

# **SOMMAIRE**

REMERCIEMENTS	
LISTE DES ABREVIATIONS, DES SIGLES ET ACRONYMES	
GLOSSAIRE	
INTRODUCTION .....	5
<b>PREMIERE PARTIE : IDENTIFICATION DU PROJET .....</b>	7
CHAPITRE I : PRESENTATION DU PROJET .....	8
Section 1 : Le projet et la région .....	8
Section 2 : Les caractéristiques du projet.....	10
Section 3 : La zone d'étude .....	14
CHAPITRE II : ETUDE DE MARCHE .....	16
Section 1 :La description du marché visé.....	16
Section 2 : L'analyse de l'offre et de la demande .....	18
Section 3 : L'analyse de la concurrence .....	22
CHAPITRE III : ASPECT MARKETING ET ETUDE DE FAISABILITE TECHNIQUE DU PROJET .....	28
Section 1 : Les aspects Marketing du projet.....	28
Section 2 : Les procédures de production.....	33
Section 3 : Les ressources nécessaires .....	36
<b>DEUXIEME PARTIE : ETUDE DE FAISABILITE ORGANISATIONNELLE DU PROJET ET ETUDE FINANCIERE .....</b>	42
CHAPITRE I : ETUDE ORGANISATIONNELLE DU PROJET .....	43
Section 1 : La structure organisationnelle .....	43
Section 2 : Les attributions du personnel et les qualifications professionnelles.....	46
Section 3: Politique de formation et motivation du personnel .....	48
CHAPITRE II : LE COÛT DES INVESTISSEMENTS .....	52
Section 1 : Les investissements et amortissements .....	52
Section 2 : Les financements du projet .....	56
Section 3 : La présentation des états financiers.....	57
CHAPITRE III : EVALUATION FINANCIERE DU PROJET.....	72
Section1 : L'évaluation interne du projet .....	72
Section 2 :L' évaluation externe du projet .....	79
Section 3 :L' évaluation économique et sociale .....	80
CONCLUSION .....	82
<u>BIBLIOGRAPHIE</u> .....	86
<u>ANNEXE</u> .....	90
<b>LISTE DES TABLEAUX .....</b>	91
LISTE DE FIGURE.....	92
TABLE DES MATIERES .....	93

## **LISTE DES ABREVIATIONS, DES SIGLES ET ACRONYMES**

ANC	: Actifs non courants
Ar	: Ariary
B	: Bungalow
BS	: Basse Saison
CA	: Chiffres d’Affaires
CFS	: Chambre Familiale Suite
Ch.	: Chambre
CP	: Capitaux Propres
CS	: Chambre Standard
DRCI	: Durée de Récupération des Capitaux Investis
FRI	: Fonds de Roulement Initial
HS	: Haute Saison
IBS	: Impôt sur les Bénéfices des Sociétés
IP	: Indice de Profitabilité
MAP	: Madagascar Action Plan
MBI	: Marge Brute Intérieur
n	: durée de remboursement
OMD	: Objectifs du Millénaire pour le Développement.
OMEF	: Observatoire Malgache de l’Emploi et de la Formation,
PC	: Passifs Courants
PNC	: Passifs non courants
RFT	: Réserves Foncières Touristique
RNE	: Résultat Net de l’Exercice
RRE	: Ratio de Rentabilité Economique
RRF	: Ratio de Rentabilité Financière
RS	: Ressources Stables
SC	: Société Collectif
SNC	: Société en nom Collectif
TRI	: Taux de Rentabilité Interne
VAN	: Valeur Actuelle Nette
Vo	: Valeur d’origine (montant de l’emprunt)

## GLOSSAIRE

- **alluvion** : dépôts de sédiments (boues, sables, graviers, cailloux) abandonnés par un cours d'eau quand la pente ou le débit sont devenus grands.
- **antidérapant** : se dit d'un matériau qui empêche de déraper (glisser brusquement et obliquement sur le sol, en parlant des roues d'un véhicule lui-même).
- **botanique** : science des végétaux.
- **déparasiter** : débarrasser (un appareil) des parasites radioélectriques, se munir d'un dispositif supprimant les parasites.
- **grandelet** : qui commence à devenir grand.
- **labellisation** : attribuer un label à.
- **notoriété** : caractère d'une personne ou d'un fait notoire (connu d'un très grand nombre de personnes ; public, célèbre).
- **ornithologie** : partie de la zoologie qui étudie les oiseaux.
- **parc** : enclos boisé, d'une certaine étendue, pour la promenade, la chasse, etc. jardin public.
- **typique** : caractéristique, qui distingue une personne ou une chose.
- **zoologie** : branche des sciences naturelles qui étudient les animaux.

## **INTRODUCTION**

Madagascar est la quatrième île au monde de par sa superficie, c'est-à-dire la plus grande île dans l'océan indien. La nature du pays est un précieux atout à faire valoir pour attirer les visiteurs étrangers, d'où l'importance de l'écotourisme d'une part, et des différentes plages d'autre part.

On trouve à Madagascar les parcs naturels d'Andasibe, de l'Isalo, de Ranomafana ainsi que les signes sacrés à Nosy Be. Il y a également les produits thématiques comme l'observation des baleines à l'île de Sainte- Marie, l'arithmologie dans la forêt d'Ankarafantsika, la plongée sous- marine dans certaines régions balnéaires et les milliers d'espèces de lémuriens, de caméléons dont les deux tiers connues sont recensées dans notre île.

En outre, le pays offre des possibilités de rencontres harmonieuses avec la population Malgache, dont les traits caractéristiques communs sont leur extrême gentillesse et leurs sens de l'hospitalité, encore peu connus des touristes. Certes, le pays est un véritable sanctuaire de la nature ou les voyages culturels, l'aventure, les découvertes font de la région une destination quasiment unique au monde.

C'est la raison pour laquelle le gouvernement Malgache entend donner au secteur touristique un rôle prépondérant en tant que moteur du développement national. En ce qui concerne la politique touristique, le gouvernement a sorti le code de tourisme (Loi N°95-017 du 25/07/95) et la refonte de la réglementation applicable au secteur (décret N°96773du 03/09/96 régissant les entreprises, établissements et opérateurs touristiques ainsi que leurs modalités d'application), la suppression de la double tarification sur les billets d'avion et sur les prix des chambres d'Hôtel, selon l'Arrêt interministériel n° 6658 du 23/08/97. Compte tenu des résultats obtenus, on peut dire que le tourisme compte parmi les branches motrices de la croissance économique. Autrement dit, le secteur tourisme est une source de devises sûre pour notre pays.

Malgré l'énorme potentialité touristique dont le pays dispose, le flux d'arrivées touristiques n'a évolué que de l'ordre de 10% par an au cours de la dernière décennie. La crise en 2002 a par ailleurs beaucoup affecté le secteur du tourisme et les opérateurs touristiques se trouvent à l'heure actuelle dans une situation critique. On peut citer parmi les obstacles pour le développement de ce secteur :

- Le manque de dialogue et de communication entre le secteur public et le secteur privé,
- L'insuffisance ou l'inexistence des infrastructures d'accueils.

Face à cela, nous avons pris l'initiative d'élaborer un projet répondant au problème d'infrastructures de base dans le secteur touristique à Madagascar.

C'est la raison pour laquelle nous avons décidé de monter un projet intitulé

**« PROJET DE CREATION D'UN COMPLEXE HOTELIER dénommé « FALAFА-Hôtel » à RANOMAFANA,** Commune rurale dudit, District d'Ifanadiana et Région de Vatovavy Fitovinany qui peut réellement avoir un effet palpable et immédiat sur la vie économique et sociale de la nation.

Pour la méthodologie de l'élaboration de ce projet, nous avons essayé d'avoir le maximum d'information. Mais pour ce faire, nous avons effectué une descente sur terrain de recherche bibliographie auprès du ministère de tourisme. Ensuite, nous avons procédé à l'analyse des donnés, et la rédaction proprement dite.

Pour faciliter la compréhension de notre sujet, nous allons diviser notre travail en 2 grandes parties dont chacune contiendra 3 chapitres:

- La première partie consiste à concevoir l'identification du projet qui est caractérisé par la présentation du projet, l'étude de marché et son aspect marketing.
- La deuxième partie est plutôt axée sur l'étude de faisabilité du projet laquelle traite l'étude organisationnelle du projet, le cout des investissements et l'évaluation financière du projet.
- Enfin, nous allons voir la perspective d'avenir du projet puis son intégration dans l'économie de la région qui sera présenté la guise de conclusion générale avec l'évaluation positive du projet et son importance dans tous les domaines.

## **PREMIERE PARTIE**

### **IDENTIFICATION DU PROJET**

Dans cette première partie, nous présentons les caractéristiques techniques du projet, à savoir l'étude de marché, les politiques et stratégies à adopter sur le marché.

## **CHAPITRE I : PRESENTATION DU PROJET**

Par définition, un projet est constitué par un ensemble d'études techniques, économiques, financières et humaines qui définissent ce que chacun doit faire pour atteindre un but déterminé. C'est un ensemble de moyens mis en œuvre de façon coordonnée ; qui doit poursuivre un résultat de développement concourir à la réalisation des objectifs ou planifications.

Nous allons présenter ci-après notre projet et la région de Vatovavy Fitovinany, ensuite, les principales fonctions qui vont exister à l'hôtel.

### **Section 1 : Le projet et la région**

#### **§1 : Historique de la région**

La région de Vatovavy Fitovinany est une région monarchique. Les Antaimoro qui constituent la majorité de sa population croient jeûnement à la royauté.

Du point de vue socioéconomique, la région possède beaucoup d'atouts pour son développement économique, notamment sur les deux pôles Manakara et Mananjary grâce à l'étude de possibilité d'extension de ces villes à partir des remblayages des zones marécageuses. La Région est remarquable grâce à la présence du Parc National de Ranomafana qui couvre une superficie d'environ 45 000 ha. On trouve plusieurs espèces de faune dans ces écosystèmes.

Le Parc National de Ranomafana est situé dans la circonscription de Fianarantsoa, dans le Sud-est de Madagascar, à environ deux heures de route de la ville de Fianarantsoa et à dix heures d'Antananarivo, la capitale de Madagascar. Il est devenu le quatrième parc national de Madagascar lors de son inauguration le 31 mai 1991.

Rano en Malgache veut dire «eau» et mafana, «chaude». Il y a environ cent ans, un Malgache a découvert des sources d'eau chaude dans la vallée, et les Français ont créé une station thermale autour de celles-ci.

Le Parc est en bordure des Hauts Plateaux de Madagascar, une région extrêmement montagneuse, avec des élévations allant de 600m à 1400m.

Les pentes abruptes ont protégé le parc contre son exploitation jusqu'en 1986. Les différentes altitudes permettent la présence de différents types de forêts, allant de la forêt tropicale humide de plaine, à la forêt tropicale humide de haute altitude et à la forêt des hauts plateaux.

Cette zone périphérique possède plus de 100 villages, avec un total d'environ 25 000 habitants qui, pour la plupart, sont agriculteurs ayant tout juste de quoi vivre.

## **§.2 : Le choix du projet**

Nous avons d'emblée annoncé quelques unes des raisons pour lesquelles nous avons choisi de monter ce projet. En effet, nous avons déjà affirmé que ce choix est justifié par l'aspect très prometteur du marché à cause de la nouveauté de l'exploitation du domaine dans notre pays.

Mais il y a des justifications plus profondes et plus subtiles de ce choix.

Dans cette section, nous allons aborder la raison interne du choix du projet d'une part, et sa raison externe, d'autre part.

### **A: Raison interne**

Madagascar, une grande île verte et un sanctuaire de la nature, figure à la troisième place de la destination touristique de l'Océan Indien après l'île Maurice et la Réunion. En effet, Madagascar est doté d'un attrait et d'une richesse touristique dont les plus spectaculaires sont les diverses faunes et flores endémiques, ses monuments historiques, ses arts, les coutumes Malgache.

De plus, le secteur du tourisme est un secteur stratégique pour l'économie Malgache et tient une place dont l'importance ne cesse de croître régulièrement, à un rythme qui situe ce secteur dans le peloton de tête des plus fortes progressions. C'est pourquoi les autorités ont prévu, dans le document stratégique communément appelé "MAP", la mise en place d'une politique de l'Etat "Madagascar naturellement" visant à faire de ce secteur un pôle moteur du développement et d'ouverture de l'économie Malgache. Actuellement, on constate une augmentation sans cesse du nombre de touristes qui viennent visiter Madagascar, alors que les établissements hôteliers qui répondent aux normes internationales sont encore insuffisants.

C'est pour toutes ces raisons que nous avons décidé de monter ce projet de construction d'un complexe hôtelier.

### **B : Raison externe**

Nous avons vu précédemment la richesse touristique de Madagascar, mais chaque région possède aussi sa propre richesse. On peut citer les Tsingy de Bemaraha, le Canyon de l'Isalo, le lac Tritriva, la piscine naturelle d'Antsirabe et de Ranomafana,...

La région de Vatovavy Fitovinany a été choisie comme lieu d'implantation de ce complexe étant donné que le tourisme y est prospère grâce à la présence du Parc National de Ranomafana qui est classé parmi les Patrimoines Mondiaux. Le canal de Pangalanes qui traverse cette région est un

atout incontestable. Cette région est aussi la troisième destination touristique après Nosy Be et les régions du Sud. En outre, sa culture est très diversifiée.

Ce projet vise tous les environnements internes et externes.

✓ **Sur le plan environnemental :** le projet contribue à la protection des faunes et des flores du lieu d'implantation. Le projet envisage de procéder à une journée de reboisement dans le cadre de la protection de l'environnement. Le traitement des eaux usées sera effectué par des spécialistes compétents pour qu'elles ne pollueront pas la nature. L'implantation du jardin botanique et d'autres ressources naturelles sera un signe de bonne volonté qui confirme que l'hôtel respectera toutes les normes requises pour la protection de l'environnement.

✓ **Sur le plan économique :** il y aura une nette évolution du tourisme ainsi que la réduction du taux de chômage, aussi bien au niveau de la région où il sera implanté qu'au niveau de l'Etat.

En matière de développement économique, ce projet apportera sa part de contribution par le biais de l'entrée de devises et des impôts.

Au niveau des fournisseurs, il y aura une relation directe avec l'entreprise. Il peut augmenter l'investissement en matière de marchandise car l'hôtel sera un nouveau débouché.

Au niveau du client, nous visons sa satisfaction vis à vis des produits. L'hôtel sera construit à l'entrée de Ranomafana. Les raisons du choix de l'implantation du projet à cet endroit sont diverses : cet endroit a une très belle vue panoramique sur le parc ; il y a une grande diversité de faune et de flore, une piscine naturelle. L'environnement y est très calme. Enfin, l'accès à l'endroit où l'hôtel sera implanté est très facile

En résumé, Madagascar étant la troisième destination touristique, le secteur du tourisme constitue un secteur stratégique pour l'économie Malgache.

De plus, le canal de Pangalanes est un atout majeur pour la région, et en fait la troisième destination touristique après Nosy Be et la région du sud. On peut donc conclure que le marché du tourisme dans la commune de Ranomafana est encore largement ouvert pour tous les opérateurs touristiques. En plus, ce projet fournira une aide potentielle pour développer les régions et pour faire connaître les attractions touristiques ainsi que les diverses activités culturelles de la région.

## **Section 2 : La caractéristique du projet**

Nous avons vu précédemment qu'il s'agit d'un projet de création d'un complexe hôtelier. Cela signifie qu'il y aura des activités sociales et aussi commerciales soumises à la loi du pays.

Par conséquent, les spécifications des caractéristiques juridiques de ce projet s'avèrent primordiales avant de penser à tous travaux de conception ou de réalisation.

D'où, dans cette section, il sera question de délimiter le cadre juridique du projet, ensuite le but et les objectifs visés, puis les activités principales proposées par l'hôtel, et enfin la capacité de production.

### **§.1 : Le cadre juridique du projet**

Comme toute entreprise implantée à Madagascar, la création d'entreprise hôtelière doit être soumise à des normes et des règles prescrites par la loi n°95-017 du 25 Août 1995 portant code de tourisme (voir annexe I) élaborées spécialement par le ministère du tourisme, afin de répondre aux exigences des visiteurs aussi bien nationaux qu'internationaux.

L'entreprise est un organisme financièrement indépendant, produisant pour le marché des biens ou des services en vue de réaliser un profit et cela en combinant des moyens de production. On peut distinguer plusieurs types d'entreprise<sup>1</sup>s :

- **Les sociétés de capitaux** : sont des groupements dont le régime n'est pas fondé sur la personnalité des associés qui se connaissent rarement

- **L'entreprise individuelle en nom personnel** : c'est le statut adopté par la majorité des créateurs d'entreprise. C'est en particulier le statut de la plupart des artisans, commerçant et professions libérales.

- **La société en nom collectif (SNC)** : la SNC est rarement un statut juridique adopté par le créateur d'entreprise car elle cumule les inconvénients de l'entreprise individuelle et ceux de la société de capitaux. La SNC est une association d'entrepreneur individuel. Deux associés suffisent ; ils décident simplement de s'unir sous seing privé pour entreprendre ensemble.

- **La société à responsabilité limitée (SARL)** : Contrairement à l'entreprise individuelle, la SARL est une société d'au moins deux associés.

La création d'une SARL exige un capital minimum de 10 000 000 Ariary qui permet de distinguer le patrimoine de la société de celui des associés.

- **La société anonyme (SA)** : Ce statut juridique concerne les projets de création d'entreprise nécessitant des capitaux importants.

---

<sup>1</sup> Thompson ANDRIANORO et Stéphane KEFFERSTEN, « *le guide des guides* », édition Service Alfa Diffusion (SAD) 2006, p. 84

Le capital minimum d'une SA est de: 20 000 000Ariary ; il faut au moins sept associés pour créer une SA<sup>2</sup>.

Notre projet consiste à créer un "**Complexe hôtelier**" de catégorie Trois étoiles dans la commune de Ranomafana district d'Ifanadiana, région Vatovavy Fitovinany.

Il est régi par la forme juridique "Société à Responsabilité Limité" ou SARL avec un capital minimum de 10 000 000Ariary, un personnel au nombre de 20 et sera connu sous la dénomination "**FALAFIA HOTEL**".

## **§.2 : Les activités principales par l'hôtel**

Conformément à la loi n° 95 – 017 portant code du tourisme, l'implantation d'une entreprise consiste à concrétiser matériellement sur un lieu déterminé la réalisation de l'activité de l'entreprise, et suivant l'arrêté n° 4889, plusieurs dossiers de demande d'avis préalable et d'autorisation d'ouverture sont à composer (voir annexe 2)

Il s'agit d'un établissement public qui offre aux clients des services en échange d'un paiement. Les services offerts sont l'hôtellerie et la restauration. Il s'agit d'héberger des clients en offrant des chambres. Ces chambres seront divisées en catégories simples, doubles et familiales. La restauration fournit de la nourriture aux clients qui y séjournent et pour les voyageurs qui ne feront que passer pendant la journée, même s'ils ne prennent pas de chambre.

Pour cela, nous avons décidé de construire deux bâtiments de style moderne pour les chambres classiques ; des maisons en "Falafa" pour les bungalows. Ces bâtiments seront construits dans un milieu calme et offriront au client un sentiment d'évasion par son cadre calme et pittoresque. Ainsi, nous voudrons les construire près du parc national. Le site sera situé à l'entrée du parc, dans une enceinte privée comportant des jardins botaniques, une piscine avec eau chaude, un parking, un centre d'accueil de différents types d'évènements, un centre de loisirs et une boutique pour les produits artisanaux.

Ce projet est conçu en réponse à la croissance des demandes en matière de restaurations et d'hébergements due au développement du tourisme à Madagascar.

Voici l'évolution des arrivées des visiteurs non résidents aux frontières : en 2004 il y avait, pendant toute l'année, au total 228 784 visiteurs ; 277 052 en 2005 et 311730 en 2006.

---

<sup>2</sup> Dessigne GERARD « La création d'entreprise » 2è édition Paris1998, p. 34

### **§.3 : Le but et l'objectif du projet**

Comme nous l'avons vu précédemment, ce projet répond à l'augmentation de la demande et surtout à la promotion du tourisme dans la région, en améliorant la qualité des services.

Ces problèmes se manifestent par la faible capacité d'accueil et la défaillance de la qualité de service dues à l'insuffisance des infrastructures de base.

Ainsi, le but principal est de maximiser la rentabilité du projet mesurée par le résultat des capitaux investis.

L'objectif est de donner un service de qualité répondant aux normes internationales.

### **§.4 : La prévision de production**

#### **A : L'hébergement**

Pour accueillir nos visiteurs, nous proposerons 42 chambres confortables pour leur hébergement. Au total, nous envisageons d'accueillir 150 personnes par jour.

#### **B : La restauration**

Elle sera conçue de manière à pouvoir restaurer ces 150 personnes par jour, plus les visiteurs qui n'y séjournent pas mais qui viennent à l'hôtel pour apaiser leur faim et leur soif.

#### **C : L'Accueil d'évènement**

Il est conçu pour l'accueil des festivités et pourra recevoir en même temps 400 personnes. Cette section nous a permis de savoir que le statut juridique de notre projet s'inscrit dans le cadre de la SARL, le plus recommandé, et correspondant aux activités requises par le présent projet qui sont, grosso modo, l'hôtellerie, la restauration et le centre de loisir. Ces activités sont envisagées en vue de répondre à la demande croissante en matière de tourisme. Notre but principal est d'améliorer la qualité du service, afin qu'elle soit conforme aux normes internationales.

Bref, la raison du montage de ce projet réside dans le fait que Madagascar est la troisième destination touristique dans la région de l'Océan Indien.

Le secteur du tourisme constitue alors un secteur stratégique pour l'économie Malgache. Par ailleurs, la région présente l'avantage de disposer du canal de Pangalanes et de sites touristiques et historiques tels que le centre thermal de Ranomafana, la chute d'eau, le parc zoologique et la forêt.

Tout cela nous permet d'affirmer que le marché du tourisme dans la commune de Ranomafana est encore largement ouvert à tous les opérateurs touristiques.

Ce projet contribue au développement de la région et fait connaître les attributions touristiques ainsi que les diverses activités culturelles de la région aux touristes.

Cette description caractéristique et cette délimitation du cadre juridique permettront d'opérer parfaitement sa conception et sa réalisation.

### **Section 3 : La zone d'étude**

#### **§.1 : La description de la région**

##### **A : La localisation**

La région de Vatovavy Fitovinagny occupe la frange Nord Est de la province Autonome de Fianarantsoa. La région est limitée :

- Au Nord par la région Atsinanana
- Au Nord Ouest par la région Amoron'i Mania
- Au Sud par la région Atsimo Atsinanana
- A l'Est par l'Océan Indien.

Les limites de la région sur la frange côtière Nord (Marolambo, Mahanoro) et Sud(Farafangana) ne sont pas perceptibles, tellement les paysages se ressemblent. Par contre, le contact est plutôt brutal le long de la falaise avec le pays Betsileo.

La région couvre une superficie d'environ 20.200km<sup>2</sup> elle regroupe six Districts et compte au total 143 communes.

Manakara est le Chef lieu de la région.

##### **B: La situation géographique**

###### **a: Le relief et la pédologie**

La Parc National de Ranomafana présente un relief très accidenté. La variation altitudinale se situe entre 1375m, le plus haut sommet du Parc est de 400m vers la région de Sahavoanemba.

###### **b: Le climat**

Le climat est de type tropical humide avec une température moyenne de 14 à 20°C. La pluviométrie moyenne annuelle est d'environ 4000mm. La saison s'étale pluvieuse d'Octobre à Mars. Les précipitations sont presque nulles en Août.

###### **c: La biodiversité**

La biodiversité ou diversité biologique désigne toute forme de vie sur terre et les caractéristiques naturelles qu'elle présente. Cette diversité est généralement prise en termes de grandes variétés de plantes, d'aliments et de micro-organismes.

L'homme dépend de la biodiversité pour satisfaire ses besoins primaires tels que se nourrir et se soigner et aussi pour s'enrichir culturellement et spirituellement. Mais actuellement d'être humain

oublie trop le rôle fondamental par la biodiversité. La biodiversité désigne l'ensemble des espèces vivantes (plantes ou animaux).

✓ **La flore**

De type pluvial, la flore est constituée de plantes médicinales, de frangeons géants, d'orchidées épithètes.

✓ **La faune**

On y trouve 26 des espèces de mammifères recensées dont 2 espèces rares de lémuriens, l'hapolémur sinus et l'hapolémur doré, puis certaines espèces d'oiseaux, de reptiles, de papillons, de rongeurs et des insectes. C'est le premier écomusée de Madagascar.

## **CHAPITRE II : ETUDE DE MARCHE**

En général, le marché se définit comme le lieu de confrontation de l'offre et de la demande. En d'autres termes, c'est l'ensemble des techniques et des méthodes utilisées pour recueillir des données, des informations fiables et pertinentes sur une cible donnée en vue de prendre une décision<sup>3</sup>. Il est donc utile de faire les études du marché pour pouvoir monter de manière efficace un projet. Ainsi, dans ce chapitre, allons aborder de plus près, dans la première section, la description du marché visé ; la seconde section traitera l'analyse de l'offre et de la demande, et enfin la dernière section l'analyse de la concurrence.

### **Section 1 : La description du marché visé**

Comme il s'agit d'une activité touristique, il sera plus utile de donner des informations clarifiant la situation économique et historique du tourisme dans le cadre global de notre projet, qui est Madagascar, et dans son cadre spécifique, qui est la région de Vatovavy Fitovinany, notamment la commune rurale de Ranomafana.

Parlons d'abord de la situation du secteur tourisme à Madagascar et ensuite celle de la région.

#### **§.1: Situation du secteur tourisme à Madagascar**

Le secteur touristique prospère de plus en plus à Madagascar. En effet, si le nombre d'arrivées des visiteurs n'était que de 138 253 en 1999, il a grimpé jusqu'à 311 730 entrées en 2006, soit une hausse d'environ 60%.

**Tableau 1 : Tableau récapitulatif du nombre d'entrées des visiteurs non résidents aux frontières**

Années	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006
Nombre de visiteurs	138 253	160 071	170 208	61 674	139 230	228 784	277 052	311 730

Source : Ministère de la culture et du tourisme à Manakara, juillet 2007

Nous constatons par ces données que l'effectif des visiteurs est en constante augmentation depuis 1999. La baisse de cet effectif en 2002 est liée à la grande crise politique que Madagascar a vécue.

---

<sup>3</sup> Cours de Mr ROGER Martial « Marketing III », 3 è Année

Ce développement du tourisme est très bénéfique pour la population Malgache et pour l'économie du pays car le secteur génère beaucoup de nouveaux emplois et constitue une importante source de devises. Les motifs de voyage à Madagascar sont divers :

- 63% viennent principalement pour le tourisme, tandis que les 37% pour d'autres raisons, le tourisme étant pour eux un motif secondaire.

La durée moyenne de séjour est de 20 jours. La région la plus visitée est le Sud, ensuite le Nord, puis l'Est et enfin l'Ouest.

## **§.2: La situation du secteur touristique dans la région**

La région Vatovavy Fitovinany dispose de nombreux sites touristiques tels que la montagne d'Andringitra, le parc national de Ranomafana, le plateau d'Isalo, Kalambatritra, et de nombreux patrimoines culturels susceptibles d'être exploités dans le domaine touristique comme les sculptures Zafimaniry, le "savika".

Les visiteurs sont assez nombreux : de 2004 à 2006, il y avait 137 432 visiteurs dans tous les sites de la circonscription. Isalo est le site le plus attrant avec 82 170 visiteurs (59,78 %), ensuite le parc national de Ranomafana avec 46 419 visiteurs (33,77%), Andringitra est le troisième site visité avec 8797 visiteurs (6,40%).

Parmi ces visiteurs, il y a des nationaux mais les étrangers en constituent la majorité. Selon les chiffres du ministère du tourisme, en 2006, sur 48610 visiteurs, il n'y en avait que 10800 nationaux contre 37810 visiteurs étrangers de diverses nationalités.

Ranomafana tient donc la deuxième place en matière d'attraction touristique selon ces chiffres. Mais il pourrait attirer plus de visiteurs si les infrastructures d'accueil des visiteurs répondent aux besoins de ces dernières. C'est à dire que le nombre restreint de visiteurs du parc de Ranomafana est dû à l'insuffisance d'hôtels pour héberger et restaurer les touristes.

En effet, la région dispose seulement de 7 hôtels dont les capacités varient de 7 à 20 chambres (au total 100 chambres de type Twin, single, double, familiale, studio) ou Lodge.

Le nombre mensuel de visites de la région varie entre 209 visiteurs en février 2004, à 2808 visiteurs en août 2006.

Pour conclure, nous pouvons affirmer que selon les chiffres du Ministère de la culture et du Tourisme, le secteur touristique est prospère à Madagascar. En effet, les chiffres donnés permettent de constater que le nombre de visiteurs augmente de manière constante.

Concernant la région de Vatovavy Fitovinany, nous nous intéressons plus particulièrement aux nombreux sites attirants. En tout cas, la zone de Ranomafana en a assez pour encourager l'initiative d'un tel projet qui vise un développement durable dans le domaine de l'hôtellerie et de la restauration.

## **Section 2 : L'analyse de l'offre et de la demande**

Ce projet étant une conception d'offre, il est donc plus logique et naturel d'analyser les caractéristiques de la demande si l'on veut être à la fois pertinent et efficace.

Ainsi, dans cette section, nous allons d'abord étudier ces caractéristiques, ensuite la demande touristique à Madagascar, et enfin l'identifier des cibles.

### **§1. L'analyse de l'offre**

Cette étude des caractéristiques de la demande nous permet de concevoir l'offre qui y correspond. Comme nous l'avons déjà dit, nous avons l'intention de satisfaire cette demande, en plus, nous allons essayer de redynamiser l'offre en essayant d'améliorer la qualité des services. Nous allons développer dans cette section, d'abord les caractéristiques de l'offre, ensuite sa capacité, et enfin nous allons étudier les besoins des clients.

#### **A : Les caractéristiques de l'offre**

Sur le marché, l'offre globale est caractérisée par la capacité de réalisation des prestations à offrir. Ainsi, nous voulons participer au renforcement quantitatif et qualitatif des services.

En effet, comme nous allons le voir ultérieurement, il y a un très grand déficit en matière d'offre de service dans ce domaine.

Nous voulons offrir un produit à la fois accessible et de bonne qualité à tout le monde.

Les infrastructures disponibles sont encore en majorité de qualité inférieure. Il reste encore beaucoup si on veut construire un hôtel de catégories 5, 4 ou 3.

#### **B : La capacité de l'offre**

En général, Madagascar dispose d'une capacité d'offre relativement faible, si l'on tient compte des chiffres dans le tableau ci-dessous :

**Tableau 2 : Evolution de l'offre touristique à Madagascar**

Années	2001	2002	2003	2004	2005	2006
<b>Nombre d'hôtels</b>	695	717	768	835	937	1015
<b>Nombres de chambres</b>	8 435	8 780	9 325	10 230	10 879	11 872

Source : Ministère de la culture et du Tourisme à Manakara, juillet 2007

L'offre touristique a une évolution croissante, mais celle-ci est encore insuffisante par rapport à la demande, selon les professionnels du secteur et d'après les chiffres que nous avons étudiés précédemment.

D'après nos enquêtes s'il y a environ 1015 hôtels dans la circonscription de Fianarantsoa par rapport au nombre d'hôtels à Madagascar, cela représente 15% ; 7 d'entre eux seulement sont sis à Ranomafana.

Ces données permettent de conclure que le taux en matière d'offre touristique à Ranomafana est encore très faible.

### **C : Les besoins des clients**

Les besoins des clients changent constamment. On parle surtout ainsi des besoins des touristes non résidents. Il est indispensable de faire des études sur le comportement, les besoins des clients cibles et leurs attitudes.

Toute clientèle cherche un service respectant le rapport de qualité prix.

En d'autres termes, les services offerts à prix élevés doivent correspondre réellement à leurs qualités, aux normes internationales. Ils cherchent également les produits spécifiques à cette région.

La capacité de réalisation des prestations à offrir dans le cadre touristique à Madagascar est donc très faible par rapport à la demande. Mais celle de la circonscription Fianarantsoa est très faible, car elle ne représente que 15% seulement de celle de la Nation.

Cette donnée nous permet de conclure que tout reste à faire dans le domaine de l'hébergement dans cette localité. En plus, le client cherche un rapport qualité prix satisfaisant.

### **§2 : L'analyse de la demande**

#### **A : Les caractéristiques de la demande**

Pour notre projet, la demande sera représentée par les touristes qui achètent les divers services offerts par l'entreprise, d'une part, et par la quantité de biens et services susceptibles d'être achetés par les consommateurs, d'autre part, en tenant compte de leur goût, de leur préférence, des conditions du marché et de leur moyen financier. Le nombre de la demande déterminera le volume du marché. Bref, la loi de l'offre et de la demande est éclaircie, en plus, les qualités de service à rendre où les produits à vendre élucideront le nombre des clients demandeurs, en outre le pouvoir d'achat des clients potentiels qui est assez flexible.

### **B : La demande touristique à Madagascar**

Nous ne saurons étudier la demande touristique de la région où nous avons choisi d'implanter notre hôtel sans passer par l'analyse de la demande de son cadre global.

C'est pourquoi nous allons étudier la demande touristique à Madagascar pour pouvoir bien situer les contextes et les conditions de notre projet. A cet effet, nous avons choisi de faire une étude comparative de l'évolution de la demande touristique à partir des données chiffrées que nous verrons ci-dessous :

**Tableau 3 : Evolution de la demande touristique à Madagascar**

Années	2001	2002	2003	2004	2005	2006
Nombre de visiteurs	170 208	61 674	139 230	228 784	277 052	311 720

Source : Ministère de la culture et du tourisme à Manakara, juillet 2007

D'après ces données chiffrées, la demande s'élève à 311 720 visiteurs en 2006 alors que le nombre de chambres d'hôtel de cette même année est de 11 872.

On peut en conclure que ce secteur est encore prometteur en matière d'investissement car environ 3,8 % de la demande seulement est couverte en 2006

La difficulté ou la facilité de la gestion de la demande en matière d'hébergement dépend à la fois de l'infrastructure hôtelière dont on dispose (nombre de chambres) et de la durée de séjours des visiteurs. Nous pouvons voir ci-dessous l'évolution de la durée moyenne des séjours.

**Tableau 3 : Durée moyenne de séjour**

Années	2001	2002	2003	2004	2005	2006
Séjour à Madagascar (jour)	20	9	15	20	20	17
Séjour dans un Hôtel (jour)	4	2	4	4	4	4

Source : Ministère de la culture et du Tourisme à Manakara, juillet 2007

La durée des séjours dans le pays et dans les hôtels est relativement courte. On pourrait expliquer cela par l'incapacité des hôtels à couvrir la demande comme nous venons de le constater dans le tableau précédent.

Cette incidence entre les chambres disponibles et la durée moyenne de séjours nous permet d'avoir le taux d'occupation moyenne des hôtels qui reflète la capacité d'accueil des hôtels et l'ampleur de la demande des touristes en matière d'hébergement.

Voici un tableau récapitulatif du taux d'occupation moyenne des hôtels :

**Tableau 4 : Taux d'occupation moyenne des hôtels**

Années	2001	2002	2003	2004	2005	2006
Taux (%)	66	22	40	55	55	57

Source : Ministère de la culture et du tourisme à Manakara, juillet 2007

Nous remarquons un très faible taux d'occupation. En moyenne, ce taux a évolué de 22 % à 57 % de 2002 à 2006.

Ces chiffres sur la qualité des chambres laissent transparaître la faiblesse de la qualité des services offerts par les hôtels à Madagascar. Par conséquent, on peut dire que ce faible taux d'occupation est dû à cette mauvaise qualité de la prestation.

### **C : La demande touristique à Manakara et Ranomafana**

Les chiffres que nous venons d'étudier précédemment montrent l'aspect de la demande dans sa globalité. Ils nous permettent de bien situer notre part de marché dans la région qui nous intéresse à savoir le nombre de visiteurs à Manakara.

**Tableau 5 : Evolution du nombre de visiteurs à Manakara**

Année	2004	2005	2006
<b>Nombre de visiteurs résidents et non résidents</b>	42 104	46 687	48 641

Source : Ministère de la culture et du tourisme à Manakara, juillet 2007

D'après ces chiffres couvre 15,6% de la demande en matière de tourisme si l'on ne parle que de l'année 2006 (311 720 visiteurs pour Madagascar contre 48 641 pour à Manakara). La région de Vatovavy Fitovinany détient une part importante dans ce secteur. Ces chiffres permettent aussi de juger si cette part est suffisante ou si la région ne pourrait pas en avoir davantage.

Il y a une évolution croissante du nombre de visiteurs, mais cette croissance a diminué, car de 2004 à 2005, le nombre de visiteurs a augmenté de 4583 visiteurs soit 10,88%, et de 2005 à 2006,

cette augmentation est de 1954 visiteurs seulement. Le taux d'accroissement a donc diminué jusqu'à 04,18 %. Bien que la demande s'accroisse, le dynamisme de cette augmentation s'est ralenti. Il y a donc une tendance à la baisse de la demande.

**Tableau 6 : Evolution du nombre de visiteurs à Ranomafana**

Année	2004	2005	2006
<b>Nombre de visiteurs résidents et non résidents</b>	15 613	14 571	16 235

Source : Ministère de la culture et du tourisme à Manakara, juillet 2007

On peut constater que la proportion de la demande à Ranomafana (16 235 visiteurs en 2006) est très faible par rapport à celle de Manakara (48 641 visiteurs en 2006) elle représente environ 33,37% de Manakara. Cela signifie qu'il reste encore beaucoup de demandes à satisfaire dans cette localité. Nous savons donc déjà à quel point notre arrivée dans le secteur est sollicitée au niveau régional et national.

En somme, ce projet fera tout pour s'adapter à la demande. Cela signifie que nous nous efforcerons de concevoir nos activités en fonction des goûts et préférences des clients et de leur moyen financier. Ainsi, le nombre de demande définira le volume du marché<sup>4</sup>.

Si l'on regarde l'évolution de la demande depuis 2001, on constate qu'il y a un manque en matière d'offres, car seulement 3,8 % sont satisfaites. Nous pensons que cela est dû à la faiblesse de la capacité d'accueil des chambres et à la durée de séjour des touristes. La durée de séjour de ces dernières dans ce pays est relativement courte, mais cela n'explique pas en totalité incapacité. La qualité des chambres permet de conclure la faiblesse de la qualité de services offerts par les hôtels. Par conséquent, nous pensons que la défaillance en matière d'offre de service dans le domaine touristique vient principalement de deux facteurs : le premier est l'insuffisance du nombre de chambres qui réduit la capacité d'accueil, et le second c'est la mauvaise qualité des services.

### **Section 3 : L'analyse de la concurrence**

Une analyse basée sur l'objet du projet (l'offre et la demande) ne serait pas suffisante pour une bonne conception. Nous avons aussi besoin d'effectuer une étude plus objective du marché, car c'est aussi un facteur déterminant. C'est ainsi qu'il faut aussi se tourner vers l'analyse des

<sup>4</sup> Désigne GERARD « *la création d'entreprise* », 2<sup>e</sup> édition novembre 1998, p. 61

concurrents pour avoir une projection plus réaliste. Ainsi, dans la présente section, nous allons étudier les produits que les concurrents ont offert, ensuite nous analyserons les forces et puis les faiblesses des concurrents.

### **§.1 : Les concurrents**

Par définition, la concurrence englobe toutes offres rivales, actuelles ou potentielles qu'un acheteur peut prendre en considération. Il est nécessaire de connaître les concurrents, si l'on veut se lancer dans quelques types d'investissement quel qu'il soit<sup>5</sup>.

Ainsi, dans cette section, nous allons procéder à leur analyse en étudiant les caractéristiques respectives de l'offre de chaque hôtel de la région ; ces hôtels constituent les concurrents potentiels.

#### **A: Les concurrents directs**

Dans notre cas, les concurrents directs de l'hôtel sont constitués par tous les autres hôtels existant dans la ville d'eau et aux environs. Après enquête réalisée auprès des établissements hôteliers à Ranomafana, on a pu identifier les concurrents suivants.

**Tableau 7 : Tableau d'hébergement à Ranomafana**

Nom des hôtels	Type de chambres	Nombre de chambres	Conformité	Prix par chambre
<b>DOMAINE NATURE</b>	Single, double, twin, familiale	15 bungalows	Sanitaire commun Eau chaude	45 000 Ar à 80 000 Ar
<b>RAVINALA</b>	Double, twin,	10 chambres	Sanitaire commun Eau chaude	12 000 Ar à 24 000 A
<b>CENTREST</b>	Single, double, twin, triple,	13 chambers	Sanitaire commun	25 000 Ar à 85 000 Ar
<b>LA PALMERAIE</b>	Double, twin, familiale	7 chambres	Sanitaire commun Eau chaude	10 000 Ar à 30 000 Ar
<b>MANJA</b>	Single, double,	10 bungalows 9 chambres	Sanitaire commun Toilettes privées	25 000 Ar à 50 000 Ar
<b>IHARY HOTEL</b>	Double, twin, familiale	10 bungalows	Sanitaire commun Eau chaude	30 000 Ar à 60 000 Ar
<b>RIANALA GITE</b>	Double, twin	8 chambres	Sanitaire commun Eau chaude	25 000 Ar à 40 000 Ar

Source : enquête sur terrain, septembre 2007

---

<sup>5</sup> Cours de Monsieur ROGER Martial « Politique Générale d'Entreprise », 4<sup>ème</sup> année

Comme on peut le constater ici, tous les hôtels de cette région ne comportent que des chambres de type standard : twins, double, single, familiale. Aucun ne dispose de suite senior ni de suite présidentielle.

De plus, le nombre de chambres varie de 7 à 19, et enfin, les conformités sont presque des sanitaires communs avec eau chaude ; un seul hôtel dispose d'un sanitaire privatif.

Pour notre projet, nous envisageons de constituer notre hôtel comme suit : 30 chambres standards (15 doubles, 10 twins et 5 simples). Et en plus des chambres standards, nous ajouterons 4 suites (2 seniors et 2 présidentiels) et 8 bungalows, 4wc complets avec vespasiennes pour la salle d'attente 50wc privatifs complets pour les chambres, 50 miroirs, 100 lavabos, 100 receveurs de douche, 100 cabines de douche.

Grâce à cette analyse des offres d'hébergement des concurrents, nous pouvons déduire que par rapport à eux, nous offrons plus d'options de chambres. La qualité est meilleure aux clients plus d'intimité avec un accueil amélioré par rapport aux autres.

Concernant les prix, ceux des hôtels déjà en place varient de 10 000 Ariary à 85 000 Ariary la nuitée. Pour gagner plus de clients, nous envisageons de fixer les prix entre cette fourchette. Ainsi, nos prix varieront entre 40 000 Ariary et 70 000 Ariary selon le type de chambre. Le prix minimal est supérieur à celui des autres à cause de la différence de qualité.

## B : Les concurrents indirects

Les concurrents indirects regroupent les autres régions de Madagascar qui pourraient attirer les touristes au détriment de la ville de Ranomafana.

### §.2. : Les points forts et points faibles des concurrents

Nous venons de constater que la qualité de l'accueil (les types de chambres et le confort des sanitaires) constitue la principale faiblesse des hôtels de Ranomafana. Il en est de même du prix trop élevé de certaines chambres.

En plus, les sites sont mal entretenus alors qu'ils constituent l'un des plus importants moteurs de l'hôtellerie dans cette région.

Les hôtels de cette région ont l'avantage de se trouver tout près de la centrale électrique de Namorona si bien qu'ils jouissent pleinement de l'électricité.

De plus, l'infrastructure routière est en très bon état.

Les concurrents disposent aussi d'une large connaissance et d'expérience sur la région, étant donné qu'ils s'y sont implantés depuis longtemps. C'est un avantage peureux, car ils peuvent mieux organiser les visites touristiques. Ils ont aussi fidélisé les clients habitués à la région.

Malgré l'ancienneté dans le domaine et la fidélité des clients de la région, la faiblesse des concurrents réside toujours dans leur prix trop élevé par rapport à la qualité des services qu'ils afférent et à la capacité financière de leurs clients. Cette fidélisation des clients rend la concurrence difficile du fait qu'il nous faudra proposer mieux qu'eux pour gagner les clients. Sinon, nous devrons contenter des nouveaux visiteurs, mais, même dans ce domaine, la réputation des anciens hôtels les précèdera toujours.

Dans cette section, la nécessité de connaître l'environnement dans tous ces aspects (subjectif et objectif) nous a poussés à faire une analyse sur les concurrents. Pour cela, nous avons étudié les concurrents directs constitués par les autres hôtels de la ville et des environs. Après une étude détaillée des chambres de ces hôtels, nous avons constaté que la majorité des chambres appartiennent à la gamme standard et que les prix sont relativement variés et élevés. Par ailleurs, il y a aussi les concurrents indirects constitués par les hôtels des autres régions de Madagascar. L'analyse des points forts de ces concurrents nous permet de constater qu'ils ont déjà fidélisé beaucoup de clients de la région grâce à leur ancienneté dans le domaine. Mais leurs principales faiblesses résident dans leur prix trop élevé par rapport à la qualité de leur service et par rapport financière.

### **§3 : Les clients cibles et la part de marché**

Jusque là, nous nous sommes seulement contentés de décrire les caractéristiques des différents contextes du marché et des concurrents. A présent, nous allons voir notre place dans ce domaine et nous allons aussi essayer de savoir si le projet est pertinent ou non. Pour ce faire, nous allons d'abord essayer d'identifier les clients cibles.

#### **A : Les clients cibles**

Par définition, la cible c'est le segment du marché que l'entreprise veut atteindre<sup>6</sup>. L'objectif est de déterminer le client susceptible de devenir potentiel pour l'unité, afin qu'on puisse appliquer la stratégie marketing.

---

<sup>6</sup> Cours de Monsieur ROGER Martial « Marketing » III ,3è année

Pour notre projet, les clients ciblés sont les touristes : ce sont les gens qui ont une vie moyenne et élevée séjournant au moins 24 heures dans le pays ou la région pour des motifs d'agrément professionnel (tourisme d'affaire) ou personnel. Les visiteurs surtout les familles, les clients du circuit et de découverte, la clientèle plus spécifiquement orientée vers l'écotourisme, ainsi que les hommes d'affaires, les vacanciers. C'est le segment que l'entreprise veut atteindre et qui constitue son centre de profit.

## **B : La part de marché**

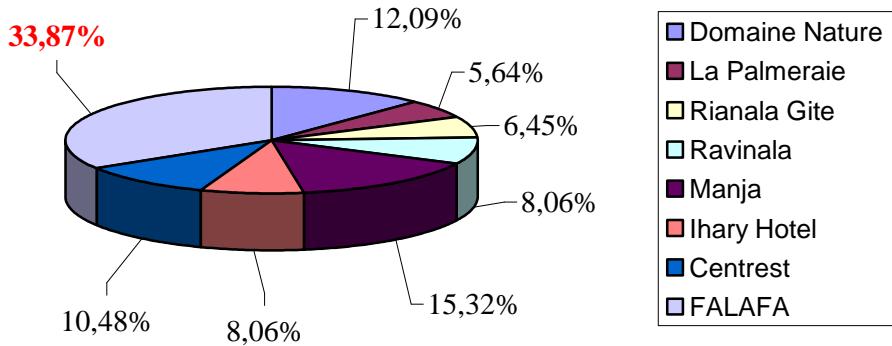
Pour cette réalisation, il est primordial de déterminer et de savoir la part de marché qu'on peut obtenir avant de continuer notre étude de marché. Pour notre cas, la part de marché sera obtenue par le rapport entre la capacité de service offert pour notre projet et la capacité de service offert actuel dans la région en matière d'hôtel et de restauration.

Pour le moment, 7 entreprises exercent de près le même métier dans la région : Domaine nature dispose de 15 Bungalows, la Palmeraie 7 chambres, Ravinala 10 chambres, Manja 10 bungalows et 9 chambres, Centre dispose 13 chambres, Rianala Gite 8 chambres, Ihary hôtel 13 chambres ; ces infrastructures sont destinés à satisfaire les besoins des demandeurs

$$\text{Part de marché visé} = \frac{\text{Occupation en pourcentage}}{\text{Occupation totale}} \times 100$$

$$\text{Part de marché visé} = \frac{34 \text{ Chambres} + 8 \text{ Bungalows}}{(47 \text{ Ch} + 35 \text{ Bung}) + (34 \text{ Ch} + 8 \text{ Bung})} \times 100$$

Figure 1 : Part du marché



D'après ce schéma, on peut dire que la capacité d'accueil dans la région n'est pas encore, pour l'heure, surchargée, avec une part de marché très large de 33,87 %. A cause de sa pertinence, ou pourrait largement réaliser ce présent projet.

Au terme de cette section, nous avons pu identifier les clients cibles qui sont principalement des touristes étrangers orientés vers l'écotourisme il y a aussi les voyageurs locaux qui viennent en famille et les voyageurs d'affaire. En outre, nous savons aussi que, pour le moment, le nombre d'entreprises qui offrent les mêmes services que ceux que nous proposons n'est pas très nombreux dans la région. Ainsi, d'après notre calcul, la capacité d'accueil dans la région qui nous intéresse est encore très faible. Cela signifie que le marché n'est pas encore saturé il est 33,87%. Notre projet est donc parfaitement réalisable.

## **CHAPITRE III : ASPECT MARKETING ET ETUDE DE FAISABILITE TECHNIQUE DU PROJET**

Le marketing est l'ensemble de toutes les activités commerciales orientées vers la satisfaction des clients. Selon YVES CHIROUZE "Le marketing est un état d'esprit et techniques permettant à une entreprise de conquérir des marchés, voire de les créer, de les conserver et de les développer<sup>7</sup>". Le marketing joue un rôle fondamental dans la relance de l'activité économique.

Pour ce projet, nous allons voir la politique du marketing MIX à adopter et la stratégie à suivre.

### **Section 1 : L'aspect Marketing du projet**

#### **§1 : La stratégie marketing**

L'adoption d'une stratégie marketing efficace est indispensable pour une entreprise nouvellement arrivé sur le marché. Nous décidons d'appliquer à la fois la stratégie « pull » et « push » afin de réussir sur le plan marketing.

##### **A : La stratégie "pull"**

Elle consiste à attirer les clients à consommer le produit. Voici les étapes de cette stratégie :

- Susciter les besoins :

Il s'agit d'identifier les activités des clients potentiels qui sont le plus souvent des voyageurs. A partir du résultat de cette analyse, concevoir un produit qui répond à cette demande. Pour ce faire, le label propose des services que les autres n'ont pas encore présentés. Pour cela nous aurons recours à la publicité.

- Entretenir cette demande :

Il s'agit de fidéliser les clients. Pour cela, nous avons recours au "tarif client" : une réduction du prix des clients habitués par rapport au prix en vigueur, et par rapport aux autres clients, pendant les périodes de haute saison.

---

<sup>7</sup> Yves CHIROUZE : Ouvrage marketing par la revue « Harvard expansions » en 1984, p. 55

## **B : La stratégie "push"**

Elle consiste à faire pousser nos produits par les distributeurs : l'hôtel va vers le consommateur pour lui proposer le produit par l'intermédiaire des tours opérateurs et les agences de voyage, du site Web décrivant l'hôtel et ses services.

La mise en œuvre de ces deux types de stratégie sera le mieux pour notre projet.

## **§2 : Le Marketing MIX**

Par définition, le marketing est un ensemble de moyens et techniques permettant à une entreprise d'optimiser sa rentabilité dans le cadre d'une politique générale<sup>8</sup>.

L'analyse de la politique envisagée demande l'amélioration de la qualité de service et de la détermination de la caractéristique du produit, de son prix, de sa distribution, et sa communication, en vue d'atteindre les objectifs visés sur le marché.

### **A : La politique de produit**

Composante essentielle du marketing MIX, la politique de produit matérialise la réponse de l'entreprise aux attentes du marché. En marketing, un produit est une association complexe entre les caractéristiques fonctionnelles, la façon dont le produit remplit sa mission et les caractéristiques fonctionnelles telles que l'aspect, la marque et l'image qu'elle véhicule.

Par conséquent, pour pouvoir attribuer le meilleur service au client, notre politique a pour objectif d'améliorer la position de l'entreprise sur le marché vis-à-vis des concurrents et également de tenir compte de la qualité de service, des produits et des marques, pour la bonne réussite de cette dernière.

En effet, nous allons offrir à nos clients des produits haut de gamme à savoir la restauration, un centre de relaxation et de loisir, l'hébergement, le guidage, un centre d'accueil d'évènement.

La création du nouvel hôtel va jouer un rôle déterminant sur les caractéristiques techniques des produits. En effet, ces dernières doivent être bien adaptées si les produits remplissant les

---

<sup>8</sup> KOTLER & DUBOIS « Marketing Management », Edition Publi- Union Paris 2001, p. 105

conditions requises. De plus, ces améliorations pourront par la suite entraîner le renforcement de la compétitivité de l'entreprise.

En fait, pour avoir une avance sur les concurrents, il est essentiel de mettre en place une marque commerciale sur les produits (label) car cela permet d'identifier le produit et servir de base aux services de publicité du projet.

En plus, pour pouvoir maintenir l'image de marque du produit, il faut bien gérer son prix.

## **B : La politique de prix**

La politique de prix est une composante très sensible de l'action marketing : elle détermine le volume des ventes, la marge unitaire et l'image de l'entreprise sur ses marchés.

Dans le contexte de la libéralisation économique, le prix tient un rôle essentiel dans l'environnement concurrentiel dans lequel se trouve une entreprise. Cette politique a été adoptée compte tenu de plusieurs facteurs : à partir de l'analyse des facteurs internes et externes du projet.

La fixation du prix est fonction du pouvoir d'achat du consommateur tout en préservant les intérêts de l'entreprise.

Mais avant de fixer le prix, il est nécessaire de procéder à l'étude de la marge bénéficiaire de chaque gamme de produit.

Ainsi, nos prix seront comme suit :

- Pour l'hébergement :
  1. Chambre standard : 50 000 Ariary
  2. Chambre Familiale suite : 70 000 Ariary
  3. Bungalow : 40 000 Ariary
- Pour la restauration, le menu est fixé entre 6000 et 10 000 Ariary
- La location de salles est fixée à 250 000 Ariary
- Pour le centre de loisir : 10 000 Ariary par heure
- Piscine 5 000 à 8 000 Ariary par séance

## **C : La politique de distribution**

La distribution est un moyen d'action du marketing MIX d'une entreprise. C'est lui qui permet de rapprocher le produit du consommateur afin de le rendre plus accessible.

Si un produit est de bonne qualité, ayant prix intéressant, une bonne image mais inaccessible (difficile à trouver, ou se trouvant trop loin) peu de consommateurs se donneront la peine de le chercher ou de se déplacer sur une longe distance pour l'acheter.

Les hôtels disposent de deux canaux de distributions que l'on peut combiner : distribution directe, distribution indirecte.

- Distribution indirecte : Ce sont les agences de voyage et les pochettes voyage faites par les éditeurs qui peuvent orienter les clients en leurs suggérant des séjours dans l'établissement. De plus, il y a les tours Opérateurs, qui sont des intermédiaires entre les clients et l'entreprise : ce sont des entreprises autonomes qui tirent leur profit à partir des pourcentages. Ils organisent les circuits des clients, ils ont donc une grande influence sur ces derniers, car ce sont eux qui font les réservations.

- Distribution directe : Il s'agit d'une stratégie d'attraction pour toucher le maximum de clients. En effet, pour avoir une relation directe avec le client, il faut d'abord que l'hôtel soit connu, pour qu'il y puisse recourir à la publicité sous toutes ses formes et par tous les canaux possibles : salons et foires touristiques, Internet, télévision, panneaux publicitaires, magazines etc.

## **D : La politique de communication et de promotion**

Il ne suffit pas d'avoir un bon produit offert à un prix satisfaisant et distribué correctement pour vendre. Il est en plus nécessaire que le produit soit connu et qu'il ait une bonne image ; la publicité est un des vecteurs importants, avec la force de vente, de cette notoriété et de cette image. Les mix- communicationnels à utiliser dans ce cadre de projet sont : les relations publiques, la publicité sur le lieu d'exploitation, l'accueil promotionnel et la publicité. Voyons ces technique une à une.

En effet, la communication joue aussi un rôle clé dans la fonction interne de l'entreprise vu que celle-ci est nécessaire, à la fois pour le fonctionnement interne de l'hôtel que pour sa relation avec le public, Car d'une part, elle permet de faire connaître le produit, le service et l'image de marque qu'elle veut se faire, et d'autre part, elle permet le bon fonctionnement intérieur de l'entreprise.

Pour conduire et pour organiser les campagnes de vente et stimuler les achats du consommateur, il est nécessaire d'avoir recours à la promotion.

Pour ce faire, pendant les périodes de haute saison, la politique de réduction tarifaire pour les clients fidèles peut attirer une nouvelle clientèle.

Et pour les fidéliser, il y a la proposition de bonus tels que les cadeaux (articles divers comme les produits artisanaux Malgache, des visites ou des randonnées supplémentaires etc.)

Si l'on résume ce que nous avons vu au cours de cette dernière section, nous avons adopté la stratégie pull et push. Et dans le cas d'un projet opérant dans le domaine de l'hôtellerie, nous avons choisi une stratégie à dominante pull puis qu'il s'agit d'un nouveau produit qui a encore besoin de lancement. Sur le plan de la politique marketing, nous avons choisi le marketing MIX qui matérialise au mieux la réponse de l'entreprise aux attentes du marché. Concernant la politique du prix, nous avons d'abord procédé à l'étude de l'environnement concurrentiel et de la marge bénéficiaire avant de fixer le prix<sup>9</sup>. La distribution se fera par deux canaux : la distribution directe et la distribution indirecte. Enfin, la politique de communication a essentiellement recours à la promotion. Et pour fidéliser les clients, nous avons choisi de susciter le retour des clients en leur donnant des cadeaux à la fin de leurs séjours.

Cette première partie nous a permis de connaître le pourquoi du projet. Elle nous a montré que la création d'un complexe hôtelier à Ranomafana est opportune de par ses qualités et ses attraits touristiques très diversifiés.

Ce complexe dénommé "Falafa hôtel" est une Société à Responsabilité Limitée qui proposera des activités de restauration et d'hébergement dont la qualité de services répond aux normes internationales pour exploiter rationnellement les opportunités naturelles exceptionnelles du site d'implantation.

Une analyse plus approfondie du marché nous a permis de suivre les évolutions de la demande et de l'offre et celles de l'environnement ; elle fait ressortir l'intérêt particulier de réaliser

---

<sup>9</sup> KOTLER & DUBOIS « *Marketing management* » édition Puli- Union Paris 2001, p. 21

ce projet, matérialisé par une part importante du marché local qu'on estime à 33.87%. Une fois le marché ainsi délimité, l'élaboration des stratégies et politiques marketing sera d'autant plus aisée.

Puisqu'il s'agit d'une entreprise nouvelle sur le marché, la stratégie "pull et push" sera proposée pour pénétrer ce marché, suivi d'un politique marketing MIX pour assurer son efficacité.

Bref, c'est un projet qui tentera de s'introduire dans le domaine de l'hôtellerie à Ranomafana, dans le but de combler l'énorme besoin en nouvelles installations pour pouvoir satisfaire la demande encore grandissante, aussi bien sur le plan national que dans la région. Ainsi, nous pensons qu'il est possible de réaliser ce projet, et nous pouvons même affirmer qu'il a une grande perspective d'avenir.

Nous avons déjà annoncé dans la partie précédente, lorsque nous avons fait l'identification du projet, qu'à première vue, selon les caractéristiques de l'environnement du site où nous avons choisi de construire l'hôtel, ce projet a une grande perspective d'avenir. Mais une telle affirmation est encore trop précipitée à ce stade de notre étude. Car pour avoir un point de vue plus pertinent sur la faisabilité de ce projet, il est nécessaire de recourir à des études plus approfondies du cas. C'est ainsi que dans cette partie, nous allons faire, en premier lieu, l'étude de la faisabilité technique de ce projet. Ensuite, en second lieu, nous allons entamer l'étude de sa faisabilité organisationnelle. Et en dernier, nous allons voir l'aspect financier de cette étude de faisabilité.

## **Section 2 : Les procédures de production**

Force est de reconnaître que la réalisation d'un tel projet requiert le déploiement d'un énorme moyen technique vu sa complexité et la situation dans lesquelles se trouve notre pays. C'est pour cela que nous avons consacré un chapitre pour faire cette étude. Dans cette section, il sera question d'étudier le domaine technique et matériel.

Toute entreprise cherche, avant toute chose, à produire. Le produit est la manière dont chaque entreprise réalise pour aboutir à cette production qui dépend de sa nature.

Dans cette section, nous allons étudier les méthodes de réalisation de ce projet, ensuite nous allons identifier les matériels utilisés.

## **§.1 : Les méthodes de réalisation de ce projet**

### **A: Le terrain**

Nous avons besoin d'un terrain de 4000m<sup>2</sup> dans lequel 2000m<sup>2</sup> seront consacrés aux constructions des deux bâtiments et des bungalows, et le reste sera réservé au parking et aux terrains de sport.

### **B: Les constructions des bâtiments**

#### **➤ Le premier bâtiment**

- Le rez-de-chaussée contient une salle de restauration, une cuisine, un bar, une réception, une salle d'attente, un salon de thé, un salon de beauté, une boutique de produits artisanaux et une pâtisserie.
- Au premier étage se trouve les 30 chambres standards : 15 doubles, 10 twins, et 5 simples.
- Au deuxième étage: 4 chambres familiales suites dont 2 seniors et 2 présidentielles avec une petite terrasse.

#### **➤ Le deuxième bâtiment**

- Au rez-de-chaussée il y aura contiendra : la salle de massage et la salle de musculation.
- Au premier étage se trouvera une salle de loisirs et une salle de réunion.
- Au deuxième étage : la lingerie avec une grande terrasse.

#### **➤ Pour la construction des bungalows :**

On construira 08 bungalows de style "Falafa" : 4 familiales pour 10 personnes et 4 doubles. On créera un parc botanique et zoologique privé, un parking et une piscine avec plage.

## **§.2 : L'indentification des matériels utilisés**

#### **➤ Les équipements de restauration**

La restauration sera équipée de :

- 30 tables pour 2 personnes de chaque,
- 20 tables de 4 personnes de chaque,

- 140 chaises pliantes,
- 200 sous plats,
- 2 réfrigérateurs et
- 2 congélateurs.

➤ **Les équipements des matériels de cuisine :**

- 4 tables de grande dimension,
- 500 plats ,500 tasses et sous tasses,
- 2 congélateurs et 2 réfrigérateurs,
- 2 fours micro onde et 2 fours à gaz,
- 8 poêles et 25 marmites de diverses dimensions.

➤ **Les équipements de la salle de réception :**

- Un comptoir,
- 3 tables d'accueil avec 12 chaises pliantes,
- 4 téléphones,
- 4 tables informatiques, 4 ordinateurs avec ses accessoires
- un coffre fort, et
- 6 étagères de classement des dossiers.

➤ **Les équipements de chambre**

Nous proposerons à nos clients cinq catégories de chambre, à savoir :

- 30 chambres standard dont 15 doubles,
- 10 Twins et
- 5 Simple, 4 Suites dont 2 Seniors et 2 présidentielles.

Une chambre contiendra en commun : un lit (double ou simple), une lampe de chevet, une corbeille à papier, une chaise, une table de nuit, un poste téléviseur, un climatiseur, un téléphone, une armoire, une montre murale et un mini bar.

➤ **Les équipements pour la salle des jeux :**

- tables tennis,
- 3 tables billards et
- 4 plays stations.

➤ **Les équipements et matériels administratifs :**

- 4 tables de bureau, 12 chaises ,4 ordinateurs,
- une photocopieuse, 8 étagères pour les dossiers ou documents.

➤ **Les matériels de transport :**

- voitures de services et un minibus.

➤ **Les équipements sanitaires :**

- 4wc avec vespasiennes pour la salle d'attente, les cuisines, les restaurants et les bureaux administratifs,
- 50wc privatifs pour les chambres,
- 50 miroirs,
- 100 lavabos receveurs de douche et cabines de douche,
- 60 corbeilles à papier.

➤ **Les équipements et matériels d'eau et électricité :**

- Electricité : 3 compteurs, 2000 mètres de fil, 400 interrupteurs, 400 prises, 500 ampoules, 2 groupes électrogènes.
- Eau : une chauffe eau solaire, un réservoir d'eau, 4000 mètres de tuyaux de distribution d'eau potable.

➤ **Les équipements pour le service de lingerie et les autres matériels :**

2 lave-linges, 5 fers à repasser et 10 aspirateurs.

Pour conclure cette section, nous installons ces infrastructures en vue de satisfaire l'énorme demande en matière d'hébergement, de restauration et de divertissement dans la région ainsi que pour répondre aux exigences en matière de qualité de service, car un seul nouvel hôtel n'arrivera pas à combler ce gouffre que constitue ce manque quantitatif à Ranomafana.

Ainsi, nous avons essayé de diversifier les gammes de nos produits, en l'occurrence celles dans nos chambres et dans les autres services tels que les centres de loisir à travers ces installations.

Certaines gammes de chambre comme les suites sont des concepts encore inconnus dans cette région étant donné que les autres hôtels n'en comportent pas encore.

### **Section 3 : Les ressources nécessaires**

Aucune stratégie ne peut atteindre ses objectifs sans y allouer les moyens sur le plan financier, matériels et personnel pour avoir le maximum de production. Il nous faut mettre en place les ressources suivantes :

#### **§.1: Les ressources en capital**

En matière de tourisme, il existe une différence par rapport aux autres processus de production. En effet, dans le tourisme, le capital peut être divisé en capital naturel et en capital financier.

Le capital naturel est constitué par l'ensemble des ressources touristiques qui sont composées des ressources naturelles (sites, paysages, faune, flores, aire protégée, le climat .....), des ressources culturelles et des sites historiques.

Ce capital peut influencer l'attraction des touristes dans un pays. Ce sont donc des éléments attractifs qui peuvent être exploités, afin d'attirer les consommateurs du secteur tourisme.

A côté du capital naturel, le capital financier constitue un autre facteur de réalisation, il constitue une source d'investissement touristique. L'aménagement des sites touristiques ne peut se faire sans moyens financiers.

Le capital financier est ainsi le facteur le plus important dans le développement du tourisme et dans la production touristique, puisque l'existence des autres facteurs de production nécessite des moyens pour pouvoir être exploités.

### **§.2: Les ressources matérielles**

La réalisation de ce projet repose essentiellement sur la capacité de notre équipement.

Pour notre projet, au cours de sa réalisation, les ressources matérielles sont constituées par les éléments ci après : les infrastructures, les frais d'établissement, les immobilisations, les terrains, les matériels d'exploitation, l'agencement, l'aménagement et l'installation et beaucoup d'autres matériels.

### **§.3: Les ressources humaines**

Les ressources humaines au sein d'une entreprise prennent une place très importante dans les activités. Elles doivent être gérées rationnellement ; elles réclament des méthodes spécifiques qui traduisent l'importance du facteur humain. Pour notre projet, la production peut être saisonnière ou permanente, c'est pourquoi peut trouver des travailleurs des travailleurs journaliers et des travailleurs permanents. Dans ce secteur, la production touristique demande une main d'œuvre variée.

On recrute surtout la population locale.

Le recrutement de personnes venant du capital ou de l'étranger ne sert à rien tant que la population locale répond à la compétence exigée, car non seulement cela nous coûtera cher, mais en plus, ce serait vain d'investir si ce n'est pas pour améliorer la condition de vie de la population locale. Par ailleurs, le recrutement de candidats aptes et compétents qui répondent aux exigences des postes à pourvoir avec l'identification du profil correspondant, serait nécessaire ; la production touristique est donc créatrice d'emplois divers tels que les responsables d'hôtel et de restaurant, les cuisiniers, les serveuses....

Récapitulons donc l'essentiel de ce que nous venons de voir dans la présente section.

Nous avons développé les ressources nécessaires pour atteindre les objectifs que nous nous sommes fixés. Il y était donc d'abord question, des ressources matérielles constituées essentiellement par les infrastructures, les moyens financiers et les biens matériels d'exploitation.

Ensuite, il y a les ressources humaines qui seront essentiellement formées par des gens recrutés sur place afin d'éviter le déplacement ailleurs pour constituer le personnel, les habitants locaux ayant l'avantage de connaître les produits typiques de la région, lesquels constituent les ingrédients essentiels de l'attraction touristique.

L'hôtel dispose de 27 personnes qui pourront assurer son fonctionnement pendant les cinq premières années exercices. Elles se repartissent comme suit selon leur catégorie professionnelle :

**Tableau 8 : Catégorie professionnelle**

Catégorie professionnelle	effectifs
Gérant	1
Comptable	1
Responsable restauration	1
Responsable d'hébergement	1
Responsable de transport et de guidage	1
Cuisinier	2
Barman	1
Serveuses	6
Femmes de ménages	3
Femmes de chambres	3
Agent de sécurité	2
Jardinier	1
Chauffeur	2
Guides	2
<b>Total</b>	<b>27</b>

Source : D'après montage personnelle, mars 2008

#### **§4 : Les nombres de clients prévus et des chambres occupées**

Nous venons de voir en détail dans la section précédente les données chiffrées concernant les infrastructures de notre futur hôtel. Et comme nous l'avons déjà dit, notre installation dans cette région ne suffirait pas à combler les lacunes constituées par le manque en matière d'offre dans le domaine de l'hébergement et de la restauration. Rappelons qu'il y a encore beaucoup de chemins à faire sur ce plan.

Notre projet est susceptible d'apporter une certaine solution en ce qui concerne la capacité d'accueil des clients potentiels de Ranomafana puisque l'hôtel que nous envisageons de construire comportera plus de chambres que ceux qui sont déjà en place.

Nous allons donc voir dans cette section l'évolution du nombre de chambres occupées envisagées pour les cinq premières années, et prévision du nombre de visiteurs que nous envisageons d'héberger durant les cinq prochaines années.

**Tableau 9: Prévision des chambres occupées en année N**

	N		
	CS	CFS	B
Janvier	60	40	60
Février	120	40	150
Mars	150	35	140
Avril	205	30	200
Mai	210	-	200
Juin	250	30	210
Juillet	300	80	300
Août	250	110	170
Septembre	190	110	250
Octobre	150	50	160
Novembre	100	40	-
Décembre	-	45	-
<b>Total</b>	<b>1465</b>	<b>610</b>	<b>2040</b>

Source : notre propre calcul, mars 2008

B : Bungalows

CFS : Chambre familiale suite

CS : Chambre standard

Tableau 10 : Prévision des visiteurs pour les cinq premières années

RUBRIQUE	N	N + 1	N + 2	N + 3	N + 4
CS	1465	1500	1520	1600	1620
CFS	610	700	740	760	780
B	2040	2140	2200	2240	2260

Source : Notre propre calcul, mars 2008

### Nombre prévisionnel de plats vendus pendant cinq ans

Parallèlement à ce que nous venons d'exposer précédemment, nous prévoyons aussi une augmentation progressive en matière de nombre de plats vendus. Car si le nombre de visiteurs hébergés augmente durant les cinq années à venir, ces plats augmenteront automatiquement.

Voici un tableau représentant le nombre prévisionnel de plats que nous prévoyons de vendre pendant cette échéance.

Tableau 11 : Prévisionnel de plats vendus pendant cinq ans

RUBRIQUE	N	N + 1	N + 2	N + 3	N + 4
Nombre de plats vendus	8 500	9 000	9 550	9 670	10 100

Source : Notre propre calcul, mars 2008

Remarquons ici que nous prévoyons une augmentation de 500 unités pour chaque année. Ce chiffre n'est qu'une estimation moyenne, mais nous envisageons encore bien plus, mais pour pouvoir bien contrôler la qualité, nous nous tenons à ce modeste chiffre.

A partir de ces chiffres, nous pouvons affirmer que nous prévoyons un changement périodique du taux d'occupation moyen des chambres.

Occupation moyenne des chambres :

- période de basse saison : où il y a moins de visiteurs.
- Période de haute saison : où il y a beaucoup de visiteurs.

Cette hausse du nombre de visiteurs permettra aussi d'augmenter le nombre de plats vendus.

Cette deuxième partie de notre ouvrage traite le cœur même du projet.

En conclusion, vouloir participer à cet investissement est toujours valable et nous sommes sûres que ce projet sera réalisé. Mais la confirmation de la rentabilité peut être trouvée dans la « partie

suivante » car seul le marché est confirmé. Cette section termine la première partie, nous passons maintenant à la deuxième partie de ce projet.

## **DEUXIEME PARTIE**

### **ETUDE DE FAISABILITE ORGANISATIONNELLE DU PROJET ET ETUDE FINANCIERE**

Cette deuxième partie de notre ouvrage traite le cœur même du projet. Nous allons procéder à l'étude organisationnelle des activités, à l'évaluation du montant des investissements, à l'évaluation financière et à l'étude de rentabilité du projet.

## CHAPITRE I : ETUDE ORGANISATIONNELLE DU PROJET

Toute cette vaste gamme de produits et la multiplicité des unités de production que nous venons d'exposer dans le chapitre précédent nécessite la mise en œuvre d'une bonne planification des travaux, du personnel, des matériels ainsi que du temps. Dans ce chapitre, nous allons voir successivement l'organigramme, les attributions du personnel et leurs qualifications professionnelles, la prévision des salaires, la politique de formation et de motivation et le chronogramme d'activités.

### **Section 1 : La structure organisationnelle**

La structure organisationnelle d'une entreprise définit le mode d'organisation entre les différentes unités qui composent l'entreprise et le choix de répartition des moyens humains et matériels mis en œuvre entre ces différentes unités.

Nous pouvons citer trois types de structures :

- ✓ **Les structures fonctionnelles** : les décisions d'un élément de la structure doivent pouvoir s'appliquer aux autres éléments dépendant de ce centre de compétence.
- ✓ **Les structures de conseil** : un élément de la structure peut contribuer au bon fonctionnement d'un autre élément.
- ✓ **Les structures hiérarchiques** : impliquent alors dans la définition de liens de subordination entre les différents éléments. Cette subordination des éléments peut être représentée dans un organigramme. C'est une représentation graphique qui montre l'ensemble du personnel d'une entreprise donnée. Il nous montre le niveau hiérarchique et fonctionnel au sein de l'entreprise. Il permet d'aider le dirigeant à lire et connaître la place de chacun ainsi que sa fonction pour éviter les conflits d'autorité entre les responsables de chaque poste de travail au sein de l'entreprise. En plus, c'est un procédé de visualisation : il sert à l'information, c'est-à-dire les services sont représentés avec la fonction et le nom du responsable. On peut ainsi y constater les anomalies d'organisation, les caractéristiques et connaître de l'entreprise et enfin, il donne une image précise des différents services de l'entreprise.

Au sommet de la hiérarchie, il y a le gérant suivi du comptable. Viennent ensuite les trois départements tels que la restauration, l'hébergement ainsi que celui du transport et guidage. Ces départements sont dirigés chacun par un responsable qui, comme son nom l'indique, a la responsabilité de veiller sur leur bon fonctionnement, et répartit les tâches de chaque employé. Ce type d'organisation hiérarchique a été choisi pour éviter les conflits de compétence, car cette nette division permet d'éviter les confusions.

## **§.1 : Les principales fonctions :**

Le bon fonctionnement d'une entreprise dépend en grande partie de son organisation. Aussi, est-il indispensable que l'organisation soit bien définie et que les tâches se répartissent selon l'objectif visé<sup>10</sup>.

## **§.2 :L'Organisation**

Une organisation est un ensemble d'individus regroupés au sein d'une structure régulière, ayant un système de communication et de règle pour faciliter le fonctionnement d'un établissement, d'où, en général, cela se présente sous forme graphique que l'on appelle « organigramme »

### **Organigramme du projet :**

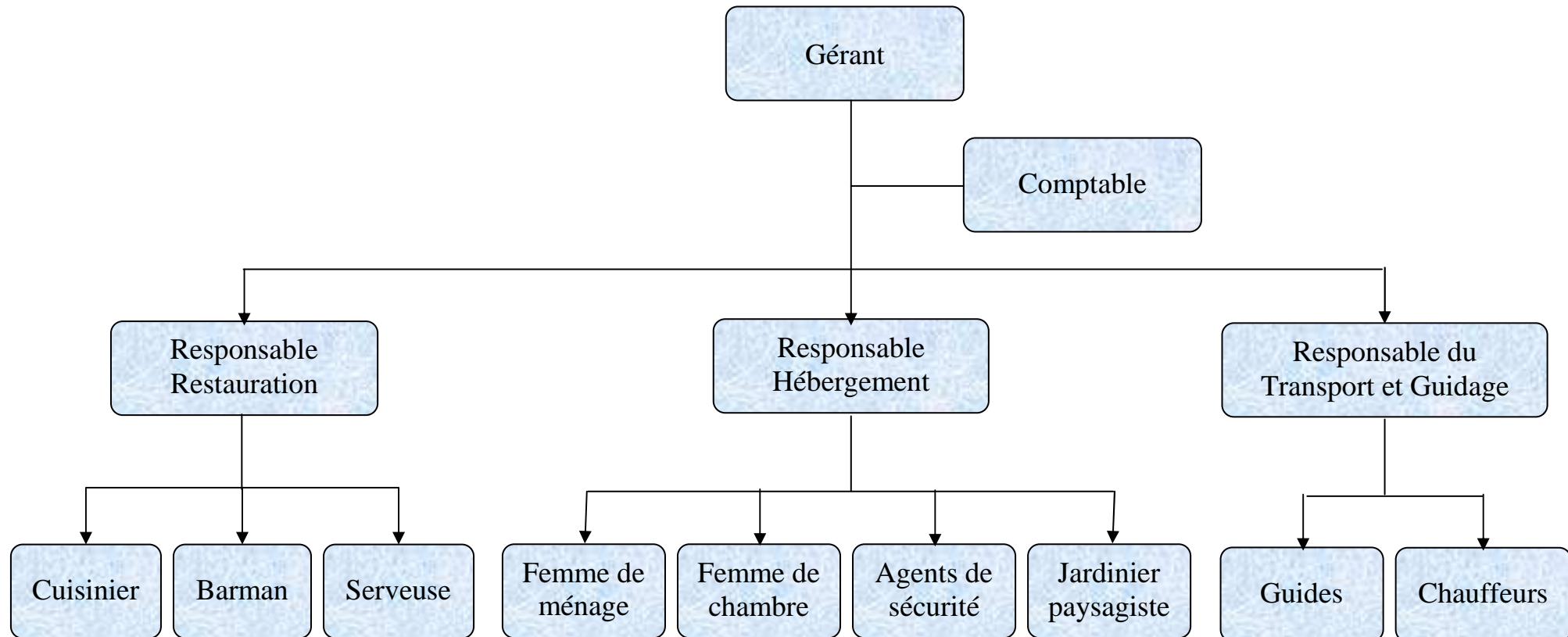
Pour mieux atteindre l'objectif visé par la société, il faut que les personnes employées à l'hôtel soient des personnes compétentes et responsables.

Ainsi, l'hôtel doit miser sur une méthode de travail bien organisée et participative pour atteindre la devise de l'hôtel qui est « la rapidité et l'efficacité ».

---

<sup>10</sup> RANDRIAMANANTENA Modeste, « organisation II », 2<sup>ème</sup> année, Gestion, 2003-2004

**Figure n°2: Organigramme**



## **Section2 : Les attributions du personnel et les qualifications professionnelles**

Ce que nous venons de voir dans la section précédente n'est qu'un aperçu global de la structure organisationnelle du personnel. Dans cette section, nous allons voir plus amplement le statut de chaque membre du personnel en commençant par le sommet pour en finir à la base.

Pour cela, chaque description d'un membre de personnel comportera, d'une part, les attributions, et d'autre part le profil exigé pour chaque poste.

**Tableau 12 : Tableau des attributions principales et profil exigé**

Poste	Attributions principales	Profil exigé
Gérant	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Décision de toutes activités.</li> <li>➤ Pivot du centre.</li> <li>➤ Assurer la gestion du centre.</li> <li>➤ Détermination de la politique générale et de la stratégie à adopter.</li> <li>➤ Planification, organisation, direction, contrôle.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Diplôme de maîtrise ou diplôme équivalent en hôtellerie.</li> <li>➤ Expérience de 2ans minimum dans l'hôtellerie.</li> <li>➤ Maîtrise de deux langues étrangères au minimum.</li> <li>➤ Bon négociateur.</li> </ul>
Comptable	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Faire l'encaissement des opérations qui se passent au restaurant.</li> <li>➤ Responsable de décaissement des dépenses engagées par l'entreprise.</li> <li>➤ Envoie toutes les pièces justificatives au service comptable.</li> <li>➤ Suivi général.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Bac+ 3 en gestion.</li> <li>➤ Maîtrise des logiciels comptables.</li> <li>➤ Maîtrise de deux langues étrangères.</li> <li>➤ Assurer les commandes des clients.</li> <li>➤ Réception et orientation de la clientèle.</li> </ul>
Responsable restauration	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Gestion de la cuisine et de la salle de restauration.</li> <li>➤ Etablissement des mets.</li> <li>➤ Préparation des plats.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ BTS, spécialité en restauration avec une expérience de deux ans minimum continue dans la fonction de maître d'hôtel.</li> <li>➤ Connaissance au moins de deux langues étrangères.</li> </ul>
Responsable d'hébergement	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Gérer la disponibilité des chambres.</li> <li>➤ Première responsable de la qualité de services offert.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Bac en gestion ou équivalent.</li> <li>➤ Bonne connaissance</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Assurer les commandes des clients.</li> <li>➤ Suivi du service de l'hôtel.</li> </ul>	de deux langues étrangères.
Responsable de transport et guidage.	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Planification du circuit touristique.</li> <li>➤ Coordination des voitures et des guides.</li> <li>➤ Suivi du parc automobile.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Bac série littéraire.</li> <li>➤ Bonne connaissance en langue étrangères.</li> <li>➤ Expérience en attribution de terrain.</li> </ul>
Guide	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Conduite des touristes.</li> <li>➤ Sensibilisation des visiteurs et de la population du centre à la protection de l'environnement.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Bac série littéraire.</li> <li>➤ Bonne connaissance en langues étrangères.</li> <li>➤ Connaissance de l'environnement serait un atout.</li> </ul>
Chauffeur	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Pilotage des véhicules du centre.</li> <li>➤ Assurer l'entretien des véhicules.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Permis de conduire catégorie B, C, D.</li> <li>➤ Connaissance de la région.</li> <li>➤ Expérience de trois ans minimum.</li> </ul>
Barman	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Animateur</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Bac+ 2 ou diplôme équivalent.</li> <li>➤ Parlant au moins deux langues étrangères.</li> </ul>
Serveuses	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Noter des commandes.</li> <li>➤ Servir les plats.</li> <li>➤ Assistance pour l'entretien de la salle de restauration.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Dynamique et habile.</li> <li>➤ Bonne présentation.</li> <li>➤ Maîtrise des langues étrangères.</li> </ul>
Cuisinier	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Assurer la qualité de service à offrir.</li> <li>➤ Assistance pour la préparation des plats et pour l'entretien de la cuisine.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Avoir un diplôme BTS : spécialité en restauration et hôtellerie.</li> <li>➤ Expérience de deux ans minimum.</li> <li>➤ Avoir le sens de la responsabilité et un esprit d'équipe.</li> </ul>
Femme de ménage	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Nettoyages et entretien des linges et autres articles.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Bonnes références pour les travaux ménagers.</li> <li>➤ Dynamique.</li> </ul>

Agent de sécurité	➤ Gardiennage du centre. ➤ Assistance pour le visiteur.	➤ Bonne condition physique. ➤ Connaissance en art martiaux.
Jardinier	➤ Conception de la décoration florale. ➤ Entretien et arrosage des plantes.	➤ Connaissance en botanique.

Source : étude personnelle, mars 2008

Nous pouvons constater ici que le niveau hiérarchique de chaque poste dépend du niveau du diplôme. De plus, chaque employé sera recruté en fonction de sa qualification, de son expérience et de sa spécialité. De cette manière, nous pensons pouvoir constituer un personnel efficace, compétent et motivé dans chaque spécialité. Par ailleurs, cette méthode de recrutement évite à l'entreprise de former le personnel, une procédure qui demanderait énormément de moyen financier et de temps. Bref, nous avons exigé ces profils pour rendre immédiatement opérationnelle et compétitif les services.

### **Section 3: La politique de formation et motivation du personnel**

Au fil du temps, nous serons bien amenés à améliorer la qualité de notre service et de notre performance pour rester compétitif. Mais cette amélioration ne serait obtenue que par l'entretien des membres du personnel déjà en place. C'est pourquoi nous avons prévu une politique de formation et de motivation du personnel

La formation du personnel est essentielle en ce qui concerne sur l'aspect technique du travail au sein du centre.

Les principaux objectifs de cette formation sont les suivants :

- accroissement de la performance du personnel,
- préparation du personnel aux évolutions futures,
- adaptation du personnel aux évolutions des pratiques conventionnelles du secteur touristique (protection de l'environnement).

Pour le bon déroulement de toutes les activités dans l'entreprise, il faut motiver le personnel sous forme de

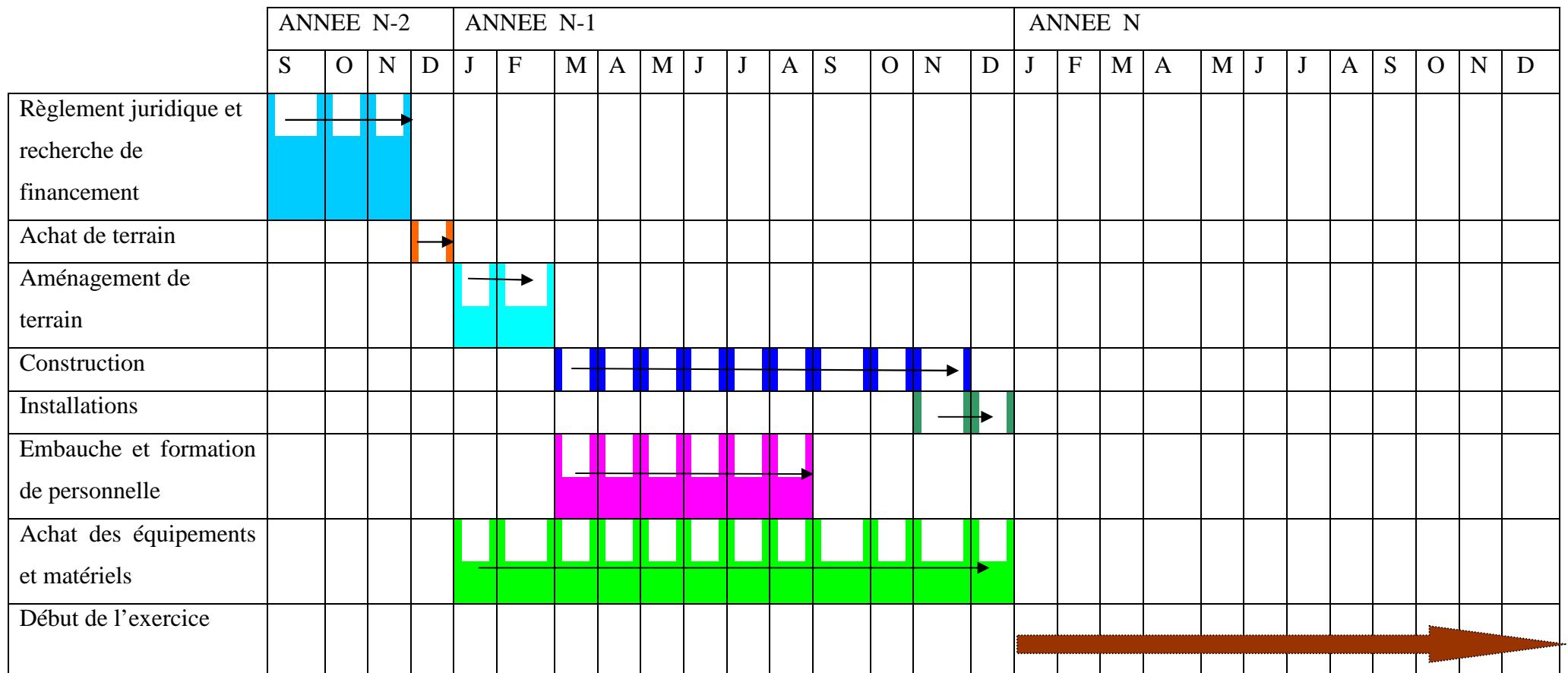
- gratifications offertes à chaque fin d'année,
- des primes correspondant au résultat du travail de chaque employé.

De cette manière, nous pourrons espérer que notre entreprise sera dynamique, capable de s'adapter aux circonstances de l'environnement commercial qui, bien évidemment, ne cessera d'évoluer. En d'autres termes, les motivations et les formations des employés sont nécessaires pour répondre aux évolutions des exigences des clients, et pour se maintenir dans le circuit commercial, en restant compétitif par rapport aux concurrents.

### **§.1 : Le chronogramme d'activités**

Le chronogramme représente la manière de ranger et d'établir un calendrier d'exécution des activités et des biens matériels du centre, des étapes à suivre. Il aide le promoteur à suivre l'évolution de son chantier et facilite son évaluation.

C'est aussi un tableau de bord des activités.



Source : Montage personnel

## LEGENDE



Comme nous le constatons ici, les différentes démarches sont organisées étape par étape en ce qui concerne le règlement juridique et l'achat de terrain, car aucune opération commerciale ne peut être réalisée sans s'être préalablement conforme aux exigences de la loi de notre pays. C'est après, vers la deuxième année avant la mise en œuvre effective des activités commerciales qu'on passe à l'aménagement du terrain. En ce qui concerne les autres préparatifs : construction, embauche, acquisition des matériels et des équipements, ils seront combinés en une année (pendant la deuxième année avant les activités commerciales effectives).

Au terme de ce chapitre, sur le plan organisationnel, nous avons choisi une forme de hiérarchie qui définit clairement les tâches de chaque employé pour éviter les conflits de compétence, car cette nette division permet d'éviter les confusions. Ce niveau hiérarchique dépend du niveau du diplôme et de l'expérience.

De cette façon, nous pouvons espérer que notre entreprise sera dynamique, c'est-à-dire, capable de s'adapter aux évolutions des circonstances de l'environnement commercial.

L'entreprise pourra alors rester compétitive par rapport aux concurrents dans le circuit commercial.

Pour y parvenir, différentes démarches sont suivies :

- le règlement juridique et l'achat du terrain,
- l'aménagement du terrain vers la deuxième année avant la mise en œuvre effective des activités commerciales,
- et les autres préparatifs (construction, embauche, acquisition des matériels et des équipements).

Ainsi organisée, nous pensons que la réalisation du projet se déroulera de façon harmonieuse, car nous avons déjà tenu compte des circonstances et des dispositions nécessaires.

## **CHAPITRE II : LE COÛT DES INVESTISSEMENTS**

Dans ce chapitre, les éléments ci- après seront évoqués :

- Les investissements
- Les amortissements
- Les remboursements de dettes
- Le fonds de roulement initial
- Le plan du financement

### **Section 1 : Les investissements et amortissements**

#### **§.1 : Les investissements**

Notre entreprise a besoin, pour son fonctionnement, non seulement de marchandises, mais aussi d'autres biens. Ces biens sont destinés à servir de façon durable l'activité de l'entreprise ; ce sont les immobilisations.

##### **A : Les immobilisations incorporelles**

Le Plan Comptable Général (PCG 2005) définit l'immobilisation incorporelle comme un actif non monétaire (c'est-à-dire la valeur vénale en monnaie de compte est susceptible de varier), identifiable et sans substance physique, détenue par une entité pour la production ou la fourniture de biens ou de services, la location ou l'utilisation à des fins administratives<sup>11</sup>. "

Parmi les immobilisations incorporelles, il y a les frais de développement. Ce sont les frais relatifs à la constitution de la société. Dans notre cas, elles sont évaluées à 4 000 000 Ariary

##### **B : les immobilisations corporelles**

---

• <sup>11</sup> MUKENDI (BT) « *Management de suivi et de l'évaluation des programmes et des projets de développement* » Washington International Management Institut.1050, 17 stet, NW, SUITE 600. Washington, DC 20030. USA.1998, p. 568

Le Plan Comptable Général (PCG 2005) définit également l'immobilisation corporelle comme un actif corporel détenu par une entité pour la production ou la fourniture de biens ou de services, la location, ou l'utilisation à des fins administratives, et qu'elle s'attend à utiliser sur plus d'un exercice<sup>12</sup>

- **Terrain** : Pour la construction des bâtiments, il faut acheter un terrain. Dans notre cas, la surface de terrain dont nous avons besoin est de 1 ha. Ils sont évalués à 60 000 000 Ariary
- **Agencement et aménagement du terrain** : 2 350 000 Ariary
- **Construction** : Les travaux de construction de deux bâtiments, de 8 bungalows et une piscine sont évalués à 180 000 000 Ariary
- **Installation technique** : - Electricité : 5 000 000 Ariary  
- Eau : 7 000 000 Ariary
- **Matériel de transport** : Pour le matériel de transport, nous avons besoin d'un véhicule pour transporter les matières premières et les autres marchandises. Pour cela, l'établissement achètera un minibus d'une valeur de 15 000 000 Ariary et de deux voitures de services d'une valeur de 18 000 000 Ariary
- **Matériel de bureau et matériel informatique** : Le coût total des matériels de bureau et matériel informatique est de : 5 080 000 Ariary
- **Autres immobilisations corporelles**

**Tableau 13 : Les autres immobilisations (en Ariary)**

Autres immobilisations	Montant
Restauration	11 000 000
Cuisine	9 520 000
Chambre	24 150 000
Accueil d'événement	5 800 000
Salle des jeux	3 600 000
Équipements sanitaires	10 000 000
Autres équipements	8 000 000
<b>Total</b>	<b>64 070 000</b>

Source : Notre propre calcul, mars 2008

Le total des autres immobilisations est de : 64 070 000 Ariary

---

<sup>12</sup> JURID'IKA, Guide annoté du PCG 2005 « Comptabilisation et évaluation de certaines opérations usuelles et particulières »

**Tableau 14: Tableau récapitulatif des investissements (en Ariary)**

<b>Les immobilisations incorporelles</b>	
Frais d'établissement	4 000 000
<b>Les immobilisations corporelles</b>	
Terrain	60 000 000
AA de terrain	2 350 000
Construction	180 000 000
Installation technique	12 000 000
Matériel de transport	33 000 000
Matériel de bureau et informatique	5 080 000
Autres immobilisations	64 070 000
	<b>360 500 000</b>

Source : Notre propre calcul, mars 2008

D'après ce tableau, nous constatons que le coût total des investissements s'élève à **360 500 000 Ariary**. De ce fait, pour bien mener l'entreprise, les immobilisations ne doivent pas être négligées car elles seules peuvent assurer une meilleure perspective.

### **§.2 : Les amortissements**

D'après le Plan Comptable Général, l'amortissement c'est la constatation comptable d'un amoindrissement de la valeur d'un élément d'actif, résultat de l'usage, de changement de technique et de toutes autres causes.

Il y a existe différentes méthodes d'amortissement :

- L'amortissement linéaire ou constant qui est calculé au prorata temporis, c'est-à-dire que le taux est fixé proportionnellement au nombre d'années.
- L'amortissement dégressif qui conduit à une charge décroissante sur la durée d'utilité de l'actif.
- L'amortissement progressif qui se calcule durant la vie de l'immobilisation ; et le taux d'amortissement croît d'année en année.

Dans notre cas, nous avons choisi l'amortissement linéaire ou constant. Cette méthode consiste à établir uniformément la valeur du bien immobilisé sur sa durée de vie probable.

L'amortissement linéaire ou constant est calculé par la formule :

- A : amortissement constant
- n : durée de remboursement
- T : Taux d'amortissement
- Vo : montant de l'emprunt

$$A = \frac{V_o}{n}$$

On sait que le taux de la banque centrale est de 12 %. On choisira pour notre emprunt un taux d'emprunt de 20 % par an, et le remboursement se fera en 5 ans.

**Tableaux 15 : Tableaux des amortissements des immobilisations (en Ariary)**

Désignation	Valeur	Taux	Antérieurs	Exercice	Cumulés	Valeurs résiduelles
- Terrain	60 000 000	0 %		0	0	60 000 000
-Frais d'établissement	4 000 000	20 %		800 000	800 000	3 200 000
- A.A de terrain	2 350 000	10 %		235 000	235 000	2 115 000
- Construction	180 000 000	5 %		9 000 000	9 000 000	171 000 000
- Installation	12 000 000	10 %		1 200 000	1 200 000	10 800 000
- M T	33 000 000	20 %		6 600 000	6 600 000	26 400 000
- MBI	5 080 000	10 %		508 000	508 000	4 572 000
-Autres immobilisations	64 070 000	20 %		12 814 000	12 814 000	51 256 000
<b>Total</b>	<b>360 500 000</b>		<b>0</b>	<b>31 157 000</b>	<b>31 157 000</b>	<b>329 343 000</b>

Source : Notre propre calcul, mars 2008

## §.2 : Les remboursements des dettes

**Tableau 16 : Tableau des remboursements des dettes(en Ariary)**

Année	Capital en début de période Co	Amortissement A = Vo / n	Intérêt I = Vo x t	Annuités A + I	Capital en fin de période Co-A
N	293 150 000	58 630 000	58 630 000	117 260 000	234 520 000
N+1	234 520 000	58 630 000	46 904 000	105 534 000	175 890 000
N+2	175 890 000	58 630 000	35 178 000	93 808 000	117 260 000
N+3	117 260 000	58 630 000	23 452 000	82 082 000	58 630 000
N+4	58 630 000	58 630 000	11 726 000	70 356 000	0

Source : Notre propre calcul, mars 2008

Le montant de l'emprunt qui s'élève à 293 150 000 Ariary arrivera à terme au bout de 5 ans

## **Section 2 : Les financements du projet**

### **§.1: Le fonds de roulement initial**

Le fonds de roulement initial est le montant des besoins permanents qui correspond aux achats des matières consommables, et à l'établissement des stocks nécessaires au bon fonctionnement de l'exploitation, avant que l'entreprise atteigne sa capacité d'autofinancement.

Durant les 2 premiers mois d'activité, l'entreprise n'encaisse pas encore suffisamment d'argent et c'est le fonds de roulement initial qui permet de couvrir toutes les charges au démarrage de l'exploitation.

Le fonds de roulement est constitué par :

La formule pour calculer ce ratio est donnée par la relation suivante :

**Fonds de Roulement Initial = Ressources Stables – Emplois Stables**

**Tableau 17 : Tableau récapitulatif du fonds de roulement initial(en Ariary)**

Rubrique	Montant
<b>Ressources Stables</b>	<b>401 300 000</b>
Capital	108 150 000
Emprunts et dettes financières	293 150 000
<b>Emplois stables</b>	<b>(360 500 000)</b>
Frais d'établissement	4 000 000
Terrain	60 000 000
Construction	180 000 000
Agencement de terrain	2 350 000
Installation	12 000 000
Autres immobilisations	64 070 000
Matériel de transport	33 000 000
Marge brute intérieur	5 080 000
<b>FRI</b>	<b>40 800 000</b>

Source : notre propre calcul, mars 2008

Les ressources stables arrivent à financer les emplois durables en laissant un excédent de

Ar 40 800 000. Cet excédent peut être utilisé au financement des activités courantes de notre projet. L'entreprise doit alors, bien déterminer ce FRI afin d'assurer son bon fonctionnement.

### **Section 3 : La présentation des états financiers**

Les états financiers sont une représentation financière structurée de la situation financière et des transactions conduites par une entité. L'objectif des états financiers à usage général est de fournir des informations sur la situation financière, la performance et les flux de trésorerie de l'entité qui seraient utiles à un large éventail d'utilisateurs.

L'étude de faisabilité permet de connaître si le projet est faisable, c'est à dire que le projet dégage des résultats positifs ou non. Pour ce faire, on doit déterminer :

- Le bilan d'ouverture
- Les comptes de gestion
- Les comptes de résultat prévisionnels
- Le flux de trésorerie
- Les bilans prévisionnels

#### **§.1 : Le bilan d'ouverture**

Le bilan est un état financier qui donne des informations sur la situation patrimoniale et financière de l'entreprise à une date donnée.

Le patrimoine de l'entreprise est constitué par l'ensemble de ses biens, de ses créances et de ses dettes.

**Tableau 18 : Présentation du bilan d'ouverture de la première année (en Ariary)**

Libellés	Vo	libellés	Montant
ANC		CP	
Frais d'établissement	4 000 000	Capital	108 150 000
Terrain	60 000 000	<b>Total CP</b>	<b>108 150 000</b>
Construction	180 000 000		
Agencement du terrain	2 350 000		
Installations	12 000 000	PNC	

Autres Immobilisations	64 070 000	Emprunts et dettes financières	293 150 000
Matériels de transport	33 000 000	<b>Total PNC</b>	<b>293 150 000</b>
MBI	5 080 000	PC	
<b>Total ANC</b>	<b>360 500 000</b>	Dettes à court terme	
AC		Fournisseurs et comptes rattachés	
Trésorerie	<b>40 800 000</b>	<b>Total PC</b>	<b>0</b>
<b>Total AC</b>	<b>40 800 000</b>		
<b>TOTAL</b>	<b>401 300 000</b>	<b>TOTAL</b>	<b>401 300 000</b>

Source : Notre propre calcul, mars 2008

AC : Actif Courant

ANC : Actif Non Courant

PC : Passif Courant

PNC : Passif Non Courant

Le bilan d'ouverture est donc l'état financier qui retrace le patrimoine de l'entreprise au début de son activité. Il détermine avec précision l'utilisation des avoirs et donne la preuve que les ressources sont bien utilisées pour alimenter les emplois ; il s'équilibre à 401 300 000 Ariary

## § 2: Les comptes de gestion

Les comptes de gestion sont caractérisés par l'ensemble des charges à supporter et les produits réalisés par l'entreprise. Le but est récapituler les charges et les produits d'une période, afin d'établir le compte de résultat prévisionnel.

### A : Les comptes des charges

Ce sont les charges effectuées par l'entreprise, les frais divers qui se rapportent à l'exercice en cours (services extérieurs et autres, impôts et taxes, les charges de personnel et financières, les dotations aux amortissements.....)

- **Les achats consommés**

Ce sont les achats de fournitures consommables comme les achats de matériels utilisés en informatique et d'autres approvisionnements.

**Tableau 19: Achat de matières premières (en Ariary)**

Désignation	N	N + 1	N + 2	N + 3	N + 4
Achat de matières premières	40 000 000	70 000 000	75 000 000	75 000 000	90 000 000

Source : Notre propre calcul, mars 2008

D'après ce tableau, nous constatons que le coût des matières premières s'élève à

40 000 000Ariary pour la première année et atteint 90 000 000Ariary pour la cinquième année

**Tableau 20: Achat de marchandises (en Ariary)**

Désignation	N	N + 1	N + 2	N + 3	N + 4
Achat de marchandises	70 000 000	75 000 000	78 500 000	80 000 000	80 000 000

Source : Notre propre calcul, mars 2008

Ce tableau nous montre que le montant des marchandises achetées varie de 70 000 000 à 80 000 000 Ariary.

**Tableau 21 : Achat de fournitures consommables (en Ariary)**

Désignation	N	N + 1	N + 2	N + 3	N + 4
Achat de fournitures consommables	7 000 000	8 000 000	8 500 000	9 500 000	11 000 000

Source : Notre propre calcul, mars 2008

Ce tableau nous montre le montant des fournitures consommables qui varie de 7 000 000Ariary jusqu'à 11 000 000Ariary pour la cinquième année.

**Tableau 22: Achat non stockés des matières et fournitures (en Ariary)**

Désignation	N	N + 1	N + 2	N + 3	N + 4
- Eau et électricité	14 400 000	14 400 000	14 400 000	14 400 000	14 400 000
- Carburant, gaz	30 000 000	30 000 000	30 000 000	30 000 000	30 000 000
- Fourniture d'entretien	300 000	300 000	300 000	300 000	300 000
-Fournitures administratives	100 000	100 000	100 000	100 000	100 000
- Autres matières et fournitures	100 000	100 000	100 000	100 000	100 000
<b>TOTAL</b>	<b>44 900 000</b>				

Source : Notre propre calcul, mars 2008

D'après ce tableau, nous constatons que le coût des achats non stockés des matières et fournitures s'élève à 44 900 000 Ariary pour la première année et atteint le 44 900 000 Ariary pour la cinquième année

- **Services extérieurs et autres services**

Ce sont les charges externes à l'entreprise. Ils constituent les démarches qui favorisent le lancement des activités et assurent le fonctionnement de l'établissement sur le plan technique et communication.

**Tableau 23: Services extérieurs (en Ariary)**

Désignation	N	N+1	N+ 2	N+ 3	N+ 4
- Entretien, réparation et maintenance	6 000 000	6 000 000	6 000 000	6 000 000	6 000 000
- Primes d'assurance	3 000 000	3 000 000	3 000 000	3 000 000	3 000 000
- Etudes et recherches	500 000	500 000	500 000	500 000	500 000
<b>TOTAL</b>	<b>9 500 000</b>				

Source : Notre propre calcul, mars 2008

D'après ce tableau, nous constatons que le montant des services extérieurs s'élève à 9 500 000 Ariary pour les cinq années d'exercices.

**Tableau 24 : Autres services extérieurs (en Ariary)**

Désignation	N	N + 1	N + 2	N + 3	N + 4
- Publicité, publication,	8 000 000	8 000 000	18 000 000	18 000 000	23 000 000
- Relation publique (Foire internationale)	2 000 000	2 000 000	2 000 000	2 000 000	2 000 000
-Déplacement, missions, et réception	8 000 000	8 000 000	9 000 000	9 000 000	11 000 000
- Frais postaux et télécommunication	2 000 000	2 000 000	2 500 000	2 500 000	3 000 000
- Services bancaires et assimilés	2 000 000	2 000 000	2 500 000	2 500 000	3 000 000
<b>TOTAL</b>	<b>22 000 000</b>	<b>22 000 000</b>	<b>34 000 000</b>	<b>34 000 000</b>	<b>42 000 000</b>

Source : Notre propre calcul, année 2008

Ce tableau nous montre que le montant des autres services extérieurs varie de 22 000 000 Ariary à 42 000 000 Ariary.

### **Impôts et taxes**

Ce sont les charges versées auprès des administrations du lieu d'implantation

Les impôts, taxes et versement assimilés seront calculés comme ci- après :

**Tableau 25 : Impôts et taxes(en Ariary)**

Désignation	N	N + 1	N + 2	N + 3	N + 4
- Impôt et taxe	4 000 000	4 500 000	4 500000	4 250000	4 500000
- Droit d'enregistrement	1 000 000	1 250 000	1 500000	1 750000	1 750000
- Vignette touristique	2 000 000	2 000 000	2 250000	2 500000	2 500000
- Taxe sur les véhicules	500 000	750 000	750 000	750 000	750 000
- Timbres fiscaux	500 000	500 000	500 000	500 000	500 000
<b>TOTAL</b>	<b>8 000 000</b>	<b>9 000 000</b>	<b>9 500000</b>	<b>9 750000</b>	<b>10 000000</b>

Source : Notre propre calcul, mars 2008

Ce tableau nous montre le montant des impôts et taxes à payer par l'entreprise pour les cinq années d'activité.

- Les charges de personnel :**

Les charges de personnel regroupent la rémunération du personnel, les charges sociales et les autres charges.

Les charges sociales se repartissent comme suit :

- CNAPS : Organisme de retraite et de prise en charge des accidents du travail ou des congés de maternité : 13 %
- OSIEF : Dispensaires sanitaires gérés de façon bipartite par les entreprises adhérentes et l'Etat : 5 %

Voyons à présent le résumé des coûts salariaux mensuels par personnel

**Tableau 26: Estimation du salaire du personnel (en Ariary)**

CATEGORIE	Nombre	Salaire Brut Mensuel	CNAPS 13%	OSIEF 5%
- Gérant	1	650 000	84 500	32 500
- Comptable	1	500 000	65 000	25 000
- Responsable restauration	1	350 000	45 500	17 500
- Responsable d'hébergement	1	350 000	45 500	17 500
- Responsable transport et guidage	1	350 000	45 500	17 500
- Cuisinier	2	$2 \times 300\ 000 = 600\ 000$	78 000	30 000
- Barman	1	200 000	26 000	10 000
- Serveuses	6	$6 \times 150\ 000 = 900\ 000$	117 000	45 000
- Femmes de ménages	3	$3 \times 150\ 000 = 450\ 000$	58 500	22 500
- Femmes de chambres	3	$2 \times 150\ 000 = 450\ 000$	58 500	22 500
- Agent de sécurité	2	$2 \times 200\ 000 = 400\ 000$	52 000	20 000
- Jardinier	1	100 000	26 000	5 000
- Guides	2	$2 \times 240\ 000 = 480\ 000$	62 400	24 000
- Chauffeur	2	$2 \times 240\ 000 = 480\ 000$	62 400	24 000
	<b>27</b>	<b>6 260 000</b>	<b>813 800</b>	<b>313 000</b>

Source : Notre propre calcul, mars 2008

La somme totale des rémunérations du personnel par mois s'élève à 6 260 000 Ariary, d'où la rémunération du personnel pendant 1 an:  $6\ 260\ 000 \times 12 = 75\ 120\ 000$  Ariary, et la charge sociale mensuelle est de 13 521 600 Ariary.

Nous avons prévu une augmentation de 10 % par an sur la masse salariale .Les avantages et primes des salaires sont inclus dans cette augmentation.

**Tableau 27: Evolution des charges de personnel (en Ariary)**

Désignation	N	N + 1	N + 2	N + 3	N + 4
Charge du personnel	88 641 600	88 641 600	97 505 760	97 505 760	107 256 336

Source : Notre propre calcul, mars 2008

Ce tableau nous montre la variation des salaires du personnel durant les cinq dernières années d'exercice.

- Les charges financières**

Les charges financières correspondent aux intérêts relatifs à l'emprunt contracté auprès de la banque au taux de 20 %, et les services ou commissions bancaires.

**Tableau 28: Les charges financières(en Ariary)**

Désignation	N	N + 1	N + 2	N + 3	N + 4
Intérêts sur l'emprunt	58 630 000	46 904 000	35 178 000	23 452 000	11 726 000

Source : Notre propre calcul, mars 2008

Au fil du temps, les charges financières se réduisent chaque année de 58 630 000 Ariary jusqu'à 11 726 000 Ariary pour la cinquième année.

**Tableau 29: Dotations aux amortissements et aux provisions (en Ariary)**

Désignation	N	N+1	N+2	N+3	N+4
DAP	31 157 000	31 157 000	31 157 000	31 157 000	31 157 000

Source : Notre propre calcul, mars 2008

Ce tableau nous montre le montant des amortissements sur les immobilisations durant les cinq dernières années d'exercice.

**Tableau 30 : Tableau récapitulatif des charges (en Ariary)**

Désignation	N	N+1	N+2	N+3	N+4
<b>Achats consommés</b>					
- Matières premières	40 000000	70 000 000	75 000000	75 000 000	90 000 000
- Fournitures consommables	7 000 000	8 000 000	8 500 000	9 500 000	11 000 000
- Achat non stockés de matières et fournitures	44 900000	44 900 000	44 900000	44 900 000	44 900 000
- Achat de marchandises	70 000000	75 000 000	78 500000	80 000 000	80 000 000
- Services extérieurs	9 500 000	9 500 000	9 500 000	9 500 000	9 500 000
<b>Autres services extérieurs</b>					
- Impôts et taxes	8 000 000	9 000 000	9 500 000	9 750 000	10 000 000
- Charges de personnels	88 641600	88 641 600	97 505760	97 505 760	107 256 336
- Charges financières	58 630000	46 904 000	35 178000	23 452 000	11 726 000
DAP	31157 000	31 157 000	31157 000	31 157 000	31 157 000
<b>TOTAL</b>	<b>379 828600</b>	<b>405 102600</b>	<b>410 240760</b>	<b>414 764760</b>	<b>440 639 336</b>

Source : Notre propre calcul, mars 2008

D'après ce tableau, nous constatons que le montant total des charges s'élève à 379 828 600 d'Ariary pour la première année et atteint 440 639 336 d'Ariary pour la cinquième année.

### **B : Les comptes des produits**

Les produits sont des accroissements d'avantages économiques au cours de l'exercice, sous forme d'entrées ou d'accroissements d'actifs ou de diminutions de passifs. Ils ont pour effet d'augmenter les capitaux propres, autrement que par des augmentations provenant des apports des participants aux capitaux propres<sup>13</sup>.

Ce sont les Chiffres d'Affaires annuels que nous avons calculés ci-dessous :

Le Chiffre d'Affaires correspond aux ventes de marchandises et de production vendue de biens et services évalués sur la base du prix de vente hors taxes récupérables et réalisées par l'entité avec les tiers à l'occasion de son activité normale et courante.

Nous allons voir successivement les Chiffres d'Affaires prévisionnels pour l'hébergement, la restauration, le guidage et les autres activités.

➤ **Pour l'hébergement :** Le centre dispose de 30 chambres standard, 4 suites et 8 bungalows.

La location d'un bungalow est de 40 000 Ariary par jour, 70 000 Ariary pour la chambre standard et 50 000 Ariary pour les suites.

Pour la haute saison, le niveau d'hébergement est à son point maximal, et pour la basse saison ce niveau est réduit de moitié.

Nos estimations sont résumées dans le tableau suivant :

**Tableau 31: Tableau des Chiffres d'Affaires prévisionnels concernant l'hébergement (en Ariary)**

Niveaux	Journalier	Hebdomadaire	Mensuel	Semestriel
<b>Haute saison</b>	625 000	4 375 000	18 750 000	112 500 000
<b>Base saison</b>	312 500	2 187 500	9 375 000	56 250 000
Total				168 750 000

Source : Notre propre calcul, mars 2008

➤ **Pour la restauration**

Le restaurant est constitué de 150 places assises et peut servir jusqu'à 500 repas par jour : petits déjeuners, déjeuners et dîners confondus. Le prix d'un repas au restaurant est de 6000 à 10 000 Ariary. Il est à noter que les clients du restaurant ne sont pas uniquement les locataires, mais également les visiteurs de passage et les populations autochtones.

---

<sup>13</sup> Verra VINCENT « *le Guide* », Madagascar, 3<sup>ème</sup> édition 2001-2002, p. 42

Pour la haute saison, le niveau de la restauration atteint son point maximal, il est réduit de moitié durant la basse saison. Nos estimations sont résumées dans le tableau suivant :

**Tableau 32 : Tableau des Chiffres d’Affaires prévisionnels de la restauration (en Ariary)**

Niveaux	Journalier	Hebdomadaire	Mensuel	Semestriel
<b>Haute saison</b>	700 000	4 900 000	42 000 000	126 000 000
<b>Basse saison</b>	350 000	2 450 000	10 500 000	63 000 000
<b>Total</b>				<b>189 000 000</b>

Source : Notre propre calcul, mars 2008

#### ➤ Le guidage

La prestation de guidage est tarifée par circuit. Le prix d'un circuit guidé est de 20 000Ariary .En une journée, le niveau de guidage atteint son point maximal, et pour la basse saison, ce niveau est réduit de moitié. Nos estimations sont résumées dans le tableau suivant :

**Tableau 33: Tableau des Chiffres d’Affaires prévisionnels du guidage (en Ariary)**

Niveaux	Journalier	Hebdomadaire	Mensuel	Semestriel
<b>Haute saison</b>	160 000	1 120 000	4 800 000	28 800 000
<b>Basse saison</b>	80 000	560 000	2 400 000	14 400 000
<b>Total</b>				<b>43 200 000</b>

Source : Notre propre calcul, mars 2008

**Pour les autres activités** : location de la salle de réunion, jeux, piscine.

**Tableau 34: Tableau pour les autres activités (en Ariary)**

Niveaux	N	N + 1	N + 2	N + 3	N + 4
<b>La salle de réunion</b>	30 000 000	30 000 000	30 000 000	30 000 000	30 000 000
<b>Jeux</b>	20 000 000	20 000 000	20 000 000	20 000 000	20 000 000
<b>Piscine</b>	22 000 000	22 000 000	22 000 000	22 000 000	22 000 000
<b>Total</b>	<b>72 000 000</b>				

Source : Notre propre calcul, mars 2008

**Tableau 35: Tableau récapitulatif du Chiffre d’Affaire sur 05 ans (en Ariary)**

A sur cinq ans	N	N + 1	N + 2	N + 3	N + 4
<b>Hébergement</b>					
Haute saison	126 000 000	140 000 000	143 750 000	168 750 000	199 550 000
Basse saison	63 000 000	65 000 000	101 250 000	101 250 000	101 250 000
<b>Sous- total</b>	<b>189 000 000</b>	<b>205 000 000</b>	<b>245 000 000</b>	<b>270 000 000</b>	<b>300 800 000</b>
<b>Restauration</b>					
Haute saison	126 000 000	130 000 000	150 000 000	189 000 000	199 080 000

Basse saison	63 000 000	74 000 000	88 400 000	113 400 000	118 400 000
Sous- total	189 000 000	204 000 000	238 400 000	302 400 000	317 480 000
Guidage					
Haute saison	28 800 000	28 800 000	28 800 000	28 800 000	31 300 000
Basse saison	14 400 000.	15 200 000	15 800 000	25 920 000	28 420 000
Sous- total	43 200 000	44 000 000	44 600 000	54 720 000	59 720 000
Pour les autres activités	72 000 000	72 000 000	72 000 000	72 000 000	72 000 000
<b>TOTAL</b>	<b>472 950 000</b>	<b>525 000 000</b>	<b>600 000 000</b>	<b>699 120 000</b>	<b>750 000 000</b>

Source : Notre propre calcul, mars 2008

D'après ce tableau, On prévoit une évolution progressive des recettes, pour les cinq premières années.

### **§.3 : Les comptes de résultat prévisionnels**

Les états financiers nous permettront de connaître si le projet est faisable, c'est-à-dire si le projet dégage des résultats positifs ou non.

Pour ce faire, on doit déterminer les comptes de résultats prévisionnels, et les bilans prévisionnels.

Les comptes de résultat prévisionnels permettent d'apprécier la performance de l'entreprise à réaliser des profits.

Ces comptes regroupent les charges engagées et les produits réalisés, sans tenir compte du fait qu'ils ont été réglés ou non.

Dans notre cas, les comptes de résultat prévisionnels de la première année jusqu'à la cinquième année se présentent comme suit :

#### **A : Les comptes de résultat par nature**

C'est un type de compte de gestion condensé pour pouvoir analyser les rubriques du résultat.

Voici le tableau qui met en exergue ces comptes.

Selon le code général de l'impôt :

- Le calcul de l'IBS est arrondi au millier de franc inférieur
- Le taux de l'IBS est fixé à 30 %
- L'entreprise nouvellement créée bénéficie d'une exonération d'IBS pendant les deux premières années d'exploitation.

**Tableau 36 : Présentation du compte de résultat prévisionnel sur 5ans (en Ariary)**

Rubriques	N	N+1	N+2	N+3	N+4
Chiffres d’Affaires	472 950 000	525 000 000	600 000 000	699 120 000	750 000000
Produit de l’exercice	472 950 000	525 000 000	600 000 000	699 120 000	750 000000
Achat consommés	161 900 000	197 900 000	208 400 000	209 400 000	225 900 000
Services extérieurs	9 500 000	9 500 000	9 500 000	9 500 000	9 500 000
Autres services extérieurs	22 000 000	22 000 000	34 000 000	34 000 000	42 000 000
Consommation de l’exercice	193 400 000	229 400 000	251 900 000	252 900 000	277 400 000
Valeur ajouté d’exploitation	279 550 000	295 600 000	348 100 000	446 220 000	472 600 000
Charges de personnel	88 641 600	88 641 600	97 505 760	97 505 760	107 256 336
Impôt et taxes et versement assimilée	8 000 000	9 000 000	9 500 000	9 750 000	10 000 000
EBC	182 908 400	197 958 400	241 094 240	348 714 240	355 343 664
DAP	31 157 000	31 157 000	31 157 000	31 157 000	31 157 000
Résultat opérationnel	151 751 400	166 801 400	209 937 240	317 557 240	324 186 664
Charges financières	58 630 000	46 904 000	35 178 000	23 452 000	11 726 000
Résultat financières	93 121 400	119 897 400	174 759 240	284 355 240	312 460 664
Résultat avant impôt	93 121 400	119 897 400	174 759 240	284 355 240	312 460 664
IBS (30%)	0	0	52 427 772	85 306 572	93 738 199
Total des prestations des activités ordinaires(A)	472 950 000	525 000 000	600 000 000	699 120 000	750 000 000
Total de charges des activités ordinaires(B)	379 828 600	405 102 600	449 668 532	500 071 332	531 277 535
Résultat net de	93 121 400	119 897 400	122 331 468	199 048 668	218 722 465

l'exercice					
Capacité d'Autofinancement	124 278 400	151 054 400	153 488 468	230 205 668	249 879 465

Source : Notre propre calcul, mars 2008

#### Détail du calcul :

Total des charges des activités ordinaires = consommation de l'exercice + charges externes+ impôt et taxes+ charges du personnel+ Autres charges d'exploitations+ dotation aux amortissements et aux provisions+ charges financières+ IBS

Le code général de l'impôt impose que :

L'IBS est arrondi au milliers d'Ariary inférieur ce taux est fixé à 30% ; l'entreprise nouvellement créer, bénéficie une exonération d'impôt sur le bénéfice réaliser pendant les 3 premières année d'exploitation. Vu les comptes sera en phase de croisière à partir de la sixième année d'exploitation.

#### **B : Le tableau des grandeurs caractéristiques de gestion**

C'est un compte de résultat d'exploitation présenté sous une autre forme de façon analytique. Il permet d'analyser de la performance de l'entreprise sur au moins deux année d'exercice.

**Tableau 37 : Tableau des grandeurs caractéristiques de gestion (TGCG) (en Ariary)**

Rubriques	N	N+1	N+2	N+3	N+4
Marge commerciale de production vendue	472 950 000	525 000 000	600 000 000	699 120 000	750 000 000
Production de l'exercice	472 950 000	525 000 000	600 000 000	699 120 000	750 000 000
Achat	161 900 000	197 900 000	208 400 000	209 400 000	225 900 000
Charges externes	31 500 000	31 500 000	43 500 000	43 500 000	51 500 000
Consommation intermédiaire	193 400 000	229 400 000	251 900 000	252 900 000	277 400 000
Valeur ajoutée	279 550 000	295 600 000	348 100 000	446 220 000	472 600 000
Charges de personnel	88 641 600	88 641 600	97 505 760	97 505 760	107 256 336
Impôt et taxes	8 000 000	9 000 000	9 500 000	9 750 000	10 000 000

Autres charges d'exploitation	-	-	-	-	-
EBE (Excédent brut d'exploitation)	182 908 400	197 958 400	241 094 240	348 714 240	355 343 664
Dotation aux Amortissement	31 157 000	31 157 000	31 157 000	31 157 000	31 157 000
Résultat opérationnel	151 751 400	166 801 400	209 937 240	317 557 240	324 186 664
Produit financière	-	-	-	-	-
Charges financières	58 630 000	46 904 000	35 178 000	23 452 000	11 726 000
Résultat financière	(58 630 000)	(46 904 000)	(35 178 000)	(23 452 000)	(11 726 000)
Résultat avant IBS	93 121 400	119 897 000	174 759 240	284 355 240	312 460 664
IBS (30%)	0	0	52 427 772	85 306 572	93 738 199
Résultat net	93 121 400	119 897 000	122 331 468	199 048 668	218 722 465

Source : Notre propre calcul, mars 2008

Les produits financières étant nuls, d'où le résultat financières est égal à moins charges  
 Ce projet est donc faisable et rentable.

#### **§ -4 : Le plan du financement**

C'est un état financier permettant d'étudier les effets du projet d'investissement sur la situation de la trésorerie de la trésorerie des années à venir. Donc, c'est un document contenant des informations financières et prévisionnelles à établir annuellement avec les comptes de l'exercice.

Son but est d'ajuster la durée du programme d'investissement et de financement que l'on doit appliquer afin de faire face aux dépenses.

#### **La capacité d'autofinancement (CAF)**

C'est l'ensemble de ressources propres dégagées par l'entreprise. C'est un excédent de produits correspondant à un encaissement effectifs ou sur les charges correspondant à un décaissement effectif ou futur, un cumul de bénéfice avec les charges ne correspondant pas à un encaissement effectif ou futur.

**Tableau 38 : Le calcul de la Capacité d'autofinancement (CAF)**

Rubriques	N	N+1	N+2	N+3	N+4
Résultat	93 121 400	119 897 400	122 331 468	199 048 668	218 722 465
Dotation aux amortissements	31 157 000	31 157 000	31 157 000	31 157 000	31 157 000
CAF	124 278 400	151 054 400	153 488 468	230 205 668	249 879 465

Source : extrait du tableau n° 36

Bien que l'entreprise soit contrainte de se soumettre à la pratique comptable de l'amortissement, elle pourra dégager une bonne capacité d'autofinancement. On peut nettement constater que cette dernière s'est augmentée d'Ar 124 278 400 à Ar 249 879 465 de l'année 5. En conclusion, l'entreprise est capable d'assurer sa survie et subvenir aux besoins de son exploitation grâce à ses ressources propres.

Cette conclusion sera bien éclaircie par l'élaboration du plan de financement et de la trésorerie que nous verrons ci-après.

#### **Présentation du plan de financement.**

Le tableau de financement ou tableau des emplois et des ressources de l'exercice a pour but de faire apparaître les variations des ressources de financement de la société au cours d'un exercice et les emplois qui ont été investis ou consommés.

**Tableau 39 : Tableau de financement de capacité de prestation (en Ariary)**

Ressources	N	N+1	N+2	N+3	N+4
CAF	124 278 400	151 054 400	153 488 468	230 205 668	249 879 465
Emprunt	293 150 000				
Total des ressources	417 428 400	151 054 400	153 488 468	230 205 668	249 879 465
<b>Emplois</b>					
Investissement	360 500 000				
Remboursement des emprunts	58 630 000	58 630 000	58 630 000	58 630 000	58 630 000
Charges financières	58 630 000	46 904 000	35 178 000	23 452 000	11 726 000

Total des emplois	477 760 000	105 534 000	93 808 000	82 082 000	70 356 000
<b>TRESORERIE</b>	(60 331 600)	45 520 400	59 680 468	148 123 668	179 523 465

Source : Notre propre calcul, mars 2008

Durant toute l'exploitation, l'entreprise a dégagé une trésorerie saine, ce qui lui permet de financer ses activités des la 1 année, grâce à la capacité d'Autofinancement.

Si dans la 1<sup>ère</sup> année d'exercices l'entreprise à besoin de financement, si à 1<sup>ère</sup> jusqu'à 5<sup>ème</sup> année l'entreprise capacité de financement ;

### **§.5: Les cash- flow prévisionnel**

Le cash- flow désigne les ressources secrétées par l'exploitation servant à faire fonction régulièrement le projet. Il correspond aussi au potentiel de financement de l'entreprise, alors :

$$\boxed{\textbf{CASH- FLOW} = \textbf{Résultat Net} + \textbf{Dotation aux amortissements}}$$

Ainsi nous allons retrace le tableau figurant le cash- flow prévisionnel ci-après:

**Tableau 40 : le cash- flow prévisionnel**

Rubriques	N	N+1	N+2	N+3	N+4
Résultat net	93 121 400	119 897 400	122 331 468	199 048 668	218 722 465
Dotation aux amortissements	31 157 000	31 157 000	31 157 000	31 157 000	31 157 000
CASH- FLOW	124 278 400	151 054 400	153 488 468	230 205 668	249 879 465

Source : Notre propre calcul, mars 2008

Le dégagement d'un bénéfice positif ou de la bonne marge d'autofinancement n'est pas suffisant pour apprécier la rentabilité d'un projet. Pour cela, nous allons faire une évaluation financière qui permet de connaître de la rentabilité de ce projet d'une part et ses effets sur l'économie nationale et la vie sociale d'autre part.

## CHAPITRE III : EVALUATION FINANCIERE DU PROJET

L'évaluation est la dernière étape du montage de projet, car ce n'est qu'après cette phase qu'on décide de l'exécution ou non du projet. A cet effet, nous aurons à trouver les outils qui apporteront des précisions sur la réussite future de ce complexe. Evaluer un projet revient aussi à montrer les impacts sur l'environnement général de l'établissement. Nous allons voir dans la première section l'évaluation interne du projet, la seconde section, l'évaluation externe du projet et la dernière section l'évaluation économique et social du projet.

### **Section1 : L'évaluation interne du projet**

C'est par l'évaluation financière que nous pouvons connaître la rentabilité ou la fiabilité du projet.

L'évaluation de la rentabilité d'un projet s'effectue en considérant les paramètres de rentabilité économique du projet. En effet, le choix d'investissement peut être réalisé à l'aide d'un critère quantitatif : la rentabilité des capitaux investis.

Ces capitaux investis seront comparés aux flux générés : c'est le Flux net de trésorerie ou « cash Flow »

Notion de cash-flow :

Le cash-flow c'est le flux net de trésorerie, Pour la période donnée, le cash-flow est le montant des ressources dégagées par l'activité de l'entreprise, susceptible de rester à sa disposition définitivement ou une durée supérieur à un an. Une fois payés, toutes les charges et les impôts sur la société sont encaissés ; tous ses produits et ses ressources sont évidemment affectés pour faire face aux besoins de financements définitifs et d'acquisition de l'actif dont le délai de récupération est supérieur à un an.

Cette marge brute d'autofinancement peut être obtenue comme suit :

- + Recettes
- Charges
- = Résultat
- Impôts sur les bénéfices des sociétés (IBS)
- = Résultat Net

+ Amortissements

= Cash flow

Les paramètres généralement utilisés pour le choix d'investissement sont les suivants:

- La valeur actuelle nette (VAN)
- Le taux de rentabilité interne (TRI)
- L'indice de profitabilité (IP)
- La durée de récupération des capitaux investis (DRCI)

### **§.1 : La Valeur Actuelle Nette**

C'est la différence entre la somme des Marges Brutes d'Autofinancement Actualisées (MBA) avec un taux exigé pour la rentabilité de l'investissement ; et la somme des capitaux investis. Elle est donnée par la formule suivante :

$$VAN = \sum_{i=1}^n CF (1 + i)^{-n} - I_0$$

Avec I : Investissement

n : Nombre d'années

i : Taux d'actualisation

La VAN peut être positive, nulle, négative

- Si la VAN est supérieure à 0, le projet est rentable et viable
- Si la VAN est inférieure à 0, le projet n'est pas rentable
- Si la VAN = 0, le projet n'enregistre ni perte ni bénéfice c'est-à-dire l'investissement a une rentabilité égale au taux exigé.

Le taux d'actualisation utilisé est de 18 %, car le taux d'emprunt doit être supérieur (20%) au taux d'actualisation.

**Tableau 41: Calcul de la Valeur Actuelle Nette (en Ariary)**

RUBRIQUE	N	N + 1	N + 2	N + 3	N + 4
<b>Résultat net</b>	93 121 400	119 897 400	122 331 468	199 048 668	218 722 465
<b>Amortissement</b>	31 157 000	31 157 000	31 157 000	31 157 000	31 157 000
<b>CF</b>	124 278 400	151 054 400	153 488 468	230 205 668	249 879 465
<b>(1+i)</b>	0,847457	0,718184	0,608630	0,515788	0,437109
<b>CF A</b>	105 263 804	108 457 059	92 093 080	118 555 919	109 222 314
<b>CF C</b>	105 263 804	213 720 863	305 813 944	424 369 863	533 592 177

Source: notre propre calcul, mars 2008

CF A: Cash flow actualisé

CF C: Cash flow Cumulé

$$VAN = 533 592 177 - 401 300 000$$

$$VAN = 132 292 177 \text{ Ariary;}$$

Après calcul, la VAN a une valeur qui est largement positive. D'après la théorie si la VAN est positive, le projet sera viable et rentable.

Pour confirmer la viabilité et le rentabilité d'un projet que le projet, on doit calculer le Taux de Rentabilité Interne (TRI).

### **§ .2 : Le Taux de Rentabilité Interne**

Le taux de rentabilité interne est le taux d'actualisation qui donne une valeur actuelle nette nulle. Ce taux peut se calculer par une équation mathématique simple .On procède à une approche approximative suivant la méthode par interpolation qui est fréquemment utilisée pour la détermination du taux.

Pour calculer le TRI, on utilise dans le projet le taux d'actualisation à 18 %, plus haut à 30 %. Il a été obtenu par la formule suivante :

$$\boxed{\text{TRI} = \sum_{i=1}^n \text{CFA} (1 + i)^{-n} - I = 0}$$

Trois cas peuvent se présenter :

- . Si  $i < t$ , le projet n'est pas rentable
- . Si  $i = t$ , le projet ne dégage ni perte, ni bénéfice

. Si  $i > t$ , le projet est rentable

**Tableau 42 : Le calcul de TRI (en Ariary)**

Rubrique	N	N + 1	N + 2	N + 3	N + 4
<b>CFA</b>	124 278 400	151 054 400	153 488 468	230 205 668	249 879 465
<b>(1 + 0,30)</b>	0.7692	0.5917	0.4551	0.3501	0.2693
<b>CF A</b>	95 594 945	89 378 888	69 898 648	80 595 004	67 292 539
<b>CF C</b>	95 594 945	184 973 833	254 872 481	335 467 485	402760024
<b>(1 + 0,31)</b>	0.7633	0.5827	0.4448	0.3395	0.2592
<b>CF A</b>	94 861 702	88 019 399	68 271 670	78 154 824	64 768 757
<b>CF C</b>	94 861 702	182 881 101	251 152 771	329 307 595	394 076 352

Source : Notre propre calcul, mars 2008

30                  <TRI<                  31  
 ↓                  ↓                  ↓  
 402760024    401 300 000    394 076 352

$$\frac{31 - 30}{402760024 - 394\ 076\ 352} = \frac{\text{TRI} - 30}{I - 394\ 076\ 352}$$

$$\frac{-1}{8\ 683\ 672} = \frac{\text{TRI} - 30}{7\ 223\ 648}$$

$$\frac{-I}{8\ 683\ 672} = \frac{\text{TRI} - 30}{7\ 223\ 648}$$

$$\text{TRI} - 30 = 0.83$$

$\boxed{\text{TRI} = 30.83\%}$

Le TRI est supérieur au taux d'actualisation, le projet est rentable. Dans le cas présent, le TRI est de **30.83%**, il est largement supérieur au taux d'emprunt de 20 %. Ce qui permet de dégager une marge de **10.83 %**. On peut dire que notre projet est rentable.

### § .3 : L'indice de profitabilité

Cet indice s'obtient par le rapport entre : le numérateur de la somme des marges brutes d'autofinancement actualisé, et le dénominateur de la somme des capitaux investis. Cet indice correspond au produit induit par un Ariary de capital investi, c'est-à-dire la marge bénéficiaire obtenue pour un investissement d'un Ariary.

$$IP = \frac{\sum_{i=1}^n CF(1+i)^{-n}}{I}$$

$$IP = \frac{\sum_{i=1}^n CF(1+i)^{-n}}{I_0}$$

$$IP = \frac{583\ 592\ 177}{401\ 300\ 000}$$

$$\boxed{IP = 1,32}$$

L'indice de profitabilité doit être supérieur à 1, ce qui signifie que la capacité d'autofinancement est supérieure à l'investissement, et 1 Ariary de l'investissement apporte 0,32 Ariary de bénéfice. Ce projet est donc rentable.

### §.4 : La durée de Récupération des Capitaux Investis

La Durée de Récupération des Capitaux Investis permet de déterminer la date à laquelle les MBA cumulées peuvent réunir le montant des investissements.

La durabilité décrit le degré de viabilité et de profitabilité continu des résultats. Comme nous l'avons vu dans le calcul de la valeur actuelle nette du projet, nous avons constaté qu'elle est largement positive, elle s'élève à 132 292 177 Ariary.

Cela veut dire que la rentabilité de l'investissement est aussi positive et le projet génère un bénéfice certain. Ce résultat nous permet alors de dire que le projet est viable à long terme et qu'il est aussi rentable.

**Tableau 43: Le calcul de la DRCI (en Ariary)**

Rubrique	N	N + 1	N + 2	N + 3	N + 4
<b>CF</b>	124 278 400	151 054 400	153 488 468	230 205 668	249 879 465
<b>CF C</b>	124 278 400	275 332 800	428 821 268	659 026 936	908 906 401
<b>Investissement</b>		<b>360 500 000</b>			

Source : Notre propre calcul, mars 2008

Par interpolation linéaire

3 : Troisième année

2 : Deuxième année

2  
↓              <DRCI>              3  
275 332 800    360 500 000    428 821 268

$$\frac{3 - 2}{428\ 821\ 268 - 275\ 332\ 800} = \frac{\text{DRCI} - 2}{360\ 500\ 000 - 275\ 332\ 800}$$

$$\frac{1}{153\ 488\ 468} = \frac{\text{DRCI} - 2}{85\ 167\ 200}$$

$$\text{DRCI} - 2 = 0,5548$$

$$\text{DRCI} = 2,5548$$

$$0,5548 \times 12 = 6,6585$$

$$0,6585 \times 30 = 20 \text{ jours}$$

**DRCI = 2 ans 6 mois 20 jours**

Le délai de récupération est de **2ans 6mois 20jours**,

D'après le calcul, au bout de **2ans 6mois 20jours**, le capital investi est récupéré. Le délai de récupération est court et il est bien inférieur à la durée de vie de projet qui est égal à cinq ans. Cela montre que le projet est rentable.

Même si cette méthode bénéficie de la préférence des investisseurs du fait qu'elle soit fondée principalement sur le critère de liquidité, les critiques ne manquent pas :

- Elle ne fournit aucune information sur le rapport de l'usure et du délai de récupération,
- Ce critère est aussi contestable car plusieurs projets ayant la même période de remboursement peuvent présenter des échelonnements très différents de leurs recettes dans le temps.
- Le critère de délai de récupération est sans doute la méthode la plus ancienne et quoique critiquable sur le plan théorique, il est peut être le plus couramment utilisé. Pour accroître son efficacité, il convient de l'associer à d'autre critère.

### **§.5: Les ratios de rentabilités**

On appelle ratio, le rapport entre deux ou plusieurs agrégats afin de trouver une norme de la vie financière de l'entreprise.

En ce qui concerne la rentabilité, elle est l'aptitude d'une action économique à dégager une marge ou accumuler des richesses afin de pouvoir rémunérer les divers facteurs utilisés pendant la production des biens et services .Elle pourrait être obtenue par le rapport entre une grandeur représentative du résultat et des capitaux.

#### **A : Le ratio de rentabilité économique**

$$\text{RRE} = (\text{Résultat net de l'exercice} / \text{ressources stables}) \times 100$$

Avec ressources stables = capitaux propres + Emprunt

**Tableau 44 : Tableau du ratio de rentabilité économique (en Ariary)**

<b>Elément</b>	<b>N + 1</b>	<b>N + 2</b>	<b>N + 3</b>	<b>N + 4</b>	<b>N + 5</b>
<b>RNE</b>	93 121 400	119 897 400	122 331 468	199 048 668	218 722 465
<b>RS</b>	435 791 400	497 058 800	520 066 640	573 466 707	619 695 331
<b>RRE</b>	<b>21.36%</b>	<b>24.12%</b>	<b>27.52%</b>	<b>34.70%</b>	<b>35.29%</b>

Source : Notre propre calcul, mars 2008

Ces ratios de rentabilité économique permettent de mesurer la capacité de l'entreprise à rentabiliser les fonds apportés.

On constate d'après ce tableau que la capacité d'accumulation de richesse de l'hôtel augmente chaque année.

On peut dire que le projet est efficace.

### B : Le ratio de rentabilité financière

$$\text{RRF} = (\text{Résultat net} / \text{Capitaux propres}) \times 100$$

**Tableau 45 : Tableau du ratio de rentabilité financière (en Ariary)**

<b>Elément</b>	<b>N + 1</b>	<b>N + 2</b>	<b>N + 3</b>	<b>N + 4</b>	<b>N + 5</b>
<b>Résultat net</b>	93 121 400	119 897 400	122 331 468	199 048 668	218 722 465
<b>CP</b>	201 271 400	321 168 800	350 378 868	429 530 135	525 530 135
<b>RRF</b>	<b>45.26%</b>	<b>37.33%</b>	<b>34.91%</b>	<b>46.63%</b>	<b>41.61%</b>

Source : Notre propre calcul, mars 2008

Ce tableau nous montre que la politique financière appliquée par l'entreprise sera efficace parce que le résultat net connaîtra une augmentation chaque année.

### Section 2 : L'évaluation externe du projet

La création de ce projet entraîne divers avantages et inconvénients, aussi bien sur le plan économique que sur le plan social.

Plusieurs agents économiques sont bénéficiaires grâce à ce projet, tel l'Etat, les ménages, la caisse publique, les institutions financières.

Nous présentons les avantages et les inconvénients ci-après:

### **Les avantages et les inconvénients**

Avantages

- Augmentation des recettes fiscales de l'Etat,
- Augmentation du taux de croissance économique de la région et de l'Etat,
- Entrée de devises
- Embellissement de la ville,
- Evolution du Chiffre d'Affaires,
- Création d'emplois pour les jeunes de Ranomafana
- Préservation des caractéristiques naturelles du milieu naturel doté d'une richesse écologique.

Inconvénients :

- Risque d'inflation,
- Risque de destruction de l'environnement,
- Risque de délinquance,
- Risque de tourisme sexuel,
- Risque d'augmentation du nombre de prostituées,
- Risque de transmission facile des MST et du SIDA.

### **Section 3 : L'évaluation économique et sociale**

Ce type d'évaluation nécessite une bonne connaissance de la structure économique du pays et des modalités d'intégration du projet dans ces structures.

La valeur ajoutée générée par chaque entreprise forme le Produit Intérieur Brut (**PIB**) ; elle exprime l'apport spécifique de l'activité économique nationale et est fourni par les éléments qui constituent la comptabilité nationale. Le PIB permet de mesurer et d'apprécier les revenus attribués aux différents facteurs de production tels que les impôts, les salaires, la rémunération des capitaux, ainsi que le taux de croissance économique du pays.

### **§.1 : Les effets sur l'économie nationale**

L'augmentation des recettes des finances publiques par le versement sous forme d'impôts et taxes que l'entreprise va verser à l'Etat.

Participation au plan de développement du tourisme, visant à faire entrées 900 000 touristes à l'aube de 2012.

Redistribution de revenus supplémentaires par le biais des effets directs et indirects de la valeur ajoutée supplémentaire créée.

### **§.2 : La création d'emplois**

Le « Falafa Hôtel » effectue un apport non négligeable à la vie sociale par la création de 27 emplois directs à caractère permanent pour les nationaux d'une part, et le recrutement de personnel temporaire pendant la haute saison, d'autre part.

### **§.3 : Le développement économique de la région**

La création d'un complexe Hôtelier, touristiques et l'extension des infrastructures d'accueil va améliorer le niveau des investissements, même au niveau régional.

L'implantation d'un hôtel restaurant aux normes internationales dans la région entraînera un développement économique, non seulement par les emplois créés, mais aussi par la prolifération des activités touristiques. Ensuite, ce projet va entraîner une attraction touristique dans la région, et va aussi contribuer à l'augmentation de la ressource régionale et communale.

## **CONCLUSION**

A travers ce travail, notre objectif a été de présenter notre projet de création d'un complexe hôtelier nommé FALAFÀ à Ranomafana, un site exceptionnel et réputé pour sa diversité naturelle et sa potentialité écologique. Les raisons qui nous ont poussés à le choisir sont multiples:

D'une part, notre projet va participer au développement touristique de la région par l'accroissement de sa capacité d'accueil de touristes nationaux ou étrangers, et

D'autre part, il se conjugue effectivement au MAP, une stratégie élaborée par le gouvernement visant à faire du tourisme un secteur moteur de développement et d'ouverture de l'économie Malgache, et ce en adaptant nos actions à l'environnement économique, social et naturel.

En plus, il nous offrira l'occasion d'exercer notre jeune talant de consultant dans l'élaboration du projet, complément indispensable aux acquis théoriques durant notre cursus Universitaires, d'où l'intérêt du thème.

Part ailleurs, en ce qui concerne le choix de la région, il a n'est pas le fait d'un simple hasard.

Nous l'avons choisie parce qu'elle attire les touristes et à cause de sa biodiversité lors de notre travail sur terrain, nous avons identifié les problèmes en restauration et en hôtellerie dans la région ; l'hôtellerie et la restauration rencontre des problèmes liés aux infrastructures ayant pour conséquence la non satisfaction de la demande.

L'ignorance des atouts touristiques Malgache, notamment les faunes, les flores, les sites historiques, la culture de la région au niveau national et international constitue également un problème pour la promotion du tourisme. Des efforts sont fournis au niveau des infrastructures pour la promotion de l'image de la région et du pays dans le monde entier.

Durant notre descente sur terrain et à travers nos entretiens avec les autorités locales et la population, nous avons constaté que notre projet les intéresse car il va contribuer au développement de la région à travers la création d'emplois, l'accroissement des revenues, le développement du commerce et de l'artisanat local.

L'étude technique du projet ainsi que l'étude financière, nous a permis d'arriver à un TRI de 30,83%, critère de faisabilité pouvant également la rentabilité du projet, car il est supérieur au taux d'actualisation, et de loin au taux de prêt des institutions financière qui est actuellement de l'ordre de 20%. Il y a donc une légère baisse par rapport aux taux précédent.

Concernant les perspectives d'avenir, nous demeurons très optimistes, car notre projet répond bien aux attentes du secteur touristique.

Bref, avec tous les contrats élaborés par les opérateurs au niveau régional, national et international, nous sommes très confiant en l'avenir du secteur touristique de la région et bien évidemment, en la rentabilité de notre futur complexe hôtelier, car il concorde avec la politique du gouvernement « Madagascar Naturellement ».

## BIBLIOGRAPHIE

### Ouvrages

- ANDRIANORO Thompson et KEFFERSTEN Stéphane, « *le guide des guides* », édition Service Alfa Diffusion (SAD) 20006, 384. p
- CHIROUZE Yves Ouvrage marketing par la revue « *Harvard expansions* » en 1984, 330. p
- GERARD Désigne « *la création d'entreprise* », 2<sup>e</sup> édition novembre 1998, 261. p
- INGHAM « *Gestion stratégique d'une entreprise nouvelle* » Académies, 1988, 485.p
- KOTLER & DUBOIS « *Marketing management* » édition Puli- Union Paris 2001, 378. p
- MUKENDI (BT) « *Management de suivi et de l'évaluation des programmes et des projets de développement* » Washington International Management Institut.1050, 17 stet, NW, SUITE 600. Washington, DC 20030. USA.1998, 568. p
- VINCENT Verra « *le Guide* », Madagascar, 3<sup>ème</sup> édition 2001-2002, 542. p

### Revues

- Atelier pour la relance du secteur tourisme à Madagascar, par le Ministère du tourisme, Edition 2004
- GO TO MADAGASCAR (Groupement des Opérateurs du Tourisme de Madagascar), BEST OF, Edition spéciale 2007
- Jurid’ika « *comptabilisation et évaluation de certaines opérations usuelles et particulières* » Guide annoté du PCG 2005 par L’OECFM (Ordre des Experts Comptable et Financiers de Madagascar), Edition avril 2005

### Cours

- HORACE Gatien « *Politique Générale d'Entreprise* » 4<sup>e</sup> Année 2006
- Madame SABOTSY Pauline « *Comptabilité Analytique d'Exploitation II* » 2<sup>ème</sup> année, Gestion 2004
- Monsieur ANDRIANAIVO José Lala, “*Gestion Financière*” 2<sup>ème</sup> année, Gestion; 2004
- Monsieur RANDRIAMANANTENA Modeste « *Organisation II* » 2<sup>ème</sup> année, Gestion; 2004
- Monsieur ROGER Martial “*Marketing III*” 3<sup>ème</sup> Année 2005
- Monsieur ROGER Martial « *Marketing IV* » 4<sup>ème</sup> Année 2006

## **Internet**

- [http // Fr .wikipedia.org/wiki/Entreprise](http://Fr.wikipedia.org/wiki/Entreprise)
- [www.amazon .fr/structures-d'entreprise-Alain-Derray/dp2729827358 62](http://www.amazon.fr/structures-d'entreprise-Alain-Derray/dp/2729827358)
- [www.valeo.com/automotive-supplier/webdaw](http://www.valeo.com/automotive-supplier/webdaw)

# **ANNEXES**

## **ANNEXE I : A L'ARRETE N°4889/2001 / MINTOUR du 19avril2001**

### **DEMANDE D'AVIS PREALABLE**

#### **1- Composition de dossier**

Le dossier est composé de :

- ⇒ Une lettre de demande;
- ⇒ Une fiche de renseignements sur l'identité du demandeur, sur la description sommaire de l'établissement ou du terrain de camping. Pour les étrangers, cette fiche doit être accompagnée d'une copie certifiée conforme de l'original du visa de long séjour en cours de validité;
- ⇒ Une description sommaire de l'environnement : informations sur les sites touristiques, culturels, naturels situés à moins de 500 m de l'établissement;
- ⇒ Un plan de masse;
- ⇒ Un plan esquisse côté du projet;
- ⇒ Un plan d'assainissement des eaux usées, eaux-vannes, eaux de pluie;
- ⇒ Un plan d'immatriculation ou plan cadastral du terrain;
- ⇒ Un certificat de situation juridique du terrain;
- ⇒ Un bail dûment enregistré auprès du Service de l'enregistrement dont relève le lieu d'implantation de l'immeuble (cas de location) ;
- ⇒ Un programme d'engagement environnemental (PREE) pour tout aménagement hôtelier d'une capacité d'hébergement comprise entre cinquante (50) et cent vingt (120) chambres ou pour tout restaurant d'une capacité comprise entre soixante (60) et deux cent cinquante (250) couverts ou tout aménagement récréo-touristique d'une surface comprise entre deux (02) et vingt (20) hectares;
- ⇒ Un permis environnemental délivré par le Ministre chargé de l'Environnement pour les projets nécessitant une étude d'impact environnemental (EIE). Il s'agit de tout aménagement hôtelier d'une capacité d'hébergement supérieure à cent vingt (120) chambres ou pour tout restaurant d'une capacité de plus de deux cent cinquante (250) couverts ou tout aménagement récréo-touristique d'une surface combinée de plus de vingt (20) hectares;
- ⇒ Un permis environnemental délivré par le Ministre chargé de l'Environnement pour toutes implantations ou modifications d'aménagements situés dans les zones sensibles; ces projets nécessitent une étude d'impact environnemental (EIE).

**Modèle-type de la demande d'autorisation d'ouverture et de classement d'un établissement d'hébergement et de restauration :**

Monsieur le Ministre,

Je soussigné(e), ai l'honneur de vous soumettre un dossier relatif à la réalisation d'un projet de construction, d'aménagement, d'extension (1), d'un établissement d'hébergement et/ou de restauration, d'un terrain de camping (1)) aux fins d'obtention ~un avis préalable. (2)

OU

Je soussigné(e), ..... agissant au nom de la société ....., ai l'honneur de vous soumettre un dossier relatif à la réalisation d'un projet de construction, d'aménagement, d'extension (1), d'un établissement d'hébergement et/ou de restauration, d'un terrain de camping (1) aux fins d'obtention d'un avis préalable. (3)

Vous trouverez ci-joint les dossiers requis.

Veuillez agréer, Monsieur le Ministre, l'assurance de ma très haute considération.

(1) rayer la mention inutile

(2) cas d'une entreprise individuelle

(3) cas d'une société

Fait à ....., le .....

(Signature)

## **ANNEXE II :**

A L'ARRETE N°4889/2001 / MINTOUR du 19 avril 2001

### **DEMANDE D'AUTORISATION D'OUVERTURE ET DE CLASSEMENT**

#### **1 - Composition de dossier de demande d'autorisation d'ouverture et de classement d'un établissement d'hébergement et/ou de restauration:**

Le dossier est composé de :

- Une lettre de demande d'autorisation d'ouverture et de classement;
- Une copie de l'avis préalable;
- Une fiche de renseignements sur l'identité du demandeur, sur les installations, les équipements, les matériels d'exploitation de l'établissement et sur le personnel;
- Une copie certifiée conforme à l'original du permis de construire et du certificat de conformité;  
    Un casier judiciaire bulletin n° 3 de moins de 3 mois;
- Une copie certifiée conforme à l'original du visa de long séjour en cours de validité pour les étrangers; Un état 211 bis de la personne physique ou morale;
- Une attestation de souscription à une assurance responsabilité civile professionnelle;
- Une copie certifiée conforme à l'original du (des) diplôme(s) ou du (des) certificat(s) attestant les aptitudes professionnelles du personnel cadre;
- Une copie certifiée conforme à l'original des statuts enregistrés de la société;
- Une copie certifiée conforme à l'original de la carte d'identité nationale ou du passeport.

II - Modèle - type de demande d'autorisation d'ouverture et de classement d'un établissement d'hébergement et de restauration:

Monsieur le Ministre,

Je soussignée (e)..... Certifie avoir réalisé le projet de construction, d'aménagement, d'extension (1), ai mis en place les mesures de sécurité adéquates(2)

OU

Je soussigné(e), ..... agissant au nom de la société ....., certifie que la société a réalisé le projet de construction, d'aménagement, d'extension (1), ai mis en place les mesures de sécurité adéquates (3)

En conséquence, j'ai l'honneur de vous demander l'autorisation d'ouverture de mon établissement et de procéder à son classement dans la catégorie ..

Je certifie la véracité des informations fournies dans mon dossier.

Enfin, je m'engage à exploiter mon établissement conformément aux réglementations et à la déontologie de la profession.

Veuillez agréer, Monsieur le Ministre, l'assurance de ma très haute considération.

(1) rayer la mention inutile

(2) cas d'une entreprise individuelle

(3) cas d'une société

## LISTE DES TABLEAUX

<u>Tableau 1 : Tableau récapitulatif des nombres d'entrées des visiteurs non résidents aux frontières</u> .....	<u>16</u>
<u>Tableau 2 : Evolution de l'offre touristique à Madagascar</u> .....	<u>19</u>
<u>Tableau 3 : Evolution de la demande touristique à Madagascar</u> .....	<u>19</u>
<u>Tableau 4 : Taux d'occupation moyenne des hôtels</u> .....	<u>21</u>
<u>Tableau 5 : Evolution des visiteurs à Manakara</u> .....	<u>21</u>
<u>Tableau 6 : Evolution des visiteurs à Ranomafana</u> .....	<u>22</u>
<u>Tableau 7 : Tableau d'hébergement à Ranomafana</u> .....	<u>23</u> <u>3</u>
<u>Tableau 8 : Catégorie professionnelle</u> .....	<u>38</u>
<u>Tableau 9 : Prévision des chambres occupées en année N</u> .....	<u>39</u>
<u>Tableau 10 : Prévision des visiteurs pour les cinq premières années</u> .....	<u>40</u>
<u>Tableau 11 : Prévisionnel de plats vendus pendant cinq ans</u> .....	<u>40</u>
<u>Tableau 12 : Tableau des attributions principales et profil exigé</u> .....	<u>46</u>
<u>Tableau 13 : les autres immobilisations (en ariary)</u> .....	<u>53</u>
<u>Tableau 14 : Tableau récapitulatif des investissements (en Ariary)</u> .....	<u>54</u>
<u>Tableau 15 : Tableaux des amortissements des immobilisations (en Ariary)</u> .....	<u>55</u>
<u>Tableau 16 : Tableau des remboursements des dettes(en Ariary)</u> .....	<u>55</u>
<u>Tableau 17 : Tableau récapitulatif du fond de roulement (en Ariary)</u> .....	<u>56</u>
<u>Tableau 18 : Présentation du bilan d'ouverture de la première année (en Ariary)</u> .....	<u>57</u>
<u>Tableau 19 : Achat de matières premières (en Ariary)</u> .....	<u>59</u>
<u>Tableau 20 : Achat de marchandises (en Ariary)</u> .....	<u>59</u>
<u>Tableau 21 : Achat de fournitures consommables ( en Ariary)</u> .....	<u>59</u>
<u>Tableau 22 : Achat non stockés des matières et fournitures (en Ariary)</u> .....	<u>59</u>
<u>Tableau 23 : Services extérieurs (en Ariary)</u> .....	<u>60</u>
<u>Tableau 24 : Autres services extérieurs (en Ariary)</u> .....	<u>60</u>
<u>Tableau 25 : Impôts et taxes(en Ariary)</u> .....	<u>61</u>
<u>Tableau 26 : Estimation du salaire de personnel (en Ariary)</u> .....	<u>62</u>
<u>Tableau 27 : Evolution des charges de personnel (en Ariary)</u> .....	<u>62</u> <u>2</u>
<u>Tableau 28 : Les charges financières(en Ariary)</u> .....	<u>63</u> <u>3</u>
<u>Tableau 29: Dotations aux amortissements et aux provisions (en Ariary)</u> .....	<u>63</u>
<u>Tableau 30 : Tableau récapitulatif des charges (en Ariary)</u> .....	<u>63</u>
<u>Tableau 31 : Tableau des chiffres d'affaires prévisionnels sur l'hébergement (en Ariary)</u> .....	<u>64</u>
<u>Tableau 32 : Tableau des chiffres d'affaires prévisionnels sur la restauration (en Ariary)</u> .....	<u>65</u>
<u>Tableau 33 : Tableau des chiffres d'affaires prévisionnels sur le guidage (en Ariary)</u> .....	<u>65</u>
<u>Tableau 34 : Tableau pour les autres activités (en Ariary)</u> .....	<u>65</u>
<u>Tableau 35 : Tableau récapitulatif du chiffre d'affaire sur 05 ans ( en Ariary)</u> .....	<u>65</u>
<u>Tableau 36 : Présentation du compte de résultat par nature en année N- N+4 ( en Ariary)</u> .....	<u>67</u>
<u>Tableau 37 : Tableau des grandeurs caractéristique (en Ariary)</u> .....	<u>68</u>
<u>Tableau 38 : Le calcul de la capacité d'autofinancement (en Ariary)</u> .....	<u>70</u>
<u>Tableau 39 :Tableau de financement de capacité de prestation (en Ariary)</u> .....	<u>70</u>
<u>Tableau 40 : Le cash- Flow prévisionnel</u> .....	<u>71</u>
<u>Tableau 41 : Calcul de la Valeur Actuelle Nette (en Ariary)</u> .....	<u>74</u>
<u>Tableau 42 : Le calcul de TRI ( en Ariary)</u> .....	<u>75</u>
<u>Tableau 43 : Le calcul de la DRCI ( en Ariary)</u> .....	<u>77</u>
<u>Tableau 44 : Tableau du ratio de rentabilité économique (en Ariary)</u> .....	<u>79</u>
<u>Tableau 45 : Tableau du ratio de rentabilité financière ( en Ariary)</u> .....	<u>79</u>

## LISTE DES FIGURES

Figure n°1 : le part de marché.....	27
<u>Figure n°2 : Organigramme</u> .....	45

# TABLE DES MATIERES

## SOMMAIRE

### REMERCIEMENTS

### LISTE DES ABREVIATIONS, DES SIGLES ET DES ACRONYMES

### GLOSSAIRE

INTRODUCTION ..... 5

PREMIERE PARTIE : IDENTIFICATION DU PROJET ..... 7

    CHAPITRE I : PRESENTATION DU PROJET ..... 8

        Section 1 : Le projet et la région ..... 8

            §1 : Historique de la région ..... 8

            §2 : Le choix du projet ..... 9

                A: Raison interne ..... 9

                B : Raison externe ..... 9

        Section 2 : Caractéristiques du projet ..... 10

            §.1 : Le cadre juridique du projet ..... 11

            §.2 : Les activités principales par l'hôtel ..... 12

            §.3 : But et objectif du projet ..... 12

            §.4 : Prévision de production ..... 13

                A : L'hébergement ..... 13

                B : La restauration ..... 13

                C : L'Accueil d'évènement ..... 13

        Section 3 : La zone d'étude ..... 14

            §.1 : La description de la région ..... 14

                A : La localisation ..... 14

                B: La situation géographique ..... 14

    CHAPITRE II : ETUDE DE MARCHE ..... 16

        Section 1 : Description du marché visé ..... 16

            §.2: Situation du secteur touristique dans la région ..... 17

        Section 2 : Analyse de l'offre et de la demande ..... 18

            §1. Analyse de l'offre ..... 18

                A : Caractéristiques de l'offre ..... 18

                B : La capacité de l'offre ..... 18

                C : Les besoins des clients ..... 19

            §2 : Analyse de la demande ..... 19

                A : Caractéristiques de la demande ..... 19

B : La demande touristique à Madagascar .....	20
C : La demande touristique à Manakara et Ranomafana .....	21
Section 3 : Analyse de la concurrence .....	22
§.1 : Les concurrents .....	23
A: Les concurrents directs.....	23
B : Les concurrents indirects.....	24
§.2. : Points forts et points faibles des concurrents.....	24
§3 : Les clients cibles et la part de marché .....	25
A : Les clients cibles .....	25
B : La part de marché.....	26
<b>CHAPITRE III : ASPECT MARKETING ET ETUDE DE FAISABILITE TECHNIQUE DU PROJET .....</b>	<b>28</b>
Section 1 : Aspects Marketing du projet.....	28
§1 : La stratégie marketing.....	28
A : La stratégie "pull" .....	28
B : La stratégie "push" .....	29
§2 : Le Marketing MIX.....	29
A : La politique de produit .....	29
B : Politique de prix .....	30
C : Politique de distribution .....	31
D : La politique de communication et de promotion .....	31
Section 2 : Les procédures de production .....	33
§.1 : Les méthodes de réalisation de ce projet .....	33
A: Terrain .....	34
B: Les constructions des bâtiments .....	34
§.2 : L'indentification des matériels utilisés .....	34
Section 3 : Les ressources nécessaires .....	36
§.1: Ressources en capital .....	36
§.2: Ressources matérielles .....	37
§.3: Ressources humaines .....	37
§4 : Les nombres de clients prévu et les chambres occupées .....	39
<b>DEUXIEME PARTIE : ETUDE DE FAISABILITE ORGANISATIONNELLE DU PROJET ET ETUDE FINANCIERE.....</b>	<b>42</b>
<b>CHAPITRE I : ETUDE ORGANISATIONNELLE DU PROJET.....</b>	<b>43</b>
Section 1 : La structure organisationnelle.....	43

§.1 : Les principales fonctions : .....	44
§.2 : L'Organisation .....	44
Section2 : les attributions du personnel et les qualifications professionnelles .....	46
Section 3: Politique de formation et motivation du personnel.....	48
§.1 : Chronogramme d'activités.....	49
<b>CHAPITRE II : LE COÛT DES INVESTISSEMENTS .....</b>	<b>52</b>
Section 1 : Les investissements et amortissements.....	52
§.1 : Les investissements.....	52
A : Les immobilisations incorporelles .....	52
B : les immobilisations corporelles .....	52
§.2 : Les amortissements .....	54
§.2 : Les remboursements des dettes.....	55
Section 2 : Financements du projet.....	56
§.1: Le fonds de roulement initial .....	56
§.2 : Le plan de financement.....	57
Section 3 : Présentation des états financiers .....	57
§.1 : Bilan d'ouverture .....	57
§ 2: Les comptes de gestion .....	58
A : Les comptes des charges .....	58
B : Les comptes des produits .....	64
§.2 : Les comptes de résultat prévisionnels.....	66
A : Les comptes de résultat par nature .....	66
B : Compte de résultat par fonction .....	68
§.2: Les bilans prévisionnels .....	71
<b>CHAPITRE III : EVALUATION FINANCIERE DU PROJET .....</b>	<b>72</b>
Section1 : Evaluation interne du projet.....	72
§.1 : La Valeur Actuelle Nette .....	73
§ .2 : Le Taux de Rentabilité Interne .....	74
§ .3 : L'indice de profitabilité .....	76
§.4 : La durée de Récupération des Capitaux Investis .....	76
§.5: Les ratios de rentabilités .....	78
A : Le ratio de rentabilité économique.....	78
B : Le ratio de rentabilité financière .....	79
Section 2 : Evaluation externe du projet.....	79

Section 3 : Evaluation économique et sociale.....	80
§.1 : Les effets sur l'économie nationale .....	81
§.2 : La création d'emplois .....	81
§.3 : Le développement économique de la région .....	81
<b>CONCLUSION .....</b>	<b>82</b>
<b>BIBIOGRAPHIE.....</b>	<b>86</b>
<b>ANNEXES .....</b>	<b>84</b>
<b>LISTE DES TABLEAUX.....</b>	<b>92</b>
<b>LISTE DE FIGURE .....</b>	<b>92</b>