérationnelle et matricielle les aspects les plus importants d'une intervention. Aussi, le cadre logique explicite les éléments critiques du projet et fournit des indicateurs vérifiables pour son suivi et évaluation.

Cadre logique du projet: (voir en annexe1)

BIBLIOGRAPHIE

- **BIED – CHARRETON** f. Guide pratique du financement des entreprises, Paris, édition Francis Lefèb
- **COULAUD Daniel** : « LES ZAFIMANIRY : un groupe ethnique de Madagascar à la poursuite de la Forêt » FBM 1973.
- **Etudes SEDES** « Société d'Etude pour le Développement Economique et social, développement Touristique de Madagascar »
- **KEISER, A.M** Gestion financière, édition ESKA, 1996
- **Leigh (E)**, 1985. Etude de la structure de la forêt humide de Madagascar
- **Mireille RAZAFINDRAKOTO**, Madagascar Terre accueil « Analyse d'enquête tourisme », P 23-32, l'étude par le projet MADIO
- **Patrick SIBELLE**, Guide pratique du marketing de la création d'entreprise édition, ANCE, 1990, 188p
- **RAKOTOVAO (J), BARRE (V)**, 1988. « L'équilibre des Ecosystème Forestiers à Madagascar », Actes d'un séminaire international. Edition MRSTD, UICN 311p.
- **Robert ERBES**, LE TOURISME – INTERNATIONAL ET L'ECONOMIE DES PAYSAN VOIE DE DEVELOPPEMENT, p 80 – 88
- **ZICOMA Madagascar**, Les Zones d'Importance pour la conservation des oiseaux à Madagascar

TABLE DES MATIERES

REMERCIEMENTS	I
SOMMAIRE	II
LISTE DES ABREVIATIONS	IV
LISTE DES TABLEAUX	V
LISTE DES FIGURES	VII
INTRODUCTION	01
PARTIE I : IDENTIFICATION DU PROJET	04
CHAPITRE I : PRESENTATION DU PROJET	05
Section 1 : Description de la zone d'étude	05
1.1 : Localisation géographique	05
1.2 : Aspect historique	06
1.3 : Donnée climatiques	07
Section 2 : Caractéristiques du projet	08
2.1 : Aspect écologique	08
2.2 : Aspect socio-économique	09
Section 3: Les différents facteurs de production	12
3.1 : Aspect socioculturel et environnemental Zafimaniry	12
3.2 Aspect touristique	16
CHAPITRE II : ETUDE DU MARCHE VISE	17
Section 1 : Description du marché proprement dit	17
Section 2 : Analyse de l'offre	19
2.1 : L'offre touristique	19
2.2 : Part de marché	20
Section 3 : Analyse de la demande	21
3.1 : Demande touristique	21
3.2 : Choix de la cible	24
Section 4 : Analyse de la concurrence	25
4.1 : La concurrence locale	25
4.2 : La concurrence régionale	26
Section 5 : Politique marketing et stratégie à adopter	26
5.1 : Marketing Mix	26
5.2 : stratégie marketing à adopter	27

CHAPITRE III : THEORIE GENERALE SUR LES OUTILS ET LES CRITERES	
D'EVALUATON	29
Section 1 : Selon les outils d'évaluation	29
1.1 : VAN	29
1.2 TRI	30
1.3 : DRCI	32
1.4 : IP	31
Section 2 : Les critères d'évaluation du projet	32
2.1 : La pertinence	32
2.2 : L'efficacité	33
2.3 : L'efficience	33
2.4 : La viabilité	34
PARTIE II : CONDUITE DU PROJET	36
CHAPITRE I : TECHNIQUE DE REALISATION	37
Section 1 : Les moyens mis en œuvre	37
1.1 : Les ressources Matérielles	37
1.2 : Les ressources Financières	37
1.3 : Les ressources Humaines	38
Section 2 : Identification des matériels	44
2.1 : Les matériels de constructions	44
2.2 : Les matériels et équipements	44
CHAPITRE II : CAPACITE D'ACCUEIL ENVISAGEE	46
Section 1 : Evolution du chiffre d'affaires et production envisagée	46
1.1 : La production de l'entreprise	46
1.2 : La prévision des ventes pendant 1ere années	48
1.3 : Les ventes provisionnelles des quatre dernières années	49
Section 2 : Aspects qualitatifs et quantitatifs	50
2.1 : Aspects qualitatifs	50
2.2 : Aspects quantitatifs	50
CHAPITRE III : ETUDE ORGANISATIONNELLE	52
Section 1 : Organisation administrative	52
1.1 : Organisation juridique	52
1.2 : Statut juridique	53

Section 2 : Organisation des ressources humaines	53
2.1 : Attribution du personnel	53
Section 3 : Gestion du personnel	55
3.1 : Politique salariale	55
3.2 : Politique de formation de personnel	56
Section 4 : Organigramme à mettre en place	57
PARTIE III : ETUDE FINANCIERE DU PROJET SELON LE PCG 2005	60
CHAPITRE I : MONTANT DES INVESTISSEMENT ET LES COMPTE DR	52
GESTION	
Section 1 : Les investissements nécessaires	61
1.1 : Immobilisation incorporelle	61
1.2 : Immobilisation corporelle	61
1.3 : Fonds de roulement initial	62
Section 2 : Fonds de roulement initial	65
2.1 : Besoins de Fonds de roulement	67
Section 3 : Le Bilan d'ouverture	68
Section 4 : Tableau des amortissements	69
4.1 : Définition de l'amortissement	69
4.2 : Calcul des amortissements	69
Section 5 : Pla de financement et de remboursement des dettes	71
5.1 : Le crédit d'investissement	71
5.2 : Tableau de remboursement des dettes	72
Section 6 : Compte de gestion	73
6.1 : Comptes de charges	73
6.2 : Comptes deb produits	77
CHAPITRE II : ETUDE DE FAISABILITE ET ANALYSE DE RENTABILITE	78
Section 1 : Le compte de résultat prévisionnel par nature	78
Section 2 : Plan de trésorerie	80
Section 3: Bilan prévisionnel	82
CHAPITRE III : EVALUATION ET IMPACTS DU PROJET	88
Section 1 : Evaluation social	88
1.1 : Création d'emploi	88
1.2 : Développement de la région	88

Section 2 : Evaluation financière	89
2.1 : Selon les outils d'évaluation	89
2.2 : Selon les critères d'évaluation	93
Section 3: Evaluation économique	94
3.1 : Notion de la valeur ajoutée	94
3.2 : Ratios de performance économique	94
CONCLUSION GENERALE	96
BIBLIOGRAPHIE	VIII
TABLE DES MATIERES	IX
ANNEXES	XIII

ANNEXES

ANNEXE I : CADRE LOGIQUE

ANNEXE II : FORET ZAFIMANIRY

ANNEXE III : CARTE GEOGRAPHIQUE DE LA REGION AMORON'IMANIA

ANNEXE IV : TYPE DE BUNGALOW

ANNEXE V : CARTE DE MADAGASCAR

ANNEXE I : CADRE LOGIQUE

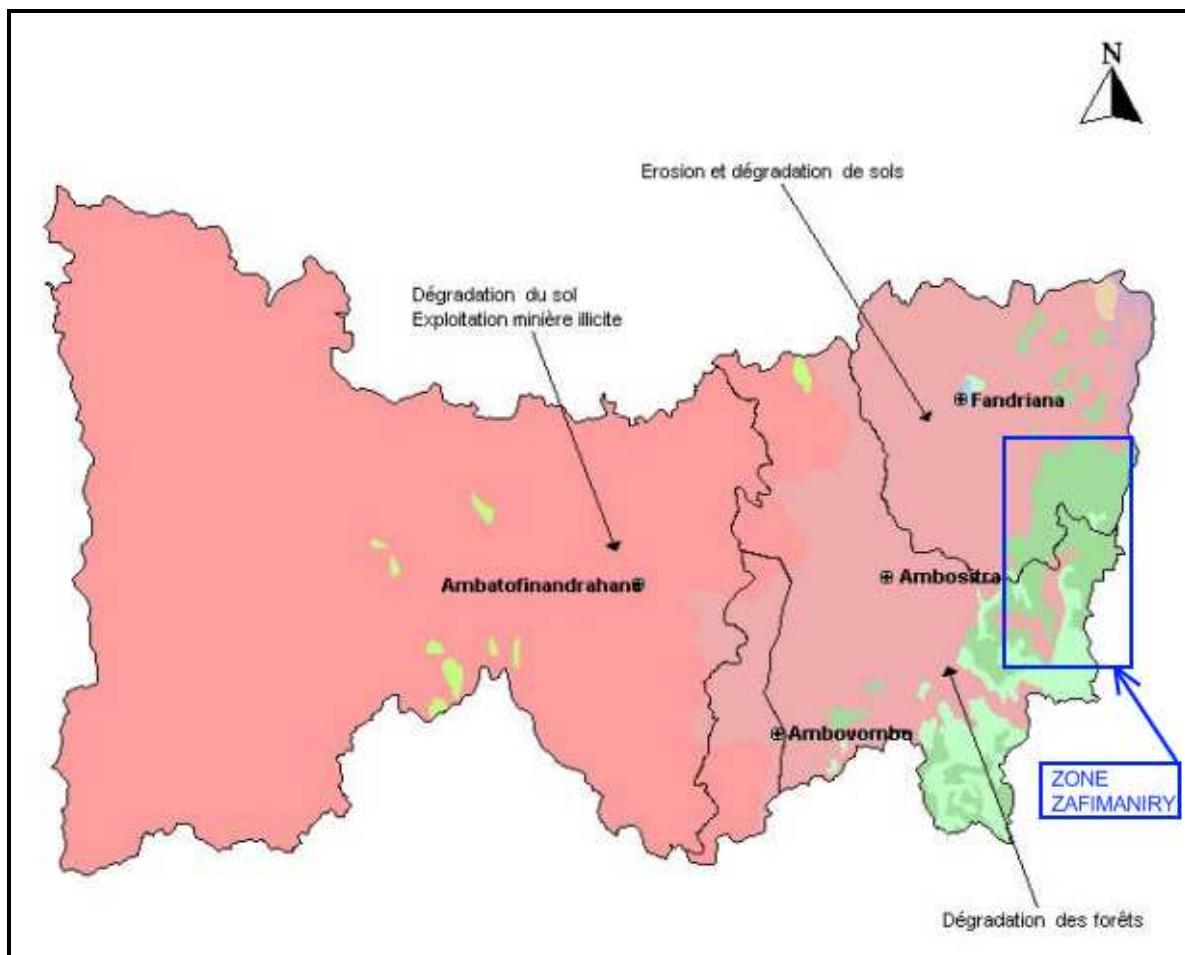
	Logique d'intervention	Indicateurs objectivement vérifiables	Moyen de vérification	Hypothèses critiques	
Objectif global	Contribuer à la protection de l'Environnement	- Diminution du taux de défrichement - Accroissement du nombre des femmes accouchées au sein des établissements sanitaires - Accroissement de 50 visiteurs par mois	Rapport auprès du Ministère de Tourisme et de l'Environnement		
Objectif spécifique	Contribuer au développement de l'Ecotourisme	Accroissement de 25% des Touristes	Donnés statistiques au niveau des ORTAM		
Résultats	Réalisation de site Touristique sur la corridor Zafimaniry	35 Bungalow	Descente sur terrain	- disponibilité des moyens financiers	
Activités	Construction de Bungalow	440 m ²	Descente sur terrain	Existence d'entrepreneurs	
	Acquisition des matériels informatiques	- 2 ordinateurs - 2 imprimantes - 2 onduleurs	Factures	Existence de fournisseurs disponible	
	Acquisition des mobiliers de bureau	- 35 tables, 02ordinatrices - 5 tables de bureau,- 35 Armoires - 40 chaises	Factures		
	Acquisition des matériels roulant	1 Automobile, 50 VTT	Bon de réception		
	Acquisition des matériels et Outilage	30 litsde1place, 05 lit de 2pieces 35 tables, 35 Chaises	Facture		
	Embauche du personnel	1Gérant, 2 Chef de service,1 cusinier,1receptionniste,2Femmes de menages 1chauffeur, 1 gardien	Fiche de paie	Existence de motivation et personnel adéquat	
Intrants	Eau	1200 m ³	Facture	Groupe électrogène	
	Electricité.	360 kwa	Facture		
	Carburants	830 l	Facture		
Conditions préalables					
<ul style="list-style-type: none"> - Autorisation du Ministère de Tourisme -Ministère de l'Environnement - Autorisation des autorités locales compétentes - disponibilité des fonds 					

Source : Résumé du promoteur

ANNEXE II : FORET ZAFIMANIRY



ANNEXE III : CARTE GEOGRAPHIQUE DE LA REGION AMORON'IMANIA



ANNEXE IV : TYPE DE BUNGALOW



Désignation		Mesure	Nombre	Cout Unitaire (Ar)	Montant (Ar)
Bois	Bois carrés, bois rond	4 m	144	600	86 400
	Planche, chevrons	5 m	830	800	480 000
Accessoires	Clous, Ravinala, peinture				56 000
	Matériaux pour salle de bain, toilette				163 600
Main d'œuvre	Architecte, charpentiers, sculpteurs				850 000
Total					1 636 000

ANEXE V : CARTE DE MADAGASCAR

