

SOMMAIRE

REMERCIEMENTS

LISTE DES ABRÉVIATIONS, DES SIGLES ET ACRONYMES

GLOSSAIRE

INTRODUCTION	8
PREMIÈRE PARTIE:ÉTUDE GÉNÉRALE SUR LE PROJET	10
CHAPITRE I : PRÉSENTATION GÉNÉRALE DU PROJET	12
SECTION I : IDENTIFICATION DU PROJET.....	12
SECTION II : LA ZONE D'ÉTUDE	17
SECTION III : LA DESCRIPTION DU PROJET :	27
CHAPITRE II : ÉTUDE DU MARCHÉ.....	30
SECTION I : L'ANALYSE DU MARCHÉ :	30
SECTION II : L'ÉTUDE D'OPPORTUNITÉS.....	33
SECTION III : LA PART DU MARCHÉ VISÉ	34
CHAPITRE III : ORGANISATION DU PROJET	35
SECTION I : STRUCTURE ORGANISATIONNELLE	35
SECTION II : ORGANISATION DE LA PRODUCTION.....	42
SECTION III : LA TECHNIQUE DE PRODUCTION	45
DEUXIEME PARTIE :ÉTUDE FINANCIÈRE DU PROJET	49
CHAPITRE I : LES COUTS DES INVESTISSEMENTS ET LES COMPTES DE GESTION	51
SECTION I : LE FONDS DE ROULEMENT INITIAL	51
SECTION II : LES INVESTISSEMENTS.....	53
SECTION III : LE TABLEAU DE REMBOURSEMENT DES DETTES ET LES COMPTES DE GESTION.....	57
CHAPITRE II : L'ANALYSE DE LA RENTABILITÉ ET L'ÉTUDE DE LA FAISABILITÉ DU PROJET	68
SECTION I : L'ANALYSE DE RENTABILITÉ	68
SECTION II : LE SEUIL DE RENTABILITÉ.....	71
SECTION III : LE PLAN DE FINANCEMENT	73
CHAPITRE III : L'ÉVALUATION FINANCIÈRE, ÉCONOMIQUE ET SOCIALE.....	78
SECTION I : L'ANALYSE DES RATIOS	78
SECTION II : LE CRITÈRE DE RENTABILITÉ	81
SECTION III : ÉVALUATION ÉCONOMIQUE ET SOCIALE	85
CONCLUSION.....	89
BIBLIOGRAPHIE	91
ANNEXES	93
LISTE DES ILLUSTRATIONS	97
TABLE DES MATIÈRES.....	99

REMERCIEMENTS

Le présent ouvrage témoigne l'achèvement de notre cursus universitaire. Il n'aurait pas vu le jour, sans la participation des personnes citées ci-après, à qui nous témoignons notre profonde reconnaissance.

➤ Nos premiers remerciements s'adressent à tous les enseignants de la faculté de Droit, des Sciences Économiques et de Gestion, ainsi qu'au personnel administratif de l'Université de Toamasina, qui nous ont permis d'accéder à cette phase de soutenance, grâce à leur savoir faire et leur dévouement, à leurs services respectifs, notamment ceux du département de Gestion, qui nous ont fourni des connaissances si –précieuses. Notre gratitude va en particulier à l'endroit de :

➤ Monsieur LEMIARY, notre encadreur enseignant qui, malgré ses diverses occupations, a consacré son temps à nous guider et corriger pendant l'élaboration de cet ouvrage ;

➤ Nous remercions également Monsieur François BE, notre encadreur professionnel, pour ses conseils et soutiens, durant nos recherches. Sa connaissance de l'hôtel- restaurant nous a été d'une aide inestimable. Sans sa générosité, nos recherches n'auraient pu aboutir.

➤ Le personnel du ministère de la culture et du tourisme aux Comores, qui nous a permis d'effectuer des enquêtes au sein de leur centre de documentation ; qu'il trouve ici notre profonde gratitude ;

➤ Notre reconnaissance va également à l'endroit de nos parents, de nos frères et sœurs, qui nous ont aidé financièrement et moralement durant nos études.

➤ Enfin, nous tenons à remercier tous ceux qui, de près ou de loin, ont contribué d'une manière ou d'une autre, à la réalisation de cet ouvrage.

LISTE DES ABRÉVIATIONS, DES SIGLES ET ACRONYMES

AAI :	Agence, Aménagement et Installation
ACT :	Association Comorienne du Tourisme
ACTIV :	Association Comorienne des Techniciens Infirmiers Vétérinaires
BIT :	Bureau International du Travail
BTS :	Brevet de Technicien Supérieur
CAF :	Capacité d'autofinancement
CNAPS :	Caisse Nationale de Prévoyance Sociale
COI :	Commission de l'Océan Indien
DAP :	Dotations, Amortissements et Provisions
DCP :	Disposition de Concentration de Poissons
EDA:	Électricité d'Anjouan
FAO:	Food and Agricultural Organization.
OSTIE :	Organismes Sanitaires Interentreprises
PADEC :	Programme d'Appui au Développement de l'Élevage aux Comores
PNUD :	Programme des Nations-Unies pour le Développement
VSF-B :	Vétérinaires Sans Frontières Belges

GLOSSAIRE

Auberge : Restaurant ou hôtel restaurant au cadre intime et chaleureux, généralement, situé à la campagne.

Coelacanth : Poisson marin aux nageoires charnues et au corps massif (long.1, 50m) vivant aux larges des Comores et des Célèbes.

Dugongs : Mammifère marin à corps massif vivant sur le littoral de l'Océan indien.

Gîte : Lieu où l'on trouve à se loger, où l'on couche habituellement ou temporairement.

Gobe mouches : Nom commun à deux groupes d'oiseaux passereaux qui capturent des insectes au vol.

Motel : Hôtel situé à proximité des grands itinéraires routiers, spécialement aménagés pour accueillir des automobilistes

Nuitée : Durée de séjour dans un hôtel, comptée généralement de midi au jour suivant, à midi ; nuit d'hôtel.

Roussette de Livingstone : Nom général donné aux grandes chauves souris frugivores d'Asie et d'Afrique.

.

INTRODUCTION

L'archipel des Comores est composé de quatre îles, situées à l'entrée du nord du canal de Mozambique, entre 11°20 de latitude sud et 43°11 et 45°19 de longitude est, à égale distance (300km environ) du continent africain et de Madagascar. Ces îles sont d'origines volcaniques, dépourvues de ressources naturelles. Elles présentent toutes des sommets élevés, très arrosés par des pluies fréquentes, et de courtes végétations luxuriantes. Elles comprennent la Grande-Comore, Anjouan, Mohéli et Mayotte. Cette dernière est restée sous l'administration française. En effet, l'union des Comores regroupe actuellement trois îles, qui sont la Grande-Comore, Anjouan et Mohéli. Elles représentent 427km de côtes. Ces activités économiques sont menées essentiellement en milieu côtier ; et sont à la fois nombreuses et diversifiées.

Depuis longtemps, le gouvernement comorien essaie de trouver les moyens et les voies pour lutter contre la pauvreté et réduire le taux de chômage, qui ne cesse d'augmenter chaque année. Pour de multiples raisons, d'ordre politique, le gouvernement a du mal à créer des emplois. Ces dernières années, ce gouvernement a pris de nouvelles initiatives pour éradiquer la crise économique nationale. Il vise alors le développement du secteur quaternaire c'est-à-dire le tourisme.

En effet, le tourisme occupe une place importante dans l'activité économique des nations, par sa capacité à générer des devises, à créer des emplois et par ses effets induits sur l'ensemble des secteurs d'activité. De plus, l'union des Comores possède également 45 sites d'intérêt touristique, dont 38 balnéaires. Parmi ces 45 sites recensés, il y'a 18 en Grande-Comore, 12 à Anjouan et 15 à Mohéli. Il s'agit surtout des sites littoraux (38), dont quelques-uns sont encore accessibles par le réseau routier (Malé, Moya, Chiroroni, Mirémani). Les sites des montagnes sont accessibles par des sentiers.

Les Comores sont caractérisées par un grand nombre d'espèces endémiques. Ces espèces sont à la fois un jardin botanique et un aquarium tropical. Parmi les îles de l'Océan- Indien, les Comores se situent en deuxième position après Madagascar. La flore compte en particulier plus d'une centaine d'espèces d'orchidées. Les espèces les plus remarquables de la faune marine sont les

Coelacanthes, les tortues marines et les dugongs. Pour la faune terrestre, citons les roussettes de Livingstone, les makis et les gobes mouches.

Dans ce pays, le patrimoine historique national est riche et diversifié à savoir: sites archéologiques, édifices religieux, édifices liés aux anciens sultanats, fortifications, sépultures.

Cependant, les atteintes à l'environnement constituent des freins au développement du tourisme aux Comores. Elles sont nombreuses :

- Le prélèvement du sable et des coraux ;
- La déforestation ;
- Les dépôts terrigènes ;
- Le braconnage des tortues marines.

Vu la nécessité de promouvoir l'accroissement du nombre d'hôtels aux Comores, nous avons choisi le thème : « Projet de création d'une entreprise hôtelière aux Comores : cas de la ville d'Ouani à Anjouan ». Notre travail se subdivise en deux parties, dont chaque partie est composée de 3 chapitres.

Dans la première partie, nous étudions le projet proprement dit, où nous essayons de faire la présentation du projet, dans le chapitre I, ensuite l'étude du marché dans le second chapitre, et enfin l'organisation du projet dans le chapitre III.

Après avoir étudié précédemment ce projet, nous entamons la deuxième partie qui s'intitule « Étude Financière du projet ». Dans cette partie, nous allons étudier, dans le premier chapitre, les coûts des investissements et les comptes de gestion, ensuite, dans le second chapitre l'analyse de la rentabilité et l'étude de la faisabilité du projet, et enfin, dans le troisième, l'évaluation financière, sociale et économique.

Enfin, plusieurs moyens ont été utilisés pour recueillir les informations et les données nécessaires, en vue d'élaborer ce présent mémoire, plus particulièrement les recherches au niveau des archives de l'agence du tourisme aux Comores, la bibliothèque universitaire de BARIKADIMY et d'ANTANANARIVO, et des sites internet.

Première partie

ÉTUDE GÉNÉRALE SUR LE PROJET

Avant d'effectuer un projet d'investissement, nous devons suivre les différentes étapes suivantes : dans cette première partie, nous allons aborder la présentation générale du projet, dans le premier chapitre, puis l'étude du marché dans le second chapitre, et enfin l'organisation du projet dans le troisième chapitre.

CHAPITRE I : PRÉSENTATION GÉNÉRALE DU PROJET

Créer une entreprise demeure toujours une aventure. C'est ainsi que les chemins empruntés sont plus ou moins risqués. Il suffit parfois même d'avoir une clientèle potentielle et mettre un nouveau produit ou une prestation sur le marché, dont le produit en question est humblement demandé.

Au début le meilleur moyen pour réussir, pour un entrepreneur, est souvent de partir d'une idée que l'on maîtrise bien. Le créateur qui choisit un nouveau marché ou un secteur d'activité qui ne lui est pas familier, doit avoir des compétences à mettre en œuvre. En un mot, le créateur qui se sent bien dans l'activité qu'il entreprend, réunit déjà des atouts essentiels pour créer une entreprise. L'entreprise que nous allons créer est une entreprise hôtelière.

Ainsi, nous allons voir, tout au long de ce chapitre, les paramètres suivants :

- L'identification du projet ;
- La zone d'étude ;
- La description du projet.

SECTION I : IDENTIFICATION DU PROJET

§.1.Le projet

A. Définition

On entend par projet un document écrit , référence de la stratégie de l'entreprise , tranchant le cadre de plan d'action à mettre en œuvre, pour atteindre des objectifs fixes ou assignés, définissant la mission globale de l'entreprise et l'évolution nécessaire des comportements individuels et collectifs, en réponse aux besoins d'appartenir à une organisation, dans laquelle la contribution de chacune est reconnue nécessaire.

B. Secteur concerné

Les opérations de notre projet touchent la totalité du secteur quaternaire (le tourisme).

C. Caractéristiques juridiques

Avant d'aborder les différentes formes juridiques des sociétés, il est essentiel de connaître la signification du terme société. « La société est une institution qui rassemble et combine entre eux un certain nombre de facteurs de production, en vue de produire des biens ou des services ».¹

Toute constitution d'une entreprise doit faire référence à certaines caractéristiques établies par la loi comorienne.

La loi en vigueur aux Comores nous permet d'opter pour un statut juridique parmi les trois possibilités généralement pratiquées à savoir :

- Entreprise individuelle ;
- Société à responsabilité limitée (SARL) ;
- Société anonyme (SA).

Chaque statut a ses avantages et ses inconvénients. Pour être crédible dans les négociations, le statut de la SARL convient mieux à notre projet, même s'il faut souscrire et verser le capital en totalité, d'autant plus que les extensions futures permettront à l'unité de se transformer en SA. Notre hôtel sera donc une société à responsabilité limitée (SARL).

a. Statut de la société :

Le statut est un élément indispensable lors de la création d'une entreprise. Il ne peut y'avoir d'immatriculation de la société auprès du tribunal, sans le statut.

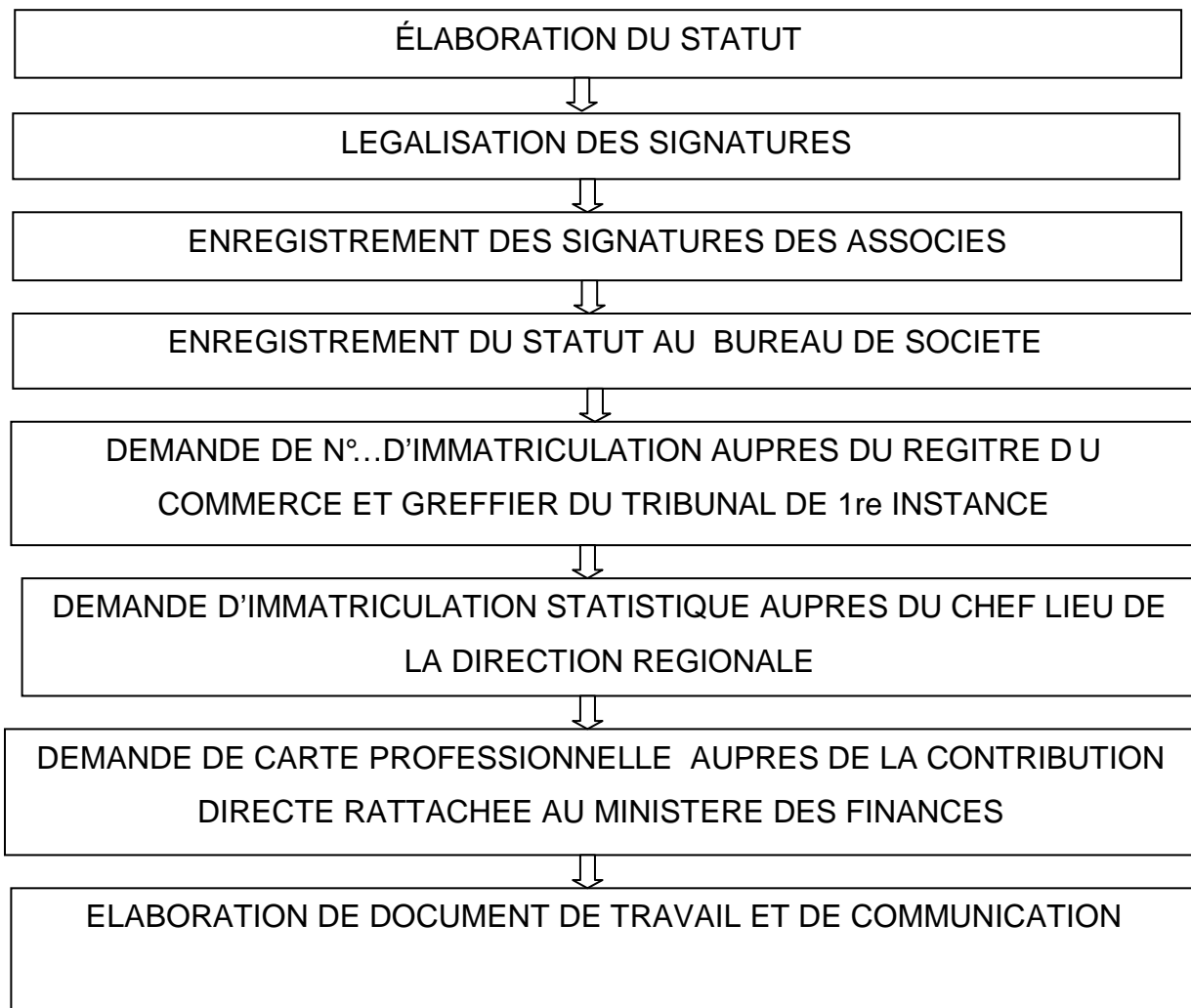
La société à responsabilité limitée est désignée par une dénomination sociale. Elle est gérée par une ou plusieurs personnes physiques associées ou non.

Par conséquent, l'entreprise devra être soumise aux règles en vigueur, relatives à la constitution des sociétés comoriennes à savoir les conditions de fond et de forme.

Pour créer une entreprise, plusieurs formalités doivent être remplies. Nous allons présenter un schéma illustratif de la démarche administrative à suivre.

¹Jacques GENEREUX, Économie Politique, Microéconomie 4^{ème} édition 2007. P.47

Figure I : Élaboration du statut



Source : Notre propre recherche, Février 2010

Notre entreprise prendra la forme juridique SARL et sera connue sous le nom d' « OUANI-BEACH», Un nom facilement identifiable (identifié, approprié au produit et à la localisation, où l'on implante l'exploitation).

Littéralement : HÔTEL D'OUANI (OUANI- BEACH)

Après des études et analyses approfondies, nous estimons que la durée de vie de cet hôtel est de 99 ans.

b. Fiche signalétique de notre entreprise

Dans le cadre de la loi, il est obligatoire de faire mention des points essentiels suivants :

- Dénomination sociale : « OUANI-BEACH »SARL
- Forme juridique : S.A.R.L.
- Capital social : 177.100.000 FC

- Nombre de promoteurs : 4
- Siège social : OUANI
- Raison sociale : Location de chambres
- Durée de vie : 99 ans
- Lieu d'implantation : Région d'OUANI

D. Mission du projet :

Notre future entreprise a pour mission de contribuer au développement économique et social de la ville, ainsi qu'au développement du tourisme aux Comores.

Elle constituera un point essentiel pour l'approvisionnement de tous les consommateurs de l'hôtel.

a. Développement économique :

Se trouvant dans des difficultés financières et devenant une source de financement instable et insuffisante, la commune rurale de la ville d'OUANI se lance dans une politique de financement de projets, qu'elle juge rentable, et qui contribue au développement de la ville.

b. Développement social :

Pour le développement social, cette implantation que nous proposons renforcera le tourisme aux Comores et réduira le chômage, car ce projet va entraîner la création de plus de 40 emplois.

E. L'objet social :

Pour ce qui est de l'objet social, notre objectif est de créer un hôtel 3 étoiles. Notre entreprise hôtelière sera située à une centaine de mètres de belles plages de l'île d'Anjouan, et en bord de route, à quelques kilomètres de l'aéroport d'OUANI. Cette situation centrale favorise l'implantation de notre hôtel.

Cet hôtel aura comme principales activités :

- Location des chambres ;
- Production du repas.
- et Vente du repas.

F. But du projet :

Notre hôtel a pour but :

- ❖ de satisfaire les clients de l'hôtel, notamment les visiteurs étrangers (les touristes) et les résidents aux Comores, venant des différentes villes ;
- ❖ de satisfaire aussi les clients d'origine comorienne résidant en France, à Mayotte et à la réunion ;
- ❖ de leur donner les meilleures chambres de l'hôtel, qui répondent à leur besoin, du point de vue qualité ;
- ❖ de faire en sorte que les clients se sentent mieux à l'hôtel ;
- ❖ de leur offrir les meilleures recettes de l'hôtel ;
- ❖ enfin, notre hôtel est une source de création d'emplois pour la résorption du chômage, qui est à l'origine de l'accroissement de la pauvreté aux Comores.

G. Le choix de l'implantation :

L'implantation est dans l'île d'Anjouan. Le siège de ce projet sera sis à OUANI. Cette dernière est située, dans une Vallée au nord-est d'Anjouan, à 6km de la capitale Mutsamudu.

Ce choix d'implantation, dans cette ville, présente des avantages et des inconvénients :

➤ Les avantages :

Du point de vue géographique, cette ville est considérée comme étant favorable à l'implantation d'un hôtel, tant pour l'excellence de son environnement, que par l'allure générale de la ville. De plus, OUANI est l'une des grandes villes à Anjouan.

➤ Les inconvénients :

Notre souci majeur est l'absence de sites touristiques dans la ville d'OUANI. De plus, plusieurs inconvénients peuvent entrer en jeu dans l'emplacement de l'hôtel, comme par exemple les conditions du milieu naturel, les conditions d'urbanisme et les conditions économiques

SECTION II : LA ZONE D'ÉTUDE

§.1.Situation géographique des Comores :

L'archipel des Comores est composé de quatre îles, situées à l'entrée du nord du canal de Mozambique, entre 11°20' de latitude sud et 43°11' et 45°19' de longitude est, à égale distance (environ 300 km) du continent africain et de Madagascar. Couvrant une superficie totale de 2236 km², l'archipel des Comores est un pays qui dispose de quatre îles dont : la Grande-Comore avec une superficie de 1148 km², ANJOUAN : 424 km², Mohéli : 290 km² et enfin Mayotte : 374 km². Cette dernière est restée, jusqu'à nos jours, sous l'administration française. Les îles des Comores sont distantes entre elles d'environ 30 à 50 km, isolées les unes des autres par des profondes fosses sous marines. Elles occupent une position stratégique, au cœur de la principale route de transport maritime de l'océan indien, le long de la côte africaine. C'est aussi un passage à haut risque, de pollution, en l'occurrence, celle causée par les déchets et les gaz déversés par les pétroliers géants, en provenance du Moyen-Orient, vers l'Europe et l'Amérique. « Elles sont d'origines volcaniques et dépourvues de richesses naturelles particulières, telles que l'or, le diamant, l'aluminium... »¹

Figure I : cartes des îles de l'union des Comores



Source : Encyclopédie informatique, Microsoft Encarta 2009

¹Pierre VERIN et René BATISTINI, Géographie des Comores, 1984, P.37

Cette séparation des îles rend difficile la circulation de la population au sein de l'archipel. Elle constitue un handicap dans le processus de développement du pays.

Tableau n°I : Tableau récapitulatif de la superficie des Comores

Îles	Capitales	Superficie en km ²
GRANDE-COMORE	Moroni	1148
ANJOUAN	Mutsamudu	424
MOHÉLI	Fomboni	290
Total		1862

Source : Commissariat général du plan, juin 2008

A. Le relief :

a. La Grande-Comore

Dominée par le volcan Karthala dont le cratère est l'un des plus grands du monde avec une longueur de 3 à 8 km et culminant à 2361m d'altitude, la Grande-Comore a une forme allongée nord-sud. Elle abrite, sur sa côte occidentale, Moroni, capitale de l'union des Comores. Au nord du volcan se situe un massif montagneux de forme allongée : la grille, et au sud, un appendice ancien : le Mbadjini.

b. Anjouan

Située au milieu de l'archipel des Comores, cette île présente une forme triangulaire, avec des lignes de crêtes en forme de bissectrices qui se rejoignent en point culminant à 1575 m (le mont N'tringui). La plupart des vallées sont étroites. Les accumulations alluviales et les littéraux sont rares et exigus.

c. Mohéli

Plus au sud, Mohéli est la plus petite île, avec un sommet qui culmine à 860 m (le Mzékoukoulé). Elle est bordée par un plateau corallien de 10 à 60 m de profondeur, et flanquée au sud de huit îlots montagneux. Avec ses nombreuses rivières et ses terres fertiles, Mohéli a une végétation luxuriante. Toutes les vallées et les bas des versants sont couverts de cocotiers et des cultures vivrières.

B. Le climat

Les Comores connaissent un climat de type humide, insulaire, tempéré en altitude. Ce climat est sous la dépendance des alizés du sud-est et de la mousson du nord-ouest. La saison chaude, humide et pluvieuse de novembre à mai coïncide presque avec la période cyclonique.

La saison sèche correspondant à l'hiver austral, dure du mois de mai au mois d'octobre. Elle est sensiblement plus fraîche. L'influence marine atténue plus ou moins la différence entre les deux saisons en fonction de l'exposition aux vents.

Les précipitations sous formes d'averses, parfois violentes, atteignent des moyennes annuelles importantes de 500 à 600 mm d'eau, et des maxima parfois aussi étonnants, à plus de 8100 mm, dans la forêt du Karthala. Les zones les plus arrosées sont celles des hautes altitudes et les versants sud-ouest et sud des îles.

La température moyenne annuelle est de 25,6 °C, au niveau de la mer. Elle varie assez peu au cours de l'année.

C. Origine du peuple comorien

Le peuple comorien est mixte et très hétérogène. On y voit des africains de la côte est (ZANZIBAR, MOZAMBIQUE), ainsi que des noirs africains (bantous). On constate qu'il y'a aussi un métissage Swahili très accentué qui semble être l'origine de ce peuplement. On y rencontre également des descendants arabes du Golf persique : les Chiraz.

Bref, il n'existe pas un type physique comorien. Les comoriens trouvent plutôt leurs origines aussi bien en ARABIE SAOUDITE, qu'en Afrique. Ce que les historiens ont toujours envisagé de démontrer, c'est que des arabes voyageurs venus en Afrique de l'est s'étaient métissés avec les bantous s'étaient ensuite installés aux Comores, vers le XIIIe siècle de l'ère chrétienne. Ils ont ramené avec eux des esclaves, d'Afrique, pour servir dans les champs de culture aux Comores ; On attend beaucoup d'ailleurs parler de perses qui quittèrent leur ville lors de l'invasion mongole, en Asie occidentale. Dans toutes les îles de l'archipel, on peut encore voir des tombeaux de ces princes chiraziens, qui étaient venus aux Comores, à partir du XIIIe siècle.

Déjà, les grands voyageurs Arabes évoquent, dans leurs relations, ce petit archipel qu'ils baptisent soit « les îles de la lune » (djaizair al kamar), soit plus brièvement « Komor » (clarté lunaire), probablement en raison de la clarté de la lune.

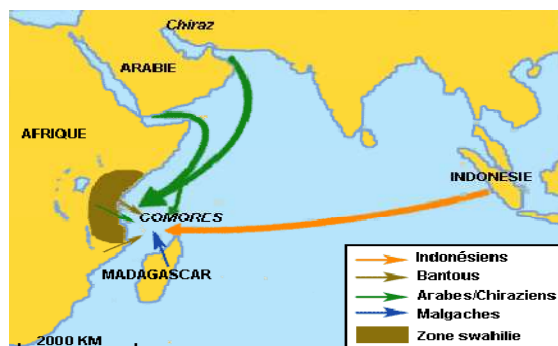
Les européens, quant à eux, sont venus aux Comores en 1500.

Les chroniques font état de la présence de groupe portugais, en 1500 et 1505, sur la côte orientale de la Grande -Comore. Certains pensent qu'il s'agirait des naufragés appartenant à la fameuse escadre d'un grand navigateur, qui aurait été victime, d'une tempête sur le chemin du retour des indes (leurs tombes sont encore visibles aujourd'hui à Bandamadji).

Les comoriens viennent principalement de l'Arabie, des indes, de l'Afrique et aussi de Madagascar.

Ainsi, la figure ci-dessous montre l'image du peuple comorien.

Figure II : Image des origines du peuple comorien.



Source: B. Ali DAMIR « Tradition d'une lignée Royale des Comores », Harmathan Paris, 1985, p30.

D. Contexte démographique :

La population comorienne est estimée à 731775 habitants, avec une densité moyenne de 354 ,80 habitants au km² (en 2008).

Cette dernière varie d'une ile à une autre : elle est de 309 habitants au km² à la Grande-Comore, 623habitants au km² à Anjouan et de 143 habitants au km² à Mohéli. Les deux tiers de la population vivent en milieu rural, mais l'urbanisation progresse au rythme de 6,5% par an.¹ L'union des Comores connaît un taux de croissance moyenne de 2,2%, et un taux de natalité de 35,8%, avec 4,5 enfants par femme, en moyenne.

L'espérance de vie est le nombre d'années que vivrait une personne, si elle connaît, tout au long de sa vie, les conditions de mortalité du moment. En général elle varie au niveau des hommes, aussi bien que des femmes.

Aux Comores, il est de 63,1 ans pour les femmes et 60,7 ans pour les hommes.

¹http://WWW.Sidnet.org/docshare/.../200431121854-Union_des_Comores_NAR_NAR-2004.pdf

Les Comores disposent d'une potentialité démographique. En fait, la population comorienne est une population jeune : 56% des habitants ont moins de 20 ans. Enfin, l'union des Comores compte parmi les pays qui ont le taux de croissance démographique le plus élevé du monde.

Tableau n°11 : Récapitulation de la répartition de la population

Iles	Population (habitant)	Densité (habitant / km ²)	Superficie (km ²)
Grande-Comore	399000	309	1148
Anjouan	290700	623	424
Mohéli	42075	143	290
Total	731775	354	1862

Source : Direction national de recensement, 2009

E. L'étude des aspects socio-économiques

a. Historique

L'économie comorienne des îles de l'archipel des Comores était prospère avant la colonisation. C'était une économie rurale de transport. La situation économique et sociale allait se dégrader pendant la colonisation. Elle constitue des facteurs majeurs qui pousseront les habitants des îles vers l'indépendance. Du fait que l'instabilité chronique des institutions et la négligence de la part des autorités comoriennes, le pays n'a jamais connu un véritable décollage économique.

On a enregistré en 2005, un taux de 60% de la population qui vit dans la pauvreté. La plus grande partie de la population est rurale et vit de la culture vivrière ou de la pêche.

Soulignons que, ces deux secteurs, bien qu'ils emploient la majorité de la population, restent encore exploités d'une manière traditionnelle, tandis que le secteur touristique est encore à l'état embryonnaire. Les îles connaissent un taux de croissance de 6% en moyenne pendant 10 ans, soutenue par un programme audacieux d'investissements en infrastructures de base. La situation économique ne cesse de se dégrader, le franc comorien est dévalué de 25%, le 1er janvier 1994.

Toutefois, les îles exportent de la vanille, de l'essence, d'ylang-ylang et du girofle.

Mais en dépit de cette exportation, le pays n'est pas autosuffisant pour son alimentation. Les ruptures de stocks des produits pétroliers, mais aussi d'autres biens, tels que les denrées alimentaires sont récurrentes.

La situation économique rend la vie quotidienne plus difficile pour les habitants. Cependant, la diaspora comorienne, très solidaire, subvient, d'une manière importante, à la survie de la population, en envoyant régulièrement de l'argent au pays. Cette difficulté de prix s'explique par la baisse du prix des matières premières qui aggravent la situation, le pays s'endette fortement. Le PIB réel n'a plus progressé que de l'ordre de 1,2% par an, de 1986 à 1992, et 3% par an, de 2002 à 2007. Le revenu par habitant tombe à environ 520\$, en 1994, ce qui correspond à une baisse d'environ 2% par an.

Par ailleurs, la population croît fortement. La période a été marquée par le blocus et l'arrêt de l'aide internationale, et la crise indépendantiste. Depuis la création de l'union des Comores, la situation semble être améliorée, et on a enregistré, en l'an 2006, un taux de croissance de près de 3%.

b. Impacts économiques et sociaux de la mondialisation :

Le pays a des défis socio-économiques majeurs à relever. Il doit faire face à la détérioration continue de son patrimoine naturel, en relation directe avec la fragilité et la vulnérabilité des écosystèmes insulaires, ainsi que les conditions économiques et sociales de la population.

La mondialisation peut engendrer des impacts, notamment économiques, sociaux et écologiques, qui risquent d'affecter le processus de développement durable, dans les pays insulaires, en particulier. Il est à craindre qu'elle puisse influencer négativement la solidarité mondiale, notamment par la réduction de l'aide au développement.

Elle risque de marginaliser les Comores (comme c'est le cas de nombreux autres pays insulaires), en raison de sa base économique réduite, son isolement géographique, en tant qu'îles entraînant des coûts considérables, au niveau des infrastructures, des transports et de la communication.

Les accords de l'organisation mondiale du commerce (OMC), sur le commerce international, pourraient avoir, à leur tour, des conséquences graves sur la production alimentaire locale des petits États insulaires. Les subventions des

produits agricoles des pays riches risquent d'exercer une concurrence déloyale sur la production locale.

En effet, les Comores dépendent largement du commerce international, notamment des importations alimentaires et des exportations d'une gamme limitée de produits de base.

A ces obstacles spécifiques s'ajoutent le poids et l'absence d'économie d'échelle, en partie à l'origine de la détérioration des conditions de vie de la population.

De plus, les Comores souffrent d'instabilité technique et de problèmes environnementaux graves, dus au réchauffement climatique actuel, qui entraîne des dégâts écologiques terrestres et marins, comme la destruction des coraux (en 1998, ceux-ci étaient détruits à 50% à Mohéli, selon les spécialistes). La diminution des précipitations et l'augmentation sensible de la température moyenne ont entraîné une chute perceptible des rendements agricoles, et le développement de nouvelles maladies. Les bananiers et cocotiers sont les principales cultures vivrières du pays.

c. Les secteurs primaires

Le secteur primaire concerne l'agriculture, la pêche, l'élevage et l'exploitation forestière. Ce secteur connaît une faible progression et reste encore traditionnel. Néanmoins, d'énormes efforts doivent être déployés dans ce secteur qui emploie environ 70% de la population.

d. L'agriculture :

Les épices tropicales (vanille, ylang-ylang, girofle) sont les principales ressources d'exportation de l'union des Comores. Ces trois produits fournissent plus de 80% des apports en devises. Les cours des cultures de rente sont fortement sujets aux variations climatiques, financières (le faible niveau de fonds propres des agriculteurs peut entraîner la chute de la production, si les cours baissent) et le potentiel de production très limité.

La culture vivrière est souvent négligée et les méthodes de production sont archaïques et peu respectueuses de l'environnement. De plus, l'agriculture sur les terrains volcaniques à forte pente provoque une grande érosion des sols. Un rapport de la banque mondiale suggère qu'on doit également améliorer la production locale, afin de pouvoir lutter contre la pénurie alimentaire. C'est un moyen pour soutenir le prix.

e. La pêche :

La pêche est actuellement l'un des défis majeurs que doit relever le gouvernement en place. Ce dernier a acquis deux bateaux de pêche et envisage d'industrialiser le secteur.

En effet, la pêche est restée artisanale et côtière, depuis l'indépendance. Les fonds côtiers sont fragiles et surexploités. Les techniques de pêche demeurent primitives et peu diversifiées. Les techniques les plus pratiquées sont la pêche à la ligne à main, la pêche à la traîne, introduite avec la motorisation et les casiers à pieds.

L'union des Comores a passé des accords avec l'union Européenne(UE) pour permettre à cette dernière de pouvoir pêcher dans la zone économique exclusive des Comores. Les quotas sont passés de 47000 tonnes à 60000, tonnes en 2006. Toutefois, les ressources de cette zone sont également pillées par des navires. L'armateur ne peut pêcher à l'intérieur de 10 milles marins, autour de chaque île, ni dans une moyenne de 3 milles autour des Dispositifs de Concentration des Poissons (DCP).

L'État Comorien a pu ainsi récupérer, en 2004, plus de 200000 euros, qui ont permis, à 60%, de moderniser la pêche traditionnelle, et d'aider à la formation des pêcheurs ; 20%, à aider les délégués de l'union, dans la défense des intérêts comoriens, dans les différentes organisations internationales liées à la pêche et à aider pour 15%, à la recherche scientifique sur la pêche et à l'appui aux structures de surveillance de la pêche.

f. L'élevage :

L'élevage est un domaine qui a connu une progression, ces dernières années. Plusieurs actions d'appui technique pour l'amélioration de la production animale ont été mises en œuvre, par les autorités, en vue de réduire les importations des produits bovins et avicoles. Des importations qui alourdissent le déficit de la balance commerciale.

Le Programme d'Appui au Développement de l'Élevage aux Comores (PADEC), géré conjointement par l'Association Comorienne des Techniciens Infirmiers Vétérinaires (ACTIV) et les vétérinaires sans frontières belges (VSF-B), a effectué une campagne contre le charbon symptomatique chez les bovins, avec

l'appui financier de la F.A.O. Une campagne de vaccination a été également effectuée dans le domaine de l'aviculture, contre la maladie « Newcastle ». C'est à travers ces différentes initiatives que les résultats ont été appréciés ces dernières années.

g. Le secteur secondaire :

La part du secteur secondaire dans l'activité économique décroît de façon régulière. C'est un secteur délaissé par les gouvernements successifs, ces derniers n'ont pas fait d'efforts pour développer un environnement institutionnel et juridique, n'ont pas de main d'œuvre qualifiée qui n'ont pas mis en place d'organisation professionnelle structurée.

Les actions dans ce secteur, sont menacées par des événements politiques quasi-habituels. Néanmoins, comme la confiance a été déjà retrouvée à la veille de la création de l'union des Comores, le blocus sur le décaissement des projets de développement a été levé.

h. Le secteur quaternaire

Le secteur quaternaire est dominé par le tourisme. Ce dernier est encore embryonnaire. En effet, l'union des Comores est un pays dépourvu de ressources naturelles.

L'objectif du gouvernement actuel consiste à développer, ce secteur, en vue d'attirer plus de touristes. Pour cela, il existe plusieurs hôtels, mais le tourisme reste très limité.

Les principaux obstacles qui empêchent le développement du tourisme sont :

- ❖ Le manque de stabilité politique ;
- ❖ L'absence d'investissements pour le développement des infrastructures nécessaires ;
- ❖ L'éloignement et l'isolement géographique du pays en font une destination relativement chère ;
- ❖ L'impossibilité d'envisager un tourisme de masse, qui pourrait heurter la sensibilité de la population locale musulmane.

Toutefois, l'union des Comores a aussi des atouts : la présence d'une flore et faune endémiques, ainsi que des zones protégées, en vue du développement de l'écotourisme.

Il est aussi à signaler que plusieurs programmes de la COI intègrent une dimension touristique :

- Le Programme d'Appui aux Programmes Environnementaux, dans les pays membres de la COI ;
- Le projet PNUD/BIT d'appui au secteur privé, assurant l'assistance technique des projets d'investissements ;
- Et, enfin, le projet PNUD de conservation de la biodiversité des Comores, accepté par le fonds pour l'environnement mondial.

Conformément au système administratif actuel du pays, il existe quatre services administratifs chargés du tourisme : Une direction nationale du tourisme et de l'hôtellerie, au niveau de l'union. Cette structure se trouve au niveau de chacune des îles autonomes.

De plus, deux organisations participent à l'organisation et à l'évolution du tourisme. Il s'agit de :

- L'association Comorienne du tourisme, créée en 1995, qui fédère les entreprises hôtelières et les restaurateurs.
- Le syndicat national des agences de voyages regroupe une dizaine de réceptifs locaux, principalement localisés à Moroni, qui proposent les produits touristiques suivant :
 - Les randonnées pédestres avec les circuits d'une journée et d'une demi-journée ;
 - Et la découverte du karthala, avec une randonnée de 2 jours et une nuit de bivouac ;
 - la découverte du parc marin de Mohéli, les sites culturels, et la visite de monuments anciens, palais des sultans, la station balnéaire et la plongée sous marine.

SECTION III : LA DESCRIPTION DU PROJET :

Comme nous l'avons déjà mentionné auparavant, le projet d' « OUANI-BEACH » consiste à exploiter un établissement hôtelier, comprenant 64 chambres d'hébergement, et un lieu de restauration.

L'OUANI-BEACH offrira à ses clients :

❖ À l'hôtel :

- Réçoit ses clients, toute l'année et offre un service de qualité ;
- Dispose 64 chambres tout confort, de télévision avec chaîne satellite, de téléphone, de climatisation, de prise pour connexion internet et de baignoire ;
- Chaque client peut choisir une chambre de son choix c'est-à-dire, soit une chambre pour trois personnes, une chambre avec tout confort un grand lit pour deux personnes, et soit une chambre d'accueil familiale qui dispose d'un lit de 2 places et un lit d'une place.

❖ Au restaurant :

- Une salle de restauration de 250m²x2 comprenant 150 couverts et ouvert 24h/24h ;
 - Une salle de réception pouvant recevoir jusqu'à 350 personnes et un service traiteur.
 - En outre le restaurant dispose d'un espace contenant une capacité d'accueil :
 - un repas de famille, réservé spécialement à la famille ;
 - une halte pour petit déjeuner c'est à dire une place où l'on peut prendre le petit déjeuner ;
 - une dégustation ;
 - Un Stop déjeuner et dîner c'est-à-dire une place où on peut déjeuner et dîner ;
 - Une pension ; etc...
 - Une cuisine :
 - Les clients de l'hôtel d'OUANI dégusteront une cuisine généreuse et apprécieront les spécialités de la gastronomie comorienne.
- A tout instant des produits régionaux seront proposés.
- Les clients pourront déguster une cuisine de qualité, composée de plats comoriens, Européens et américains.

§.1. La mise en évidence du caractère du projet :

Nous distinguons trois types d'étages :

- Le premier étage ;
- Le deuxième étage ;
- Le troisième étage.

§.2. La spécificité du niveau du projet :

On distingue par niveau :

- Le rez- de chaussé ;
- Le premier étage ;
- Le deuxième étage ;
- Le troisième étage.

A. Le rez-de chaussé :

Il existerait :

- De toilettes personnelles réservées spécialement au personnel de l'hôtel ;
- Un bureau administratif contenant 6 ordinateurs ;
- Une chambre froide ;
- Deux salles, dont l'une appartient à la réception ,et l'autre à la restauration ;
- Un bar ;
- Une salle de réunion pouvant accueillir 10 personnes ;
- Un cafétariat pouvant accueillir plusieurs clients;
- Des toilettes clients ,qui sont réservés à la clientèle de l'hôtel;
- Une caisse ;
- Des escaliers et des ascenseurs (2 ascenseurs) ;
- Une salle de stockage pour boisson et produits périssables ;
- Une salle des employés, réservée aux employés de l'hôtel ;
- Un salon de coiffure pouvant accueillir plusieurs clients ;
- Une buanderie c'est-à-dire un lieu où on peut faire la lessive ;
- Une agence de voyage et location de voiture ;
- Un dépôt de bagage ;
- Une cuisine bien équipée de matériels adaptés et modernes;
- Un service de location ;

- Un vestiaire pour les femmes de chambres.

B. Le premier étage :

A cet étage ,nous aurons :

- Un bureau de réception,où on peut recevoir 3 à 4 clients ;
- Un ascenseur ;
- 22 chambres d'hôtel avec des prestations de haute game, dont 2 suites

junior .

C. Le deuxième étage :

Au deuxième étage,nous distinguerons :

- 21 chambres d'hôtel avec des prestations de haute game, dont une suite sénior.

D. Le troisième étage :

Cet étage est composé de :

- de 21 chambres d'hôtel avec des prestation de haute gamme, dont une suite senior.

CHAPITRE II : ÉTUDE DU MARCHÉ

L'étude du marché consiste à recueillir toutes les informations nécessaires. Le marché est défini comme un lieu de rencontre.

Dans ce chapitre, nous allons montrer l'analyse de marché, l'étude d'opportunités et la part du marché visé.

SECTION I : L'ANALYSE DU MARCHÉ :

Le secteur quaternaire c'est-à-dire le tourisme est en phase de croissance rapide, celle-ci est soutenue par la politique du ministère du tourisme, qui veille à maîtriser les conséquences et l'évolution à moyen et à long terme.

Le tourisme joue un rôle très important dans la lutte contre la pauvreté, notamment la création des infrastructures d'accueil, d'emplois, et en contribuant aux recettes fiscales de l'état.

L'union des Comores dispose d'un patrimoine touristique extrêmement riche et varié. Outre des sites exceptionnels, tels que le volcan Karthala, qui dispose du plus grand cratère du monde, et une flore et faune, dont certains éléments sont uniques, comme le coelacanth, poisson remontant à 65 millions d'années, il y'a aussi, dans chacune des îles, des plages de sables fin, très variées, situées dans un environnement tropical particulièrement attractif.

Enfin, les Comores disposent d'atouts exceptionnels, en tant que carrefour des civilisations, qui permet un brassage culturel extrêmement riche, qui s'exprime notamment dans la culture et la gastronomie, qui constitue également une ressource touristique très importante.

En dépit d'atouts remarquables, le développement touristique des Comores n'a pas suivi une trajectoire semblable à celle des pays de l'océan indien, l'arrivée des touristes dans les îles voisines a plus que doublé, en quinze ans, passant de 844000 arrivées, en 1990, à 1894000, en 2005, cela a régressé aux Comores. Le pays n'a pu exploiter les avantages comparatifs qu'il possède, une industrie touristique qui pourrait être le moteur du développement du pays.

§.1.L'offre :

Cette étape nous permet d'analyser, tout d'abord, les concurrents qui existent sur le marché c'est-à-dire leur nombre, leur importance, leur stratégie, leur structure de coût et leur situation financière.

A. Les concurrents :

Aux Comores, les concurrents dans ce domaine ne sont pas nombreux. Ce qui signifie que le nombre d'hôtels est moins nombreux dans l'archipel des Comores. Dans la ville d'OUANI, il n'y'a aucun hôtel, mais seulement un restaurant. Aux Comores, la plupart des hôtels se trouvent à la grande-Comore, et le reste à Anjouan et à Mohéli. Mais ces hôtels surtout les hôtels anjouanais n'ont entrepris aucune action d'innovation pour imposer leur notoriété.

a. La détermination des concurrents :

Dans l'île d'Anjouan, il y'a quelques hôtels qui dominent le marché, mais leur qualité de services en hébergement et en restauration ne répond pas aux besoins de la clientèle.

Tableau n°III : analyse des concurrents

Nom d'établissements	Types d'établissements	Caractéristiques
Le manguier	Restaurant	15 couverts
Al Amal	Hôtel	50 Chambres
La paillote	Hôtel	40 Chambres
Chez Ashley	Restaurant	10 couverts

Source : Enquête sur place, janvier 2010

b. L'estimation de l'offre :

L'estimation de l'offre est significative et positive, pour ce nouvel hôtel, il a le moyen d'agrandir son espace, en vue d'augmenter sa capacité d'accueil.

c. Les forces et faiblesses des concurrents :

La connaissance des forces et faiblesses des concurrents est un facteur de réussite pour l'entreprise.¹ Elle peut faire apparaître les créneaux localisant les produits ou les services manquants sur le marché, avec des données caractérisant un possible lancement, en vue de renforcer son positionnement.

¹Mohajy ANDRIATIANA, « Cours de l'environnement économique des Entreprises », 3^{ème} année
Gestion, Université de Toamasina 2009.

B. La demande

Avant de produire, il faut surtout connaître les besoins de la clientèle. Cela veut dire qu'il faut avoir le maximum d'informations sur les produits demandés par les clients, les qualités recherchées, les types des consommateurs existant sur le marché.

a. La clientèle cible

Les particuliers qui voyagent par leur propre compte tiennent une place importante parmi les clients visés par ce projet. Ces personnes sont généralement en voyage d'affaires, soit pour faire des opérations commerciales, expédier des marchandises ou en recevoir à l'aéroport d'OUANI viennent ensuite les touristes qui transitent par la ville d'OUANI.

Pour cela, il convient d'ajouter les vacanciers venant de tous les coins des Comores, qui constituent un marché potentiel très conséquent, surtout dans le courant du mois de juillet, jusqu'au mois de septembre (Période de vacances).

Ce projet vise tous les clients nationaux et étrangers, non résidents ou visiteurs proprement dit, les étrangers sur l'île, et la population Comorienne de classe aisée r.

C. La situation globale de la demande hôtelière

Selon la réglementation hôtelière en vigueur, chaque établissement doit tenir un fichier statistique mensuel, enregistrant les arrivées hôtelières et les nuits réalisées par eux, ou un cahier de charge pour les besoins d'ordre environnemental.

a. La confrontation de l'offre et de la demande :

La confrontation des éléments de l'offre et de demande permet de dégager un état de marché caractérisé par le « taux d'occupation annuel ».

On détermine ce taux, en faisant le rapport entre le nombre des chambres louées ou occupées, et le nombre des chambres louables, annuellement, dans un hôtel.

$$\text{Taux d'occupation journalière} = \frac{\text{Nb de chambres occupées par jour}}{\text{Nb de chambres louables par jour}} \times 100$$

$$\text{Taux d'occupation annuelle} = \frac{\text{Nb de chambres occupées durant l'année}}{(\text{Nb de chambres louables en 365})} \times 100$$

Ainsi le tableau, ci-dessous montre l'évolution des arrivées des visiteurs non résidents aux Comores :

Tableau n°IV : L'évolution de la demande de 2005

Années	2005	2006	2007	2008	2009
Arrivées des visiteurs	19000	50000	33000	40000	60000

Source : Ministère de la culture et du tourisme aux Comores, Mars 2011

Si l'on compare les arrivées touristiques des neufs premiers mois en 2007 et 2008, le rythme de croissance s'améliore d'avantage et les performances de l'année 2008 ont été largement dépassées.

L'accroissement du nombre des touristes exerce un impact positif de plus en plus marqué sur l'économie du pays. Cette évolution avantage la rentrée des devises, au niveau de la balance de paiement.¹

SECTION II : L'ÉTUDE D'OPPORTUNITÉS

Anjouan est surnommée « l'île au parfum ». Cette île occupe la deuxième position par son ancienneté ; elle est la plus montagneuse des quatre îles grâce à une forte érosion.

En effet, l'île d'Anjouan possède plusieurs sites touristiques (12 sites) qui sont :

- Le lac dzialandzé qui couronne le mont N'trigui ;
- Les plus belles cuvettes et vallées de l'archipel, celles de Bambao ou de Patsi à 500m ;
- La plage de Moya, une superbe plage de la région de sable blanc ;
- La plage de Foubani de sable blanc qui se trouve dans la région de Foubani (ville fondée au 9^{ème} siècle, avec un port naturel qui a accueilli les premiers chiraziens qui ont débarqué à Anjouan) ;
- La plage de Chiroroni, une immense plage de sable blanc (sans doute le plus beau site balnéaire de l'île), située dans la région de Noumakélé ;
- La falaise de Ngomadjou situé aussi dans la région de Noumakélé ;
- La forêt de Bougwéni, riche en faune et en flore endémiques, surtout les chauves-souris géantes et les makis, qui se trouve dans la ville de Sima ;

¹Selon nos recherches effectuées auprès du ministère de tourisme aux Comores, Février 2011.

- La plage de sable blanc roux et son lagon qui s'étend sur plusieurs km vers Mohéli (village de Bimbini) ;
- La plage de papani, une plage de sable noir et de galet, située dans la ville de Domoni ;
- Le site Djamoiddzé, lieu de trimba, danse rituelle en l'honneur des djinns ;
- Un parc dans un palais qui se trouve dans la région de Bambao ;
- Et enfin, la ville de Mutsamudu, qui est la capitale économique, commerciale, administrative et militaire de l'île.

SECTION III : LA PART DU MARCHÉ VISÉ

Cet hôtel de qualité n'a que peu d'offre dans l'île d'Anjouan, la plupart des hébergements sont encore non classés dans la liste des établissements hôteliers des Comores.

De plus, leurs emplacements sont dans le centre ville, qui est déjà entouré par des établissements informels.

Ce projet, avec ses 64 chambres (60 et 4 suites) et sa restauration est destiné à satisfaire les besoins des touristes dans la région.

La part du marché visé est donc :

- Pour l'hôtel :
 - ❖ 80% durant le mois de Janvier jusqu'au mois de Juin et,
 - ❖ 100% pour les mois restants.
- Pour le restaurant :
 - ❖ 100 personnes par jour durant le mois de Janvier à Avril,
 - ❖ 170 personnes par jour durant le mois de Mai à Août et,
 - ❖ 200 personnes par jour durant le mois de Septembre à Décembre.

CHAPITRE III : ORGANISATION DU PROJET

Le bon fonctionnement de l'entreprise dépend d'une bonne organisation, elle doit être bien structurée et jouer un rôle primordiale dans le développement de l'entreprise.

La qualité de prise de décision est subordonnée à une bonne définition des objectifs et au choix réaliste des moyens permettant de les atteindre.

Une bonne intégration des démarches individuelles et organisationnelles peuvent conduire à de prises des décisions collectives efficaces.

C'est pour cette raison qu'il est vital, pour notre projet, d'avoir une organisation efficace.

SECTION I : STRUCTURE ORGANISATIONNELLE

L'organisation est une fonction managériale qui consiste à coordonner ou à regrouper les ressources humaines, financières et physiques de l'entreprise, afin qu'elles puissent concourir à la réalisation des objectifs spécifiés dans la phase de la planification.

Un type d'organisation est avant tout le résultat d'un équilibre dynamique entre :

- Le choix de division de travail (spécialisation) et ;
- Le mécanisme de coordination, qui pousse au contraire à son intégration.

L'organisation est symbolisée par un organigramme, sur lequel repose la répartition des objectifs entre les services et les liaisons qui permettent d'assurer la coordination de l'ensemble.

§.1.Organigramme :

A. Définition

L'organigramme est un graphique, un tableau synoptique représentant la structure d'une entreprise ou d'une administration. C'est à partir de ce graphique qu'on arrive à mettre en évidence :¹

¹Horace GATIEN, Cours d'organisation, 1ère année Gestion, Université de Toamasina 2009

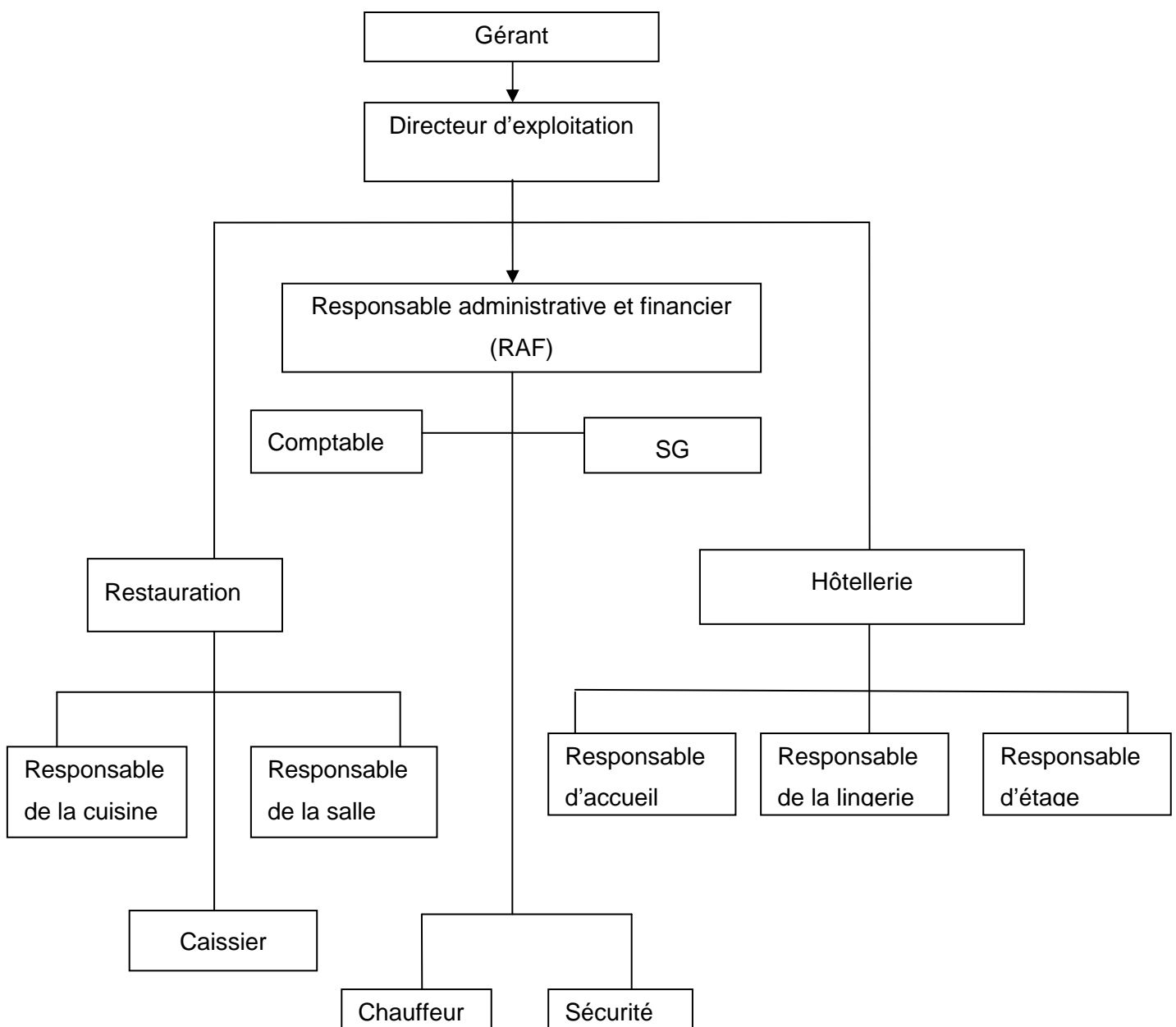
- ❖ Les différents organes de l'entreprise ;
- ❖ Les liaisons hiérarchiques (liaisons entre chefs et subordonnés) ;
- ❖ Les noms des personnes responsables.

a. Organigramme du projet :

Pour mieux atteindre l'objectif visé par la société, il faut que les personnes employées dans 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 ».

Figure III : Organigramme de l'hôtel



Source : Selon nos propres recherches, Février 2011

L'organigramme permet la connaissance exacte de l'entreprise, de constater les anomalies existantes et éviter les conflits d'autorité.

b. Description des principales fonctions :

Au sein d'une entreprise, la fonction peut se distinguer par la responsabilité du personnel et de séparer l'autorité de chacun.

c. La direction (le gérant)

C'est une personne qui est individuellement responsable de ses actes entre les associés, envers les tiers et la société elle-même. Le gérant est aussi une personne désignée par l'assemblée des associés, à qui l'on attribue la tâche de décider et de coordonner toutes les activités de l'entreprise.

Il doit répondre aux critères suivants :

- Avoir une solide formation et une expérience en gestion d'entreprise, lui permettant d'assurer ses tâches ;
- Avoir la capacité de décider au niveau de l'organisation et être responsable de tous les actes de décisions.

Il a pour mission de :

- Décider et de coordonner toutes les activités de l'entreprise ;
- Suivre et contrôler la mise en application de la politique et la stratégie de l'entreprise, dans le but d'atteindre les objectifs généraux.

d. Le directeur d'exploitation

Le directeur d'exploitation est sous l'autorité du gérant :

- Il assure la cohérence globale de toutes les activités de l'entreprise ;
- Il dirige les affaires générales au niveau de la gestion de l'entreprise ;
- Il programme et planifie les activités générales, et contrôle ces activités.

e. Le responsable administratif et financier (RAF)

Il est sous l'autorité de la direction générale. Le responsable administratif et financier a pour rôle de gérer la trésorerie, de dresser le programme des dépenses, de contrôler les dépenses, ainsi que d'établir la statistique, les états de gestion et les états financiers. Le RAF est en collaboration directe avec le gérant, en lui fournissant les éléments de travail tels que :

- Les flux de devises ;

- La situation de la trésorerie ;
- La situation bancaire.

f. Le secrétaire général (SG) :

Il est chargé de :

- Aider le directeur ;
- Assurer le classement des dossiers ;
- Assurer la saisie des lettres.

g. Le comptable

Il est chargé de :

- Aider le RAF ;
- Assurer la gestion administrative du personnel. Il s'agit de sécuriser son

effectif, en assurant un paiement rigoureux des salaires et des primes, en suivant la gestion des présences et des absences, des heures supplémentaires, en planifiant les congés annuels, en organisant les remplacements ;

- Assurer la comptabilité et la finance de la société ;

- Assurer la gestion comptable et financière de l'entreprise, afin de formaliser tous les mouvements des flux monétaires, et des flux réels (flux des biens), à savoir l'exercice des relations avec les clients, l'état des autres institutions qui entretiennent des opérations avec l'entreprise. Plus précisément, il a pour mission de constituer les états financiers, tout en respectant les normes et les évolutions comptables, ainsi que les procédures en vigueur. Il assure à l'entreprise les fonds nécessaires à son fonctionnement, en temps voulu, et à moindre coût. Il doit prévoir et organiser et organiser les besoins et les ressources financières de l'entreprise.

h. Le responsable hôtellerie :

Il est chargé de :

- Participer à l'élaboration des outils, des matériels nécessaires à la mise en œuvre des activités ;

- Programmer et planifier les activités ;
- Contrôler :

❖ Le responsable d'accueil : Il joue le rôle d'un réceptionniste, accueille, informe et guide les visiteurs. Il assure aussi la réception téléphonique et enregistre les réservations des clients ;

❖ Le responsable de la lingerie : Il est chargé de la propreté des équipements de chaque chambre.

❖ Le responsable d'étage : Il occupe et assure la présentation et la propreté des étages, des couloirs,...

i. Le responsable restauration :

- Il assure la propreté de la restauration ;
- Il approvisionne le restaurant ;
- Il programme et planifie les activités, et il contrôle ces activités ;
- Il contrôle :

- Le responsable de la cuisine : Il prépare le repas à la cuisine et élabore aussi les menus, les cartes, et suggère des analyses et des prescriptions d'amélioration, en quantité nutritive des repas, suivant les saisons ;

- Le responsable de la salle : Il assure la présentation, la décoration, la propreté, la disponibilité de la salle ;

- Le caissier.

B. La formation des ressources humaines :

L'étude des relations consiste à examiner les rapports qui existent entre les individus d'une part, et entre les groupes constitués, d'autre part.

La politique et la stratégie des relations humaines conduisent à créer les conditions les plus favorables pour que l'entreprise arrive à atteindre ses objectifs.

Elle a pour mission essentielle de créer un climat favorable entre tous les membres, qu'il soit cadre ou subordonné

Enfin, elle a pour but de prévoir les besoins en personnel et d'assurer la condition de travail.

Tableau V : Qualification du personnel

Poste de travail	Profil	Critères	Nombre
Gérant	-Titulaire d'un BAC+5 en sciences économiques ou de gestion ou équivalent ; -Âgé de 30 à 55ans ; -Maîtrise parfaite de l'anglais, l'arabe, l'espagnol et français.	Sens de responsabilité créative, dynamique, sérieux, perfectionniste. Possibilité de déplacement.	1
Directeur d'exploitation	-BAC+4 en gestion ou en économie ou équivalent ; - Connaissance parfaite de l'administration, de la langue française et anglaise ; - Expérience au moins 3ans d'un poste similaire.	Sens de responsabilité, dynamique, organisé et motivé.	1
RAF	-BAC+3 en gestion ou en économie ou équivalent ; - Maîtrise parfaite de l'informatique, surtout la programmation.	Sens de responsabilité, dynamique, organisé et motivé	1
Secrétaire	- Formation BAC+2 en secrétariat ; - Maîtrise parfaite de l'outil informatique et de l'outil bureautique. - Maîtrise de l'anglais et du français.	Sens de responsabilité, dynamique, organisé et motivé.	1
Comptable	-BAC+3 en finance-Comptabilité ; -Maîtrise parfaite de l'informatique.	Sens de responsabilité, dynamique, organisé et motivé.	1
Responsable hôtellerie	-BTS spécialité en hôtellerie ; -3 ans d'expérience ; -Langue : Français, Anglais, Italien et Allemand.	Sens de responsabilité, dynamique, organisé et motivé.	1
Responsable d'accueil	-BTS spécialité en hôtellerie avec 3 ans d'expérience ; -Maîtrise en Français et en Anglais ayant le sens de la communication.	Sens de responsabilité, dynamique, organisé et motivé.	
Responsable d'étage	-BAC+2 ou équivalent ; -Langue : Anglais et Espagnol ; -2 ans d'expérience.	Sens de responsabilisé, dynamique, organisé et motivé.	1
Responsable de la lingerie	-BAC+2 ou équivalent ; -Expérience 2 ans dans l'hôtellerie.	Sens de responsabilité, dynamique, organisé et motivé.	1
Responsable restauration	-BTS spécialité en restauration avec 3 ans d'expérience ; -Connaissance de l'administration anglaise	Sens de responsabilité, dynamique, organisé et motivé.	1
Responsable de la cuisine	-BTS spécialité en restauration avec 2 ans d'expérience. -Étude concernant la cuisine.	Sens de responsabilité, dynamique, organisé et motivé.	1
Responsable de la salle	-BAC+2 ; -Langue : Français et Anglais	Sens de responsabilité, dynamique et motivé	1

Source : Notre propre réflexion, Février 2011.

C. Le recrutement :

La demande de recrutement est nécessaire, car c'est à partir de ce recrutement qu'on peut influencer l'état du potentiel humain d'une entreprise.

C'est à partir du recrutement que la population de l'entreprise aura par exemple rajeunie, ou au contraire que le niveau de compétence sera ajusté.

Notre stratégie de recrutement consiste à atteindre un objectif bien précis c'est-à-dire « donner le maximum de soi ».

Cette stratégie doit être accompagnée d'une politique agressive et stimulante, qui vise à protéger le travailleur, plus que dans les autres sociétés équivalentes, pour que chaque employé soit le plus performant possible dans son domaine.

Cependant, le salaire des employés ne doit pas être négligé. Il doit toujours être mis en valeur, selon le travail effectué, la compétence, le dynamisme, etc....

Enfin, pour que la société ait une bonne image en matière de recrutement, nous allons suivre les étapes suivantes :

D. Rémunération du personnel :

Le salaire est défini comme la contrepartie du travail d'un individu, lié à son employeur, par contrat de travail.¹

La rémunération du personnel sera en fonction des tâches remplies par l'employé en tenant compte de son niveau professionnel. En général, on doit tenir compte de la caisse nationale des impôts, ainsi que la sécurité de la santé également.

¹Patricia ANDRIAMBELOSON, « Cours de Gestion des Ressources Humaines », 4^{ème} année gestion, université de Toamasina 2010.

Tableau n°VI : Rémunération du personnel (en millier de FC)

Poste	Effectif	Charge mensuelle	Charge sociale	Salaire mensuel	Salaire annuel
Gérant	1	410	90	500	6000
Directeur d'exploitation	1	328	72	400	4800
RAF	1	246	54	300	3600
Comptable	1	164	36	200	2400
Secrétaire général	1	164	36	200	2400
Responsable d'accueil	1	82	18	100	1200
Réceptionniste	1	61,5	13,5	75	900
Responsable de la lingerie	1	82	18	100	1200
Femmes de chambres	12	492	108	600	7200
Responsable d'étage	1	82	18	100	1200
Femmes de ménage	3	110,7	24,3	135	1620
Responsable de la cuisine	1	82	18	100	1200
Cuisiniers	6	369	81	450	5400
Responsable de la salle	1	82	18	100	1200
Serveur	6	246	54	300	3600
Barmaid	3	123	27	150	1800
Plongeur	3	123	27	150	1800
Caissier	1	61,5	13,5	75	900
Chauffeur	1	41	9	50	600
Sécurités	2	65,6	14,4	80	960
Total	48	3415,3	749,7	4165	49980

Source : Nos propres calculs, Mars 2011

SECTION II : ORGANISATION DE LA PRODUCTION

Dans cette section, nous allons identifier les capacités de production à savoir :

- Les productions principales et,
- Les productions secondaires.

§.1. Les productions principales

Avant de connaître les productions principales du projet, nous allons analyser les infrastructures existantes, et surtout les infrastructures d'accueil hôtelier.

- L'analyse des infrastructures existantes :

L'archipel des Comores ne dispose qu'un nombre très restreint d'hôtels et de restaurants, qui suivent les normes internationales.

- L'analyse des infrastructures d'accueil hôtelier :

On classe les hôtels en 2 catégories, suivant le confort et la qualité de service proposé, ainsi que du nombre d'employés :

- Des hôtels classés de « 1 à 5 étoiles »,
- Des hôtels classés de « 1 à 3B (Bungalow) ».

Les différents hôtels n'ont pas forcément les mêmes qualités de services offerts, la même nature d'établissement, le même nombre de personnel employé, le même confort.

Ces différences constatées au niveau des établissements ont conduit à leur classification en diverses catégories.

L'hôtel se divise en deux parties :

- L'hébergement et,
- La restauration.

Voici quelques types d'établissement d'hébergement :

- ❖ Les hôtels ;
- ❖ Les motels ;
- ❖ Les relais ;
- ❖ Les résidences de vacances ;
- ❖ Les résidences du tourisme ;
- ❖ Les villages de vacances ;
- ❖ Les pensions de famille ;
- ❖ Les gîtes ;
- ❖ Les chambres d'hôtes ;
- ❖ Les auberges ;
- ❖ Les terrains de Camping.

A. L'hôtel

C'est un établissement offrant des chambres, des appartements meublés ou suite, en location, à une clientèle qui effectue un séjour caractérisé par une location à la semaine ou au mois.

Notre hôtel est un hôtel à 3 étoiles, il dispose de 64 chambres tout confort. La surface de chaque chambre est de 20m².

Chaque chambre est équipée de :

- Un lit à deux places, avec deux lampes de chevet de chaque côté, trois serviettes, une couverture, un couvre lit ;
- Un meuble de rangement et repose valise ;
- Un poste téléviseur en couleur grand écran avec chaîne satellite ;

- Une salle de bain complète avec de l'eau chaude et froide (une salle de bain disposant d'un lavabo avec miroir, d'une prise de courant rasoir) ;
- Une douche avec porte-savon, une porte serviette et un tapis antidérapant ;
- Un produit d'accueil (savonnette, serviette) ;
- Un service de petit déjeuner en chambre ;
- Un réfrigérateur avec diverses boissons ;
- Un climatiseur ;
- Un WC ;
- Un minibar qui peut accueillir plusieurs clients.

Cet hôtel dispose de ;

- + Une garderie d'enfants,
- + Un parking qui peut accueillir 70 voitures,
- + 2 terrains, dont un terrain de tennis et un terrain de basket-ball,
- + 2 piscines et une salle de conférence climatisée et sonorisée, et
- + Une salle de 35 machines à sou.

L'hôtel met à la disposition de ses clients, un service de bagage, sous la garantie de l'hôtel.

En matière d'hygiène, l'hôtel procède :

- Au changement de linge (serviette, essuie-mains, draps de lit...) tous les jours.
- A la dératisation, à la désinfection, ainsi qu'au déparasitage.

B. Le restaurant :

C'est un établissement public où l'on sert des repas, moyennant paiement. Le restaurant sert régulièrement de repas et boissons, selon les menus et / ou la carte, à des heures bien définies.

L'hôtel « OUANI-BEACH » est adapté pour accueillir des différents événements (fiançailles, cocktail, anniversaire, conférence,...)

Le restaurant dispose de :

- 3 installations sanitaires, en parfait état de propreté et d'entretien, équipées de WC, de lavabo avec miroir, et avec eaux chaudes.
- 3 toilettes, dont 1 pour homme, 1 pour dame et 1 pour le personnel.
- 1 réfectoire pour le personnel.

- Une terrasse, un couloir-réserve, une cabine téléphonique, une sonorisation et une télévision avec chaîne satellite, et des jeux divers.

SECTION III : LA TECHNIQUE DE PRODUCTION

Dans cette section, les éléments ci-dessous seront évoqués :

- Les moyens de production ;
- Le management ;
- Les actions commerciales.

§.1. Les moyens de production :

Ils se caractérisent par les :

- Moyens matériels ;
- Moyens financiers ;
- Moyens humains.

A. Les moyens matériels :

Les moyens matériels sont :

- Le terrain ;
- La construction ;
- Le matériel de transport (2 voitures 4x4, minibus, 2 voitures de service) ;
- Le matériel hôtelier (ustensile de cuisine) ;
- Le matériel et mobilier de bureau ;
- Les matériels informatiques ;
- L'agencement, l'aménagement et l'installation.

B. Les moyens financiers :

Ils sont constitués par les apports des associés et un financier extérieur, que ce soit la banque ou une institution financière.

C. Les moyens humains :

L'hôtel dispose de 48 personnes pour assurer son fonctionnement, pendant les 5 premiers exercices.

Elles se répartissent comme suivant leur catégorie professionnelle :

Tableau n°VII : Catégorie professionnelle

Catégorie professionnelle	Effectif
Gérant	1
ADMINISTRATION :	
- Directeur d'exploitation	1
- RAF	1
- SG	1
- Comptable	1
HÔTEL :	
- Responsable d'accueil :	1
• Réceptionniste	1
- Responsable de la lingerie :	1
• Femme de chambre	12
- Responsable d'étage :	1
• Femme de ménage	3
RESTAURANT :	
- Responsable de la cuisine :	1
• Cuisiniers	6
- Responsable de la salle :	1
• Serveur	6
• Barmaid	3
• Plongeur	3
- Caissier	1
CHAUFFEUR	1
SÉCURITÉS	2
TOTAL	48

Source : Nos propres réflexions, mars 2011

D. Le management :

Le directeur d'exploitation joue un rôle très important au sein de l'hôtel. Il doit être polyvalent.

En effet, il convient qu'il ait une habitude du fonctionnement d'un hôtel. Il doit maîtriser les fonctions du métier et avoir des capacités managériales et de leadership. La deuxième condition nécessaire, est la connaissance suffisante des langues internationales.

L'hôtel « OUANI-BEACH » optimise l'effectif du personnel, en variant le contrôle, en fonction de l'importance de l'activité.

Pour un fonctionnement normal, un effectif de 48 personnes est prévu. Pendant la période de saturation, l'hôtel pourrait être amené à recruter des agents temporaires. Une formation aux méthodes de travail de l'hôtel et à ses différentes prestations sera effectuée.

Dans la GRH, « OUANI-BEACH » prendra en considération le CA mensuel réalisé. En fait, l'équipe proposée pour diriger l'établissement sera dynamique, qui aura une faculté d'adaptation, dans le domaine concerné.

E. Les actions commerciales :

Les actions commerciales de cet hôtel (« OUANI-BEACH ») se résument ainsi : les tarifs, la publicité.

a. Les tarifs :

Les tarifs de cet hôtel sont fixes, c'est-à-dire les petits déjeuners sont inclus :

- Chambres : 45000FC ;
- Menu complet : 7000FC, en moyenne

b. La publicité :

La publicité est une activité ayant pour but de faire connaître une marque, d'inciter le public à acheter ce produit, à utiliser un service, etc....¹

Ainsi, les dépliants publicitaires seront distribués à toutes les agences de voyages locales, et aux tours opérateurs extérieurs, offrant la destination pour Comores.

Les visites commerciales pour la présentation/la Promotion de l'hôtel seront chargées pour le directeur d'exploitation et l'attaché commercial à savoir les ambassades, les consulats, les organismes internationaux, les administrations locales,...

Des facilités de paiement, jusqu'à 30 jours, pourraient être proposés aux grandes entreprises privées solvables, pour la fidélisation de la clientèle.

Le lancement de l'hôtel sera assuré par une publicité radiophonique et audiovisuelle. Pour le long terme, la qualité du service sera en permanence assurée, contrôlée et utilisée comme support de la publicité de l'hôtel.

Enfin, un panneau fixe publicitaire dans l'aéroport d'Ouani est envisagé.

¹Martial ROGGER, « cours de Marketing », 1^{ère} année Gestion, université de Toamasina 2007.

Nous avons, vu dans la première partie, les facteurs de production, le tourisme et les produits hôteliers, ainsi que la capacité de production et la réalisation envisagée à travers la technique de production, Voyons maintenant si le projet est rentable.

Deuxième partie :

ÉTUDE FINANCIÈRE DU PROJET

La deuxième partie qui s'intitule : « l'étude financière du projet » porte sur :

- Les coûts des investissements et les comptes de Gestion ;
- L'analyse de la rentabilité et l'étude de la faisabilité du projet ;
- Et enfin l'évaluation financière, économique et sociale.

CHAPITRE I : Les COUTS DES INVESTISSEMENTS ET LES COMPTES DE GESTION

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

- Le fonds de roulement initial (FRI) ;
- Le plan de financement ;
- Le remboursement des dettes ;
- Les comptes de gestion.

SECTION I : LE FONDS DE ROULEMENT INITIAL

Le fonds de roulement initial représente la totalité des dépenses dans le premier mois d'exploitation, pendant lequel l'hôtel ne perçoit aucune entrée de trésorerie.

On évalue le fonds de roulement initial (FRI) à 100000000FC, après l'analyse prévisionnelle détaillée comme suit :

§.1. L'achat des marchandises

D'après le projet du tourisme aux Comores, les besoins alimentaires d'un touriste, par jour, sont calculés dans le tableau suivant :

Tableau n°VIII : Achat des marchandises (en FC)

Besoin alimentaire par jour pour un touriste	Quantité (qté)	Prix unitaire ¹	Coût (CT)
Viande	0,25Kg	500	125
Poulet	0,30Kg	750	225
Poisson	0,20Kg	200	40
Crustacés	0,10Kg	100	10
Légumes	2,00Kg	400	800
Beurre	0,20Kg	100	20
Huile	0,10 Litre	100	10
Boisson non alcoolisée	2,00 Litre	400	800
Eau minérale	1,5 Litre	350	525
Œufs	4,00 pièces	75	300
Autres	0,75kg	7500	5625
Total			8.480

Source : D'après nos propres calculs, mars 2011

Coût Total=Qté×Pu

¹D'après nos propres recherches, effectuées sur le marché, Mars 2011.

Il s'agit des provisions des marchandises, pour faire face au premier besoin prévisionnel. Ces achats dépendent du taux d'occupation des tables au restaurant.

Pour le mois de janvier (Premier mois d'exploitation), ce taux est estimé à 81,25%, pour les chambres, c'est-à-dire 52 chambres occupées par jour.

Pour le restaurant, on estime à 100 personnes qui y déjeunent, c'est-à-dire y compris les pensionnaires de l'hôtel.

D'où le nombre de personnes qui y déjeunent par mois est égal à :

100 personnes×30 jours=3000 personnes

En effet, on aura besoin de :

3000 personnes×8.480=25.440.000 FC pour l'achat des marchandises.

A. Les salaires mensuels

Le tableau ci-après résume les salaires mensuels :

Tableau n°IX : Salaire mensuel (en millier de FC)

	Effectif	Salaire mensuel	Salaire total
Gérant	1	500	500
ADMINISTRATION :			
- Directeur d'exploitation	1	400	400
- RAF	1	300	300
- SG	1	200	200
- Comptable	1	200	200
HÔTEL :			
- Responsable d'accueil :	1	100	100
• Réceptionniste	1	75	75
- Responsable de la lingerie:	1	100	100
• Femme de chambre	12	50	600
- Responsable d'étage :	1	100	100
• Femme de ménage	3	45	135
RESTAURANT :			
- Responsable de la cuisine :	1	100	100
• Cuisiniers	6	75	450
- Responsable de la salle :	1	100	100
• Serveur	6	50	300
• Barmaid	3	50	150
• Plongeur	3	50	150
- Caissier	1	75	75
CHAUFFEUR	1	50	50
SÉCURITÉS	2	40	80
Total	48		4.165

Source : Nos propres recherches auprès d'un hôtel, mars 2011.

D'après ce tableau, les salaires mensuels sont payés selon les tâches attribués à chaque cadre supérieur et à chaque employé. Ces salaires dépendent du salaire minimum d'embauche (SME) fixé par l'hôtel.

B. Les charges

Le tableau ci-dessous résume les charges :

Tableau n°X : Les charges (en millier de FC)

Détail des charges	Montant	Montant total
Achat des marchandises		25440
Achat de fournitures consommables :		1230
- Produit combustible (gaz)	250	
- Fourniture de produits d'entretien	400	
- Fourniture de bureau	180	
- Eau et électricité (EDA)	250	
- Carburant	150	
Charges externes :		1245
- Entretien et réparation	75	
- Maintenance	75	
- Prime d'assurance	200	
- Publicité, publication, relation publique	200	
- Poste et télécommunication	195	
- Déplacement	300	
- Service bancaire	200	
Impôts et taxes :		850
- Droit d'enregistrement	100	
- Droits et taxes divers	150	
- Vignette et visite technique des voitures	275	
- Timbres fiscaux	325	
Charges de personnel :		4914,70
- Salaire et appointement	4165	
- Cotisation patronale CNAPS (13% du SB)	541,45	
- Cotisation OSTIE (5% du SB)	208,25	
Autres charges d'exploitation	66320,30	66320,30
Fonds de roulement initial		100000

Source : D'après nos propres calculs, avril 2011

Dans ce tableau, le calcul de toutes ces charges nous montre que l'hôtel a démarré avec un fonds de roulement initial de 100.000.0000 F.C. Ce dernier dépend de la totalité des dépenses, dans le premier mois d'exploitation.

SECTION II : LES INVESTISSEMENTS

La réalisation de ce projet nécessite un financement extérieur de 48,57%, au total, des fonds de démarrage (investissements en fonds de roulement initial), qui sont à appuyer par un établissement financier ou un bailleur de fonds.

Les investissements à réaliser se présentent comme suit :

A. Les éléments constitutifs

La création de la firme est conditionnée par une décision d'investissement. Par définition, l'investissement est la constitution du capital de production, dont on attend le revenu sur plusieurs périodes futures. Le capital de production comprend l'ensemble des actifs physiques qui permettent de faire fonctionner l'unité de production, au sein du cycle d'exploitation. Le cycle d'investissement met en relief la transformation de la monnaie en immobilisation.

Tableau n°XI : Les investissements (en millier de FC)

Éléments	Montant	
Immobilisations incorporelles :		
- Frais d'établissement	10000	10000
Immobilisations corporelles :		722.000
- Terrain	20000	
- Construction	640000	
- Matériel et outillage	5700	
- Matériel de transport	10000	
- Matériel et mobilier de bureau	1000	
- AAI	43800	
- Matériel informatique	1500	
Imprévus	200	200
Total		732.200

Source : D'après nos propres recherches, Avril 2001

Voici donc le détail de chaque élément :

a. L'immobilisation incorporelle

Qu'il s'agisse d'un centre d'exploitation ou d'autres activités à entreprendre, on ne peut pas se passer des immobilisations incorporelles.

Ces dernières sont en général:

- Les frais d'établissement, entre autres les frais de constitution, frais de pré exploitation ;
 - Les frais de recherche et développement ;
 - Fonds de commerce et autres.

D'une manière plus précise, ce sont des frais engagés à l'occasion de l'opération, qui conditionnent l'existence ou le développement de l'entreprise, mais dont le montant ne peut être rapporté à des productions de biens et de services déterminés.

b. Les frais d'établissement

Ces frais sont constitués par les éléments suivants, et ces valeurs sont estimées à :

▪ Plan d'hôtel	4000000 FC
▪ Frais de constitution	<u>6000000 FC</u>
Frais d'établissement	10.000.000 FC

c. Les immobilisations corporelles

En bref, ce sont des immobilisations qui ont une existence matérielle, à l'inverse des immobilisations incorporelles.

Dans le centre d'exploitation, on trouve, en général les immobilisations corporelles suivantes :

d. Le terrain

Dans l'exploitation de cet hôtel, l'entreprise a besoin d'un terrain de 4000 m². Le prix de m² du terrain vaut 5000 FC.

le prix est donc de $(4000 \times 5000 \text{ FC/m}^2) = 20\,000\,000 \text{ FC}$.

e. La construction

Les constructions sont constituées, par l'ensemble des coûts relatifs à un établissement occupant trois étages à 64 chambres. Le coût de construction est donc de : $160\,000 \text{ FC/m}^2 \times 4000 = 640\,000\,000 \text{ FC}$

f. Le matériel et outillage

C'est l'ensemble des matériels hôteliers de l'entreprise. Ces matériels sont estimés à 5.700.000 FC.

g. Le matériel de transport

Deux voitures 4x4.....	5000000 FC
Deux minibus.....	2000000 FC
Deux voitures de service.....	<u>3000000 FC</u>
	10000000 FC

h. Le matériel et mobilier de bureau

Ces matériels sont constitués par les éléments suivants :

- Une armoire pour ranger les dossiers ;
- Des tables et des chaises ;
- Des machines à calculer ;

- Salon pour le gérant ;
- ETC....

Ces matériels sont estimés à 1000000 FC.

i. L'agencement, aménagement et installation

Ce sont des travaux et des installations nécessaires destinés à mettre les diverses immobilisations en état d'utilisation.

- Agence et Aménagement du terrain 1000000 FC
- Agence et Aménagement de construction 32000000 FC
- Agence, Aménagement du matériel et outillage 6000000 FC
- Installation 4800000 FC
 - Eau et électricité 3000000 FC
 - Réseau téléphonique 1800000 FC

j. Le matériel informatique

10 ordinateurs et ses annexes sont évalués à 1500000 FC l'unité. Le total des investissements et le FRI est de 832200000FC, et divisé comme suit :

- Apport des associés sous forme de capital : 177.100.000 FC
- Apport des associés, mais remboursable : 250.900.000 FC
- Emprunt auprès de bailleur de fonds : 404.200.000 FC

Le tableau suivant résume le plan de financement :

Tableau n°XII : Récapitulation des investissements (en millier de FC)

Désignation	Montant	Désignation	Montant
Investissements	732200	Capital	177100
FRI	100000	Apport en compte courant	250900
		Emprunt	404200
Total	832200	Total	832200

Source : Nos propres calculs, Avril 2011

B. Le financement du projet

a. Le choix de la forme juridique

Le choix est vaste, mais il faut quand même tenir compte des différents facteurs clé de la réussite, pour la réalisation de ce projet. Ces facteurs sont les moyens matériels, le financement, et surtout le savoir-faire technique.

Notre choix s'est orienté vers la forme : Société à responsabilité limitée pour les multiples raisons qui suivent :

- L'impôt à payer est faible ;

- La responsabilité de chacun des associés est limitée au montant de leurs apports respectifs ;
- Les associés doivent être en contact permanent et se connaître ;
- Les apports sont intégralement libérés, une fois la société formée, puisqu'ils sont le seul gage pour le créancier, sauf les apports en industrie, du fait qu'on ne peut pas les libérer immédiatement.

En outre, la SARL ne demande pas de capital considérable, au démarrage de l'activité. Néanmoins, il serait important d'envisager l'augmentation du capital ou de s'autofinancer, pour l'extension des activités.

b. Les modes de financement possible du projet

Ce sont des :

- Financement interne et ;
- Financement externe.

SECTION III : LE TABLEAU DE REMBOURSEMENT DES DETTES ET LES COMPTES DE GESTION

- Le tableau de remboursement des dettes :

La charge financière dépend du montant de l'emprunt, du taux d'intérêt annuel, du planning de remboursement et de la durée du prêt :

- Prêt à LT ;
- Taux d'intérêt : 16%
- Durée ($n=100/t$) : 5ans, 1 an de franchise
- Amortissement constant.

La franchise est la période pendant laquelle le remboursement en capital est différé, seuls les intérêts sont dus durant cette période. Le prêt sera remboursable sur 5 ans, à partir de la première année.

On appelle intérêt le prix payé par l'emprunteur, pour utiliser un capital, pendant un temps donné. Le prêteur ou le débiteur payera à la banque des intérêts au taux de 16% l'an sur le montant du prêt effectivement décaissé, et non encore remboursé, y compris pendant la période différée, ce taux est le même quelle que soit la durée, la nature et le risque du prêt.

Les crédits à long terme sont constitués d'un crédit d'investissement accordé par l'institution financière, pour le financement des immobilisations et le fonds de roulement initial.

Pour faciliter le calcul, nous utilisons l'intérêt composé des frais financiers, supportés par l'hôtel.

$$I_n = C_n \times X_i$$

Avec :

- I_n : Frais financier
- C_n : Capital dû en début période et,
- I : Taux d'intérêt

Pour l'année 1, $i_1 = 404200000 \times 0,16 = 64672000$ FC

Comme la première échéance est différée d'un an, c'est à partir de la deuxième année que l'entreprise commencera à payer la première annuité.

Le tableau ci-après présente le mode de remboursement du capital emprunté, ainsi que le paiement des intérêts :

Tableau n°XIII : Remboursement du capital (en millier de FC)

Période	Amortissement (A)	Frais financier $B_{n+1} = D_n \times 16\%$	Annuité $C = A + B$	Capita restant $D_{n+1} = D_n - A_1$
N				404200
N+1	80840	64672	145512	323360
N+2	80840	51737,6	132577,6	242520
N+3	80840	38803,2	119643,2	161680
N+4	80840	25868,8	106708,8	80840
N+5	80840	12934,4	93774,40	0,00

Source : D'après nos propres calculs, Avril 2011.

Amortissement = Emprunt / 5ans

Annuité = Amortissement + Frais financier

Capital N+1 = Capital restant N - Amortissement N+1

Selon ce tableau, les intérêts seront payés à partir de la deuxième année jusqu'à l'année N+5. L'hôtel remboursera donc toute sa dette, à partir de l'année +5.

- Les comptes de gestion :

Les comptes de gestion sont constitués par des comptes de la classe 6 du plan comptable, qui sont des charges, et de la classe 7, qui sont des comptes de produits. Ils sont caractérisés par l'ensemble des charges à supporter par l'entreprise.

En réalité, le bilan suffit pour présenter, en entier, la totalité de la comptabilité. En effet, les éléments non compris dans le bilan sont affectés directement dans les comptes de Résultat.

§.1. Les charges

A. L'achat des marchandises

Les marchandises achetées sont déterminées en fonction du nombre des personnes qui occupent les tables du restaurant, y compris les pensionnaires de l'hôtel.

On estime 100 personnes par jour, durant le mois de janvier à Avril. Et 170 personnes pour le mois de mai à Aout, enfin 200 personnes pour le mois de Septembre au mois de Décembre.

Or, les couts d'achat des marchandises par jour d'un touriste, sont majorés de 10% l'an. Le tableau suivant montre l'évolution d'achat, pendant les cinq(5) années à venir.

Tableau n°XIV : Évolution des achats (en FC) pendant les cinq ans

Année	N	N+1	N+2	N+3	N+4
Besoin alimentaire d'un touriste	8.480	9.328	10.260 ,8	11.286,88	1.2415,57

Source : D'après nos propres calculs, Avril 2011

Détail des calculs :

N= (total).cf. Le tableau n°VIII

$$N+1=N \times 10\% + N$$

$$=8480 \times 0,1 + 8480$$

$$N+1=9328$$

$$N+2=N+1 \times 0,1 + N+1$$

$$N+2=9328 \times 0,1 + 9328$$

$$N+2=10260,8$$

ETC

L'évolution de l'achat de marchandises est résumée dans le tableau suivant :

Tableau n°XV : Évolution de l'achat des marchandises (en millier de FC)

Année Mois	N	N+1	N+2	N+3	N+4
Janvier à Avril	101760	111936	123129,6	135442,56	148986,816
Mai à Aout	177316,8	195048,48	214553,328	236008,6608	259609,5269
Septembre à Décembre	206912	227603,2	250363,52	275399,872	302939,8592
Total	485988,8	534587,68	588046,448	646851,0928	711536,2021

Source : D'après nos propres calculs, Avril 2011

Détail des calculs :

Comme nous l'avons estimé :

➤ 100 personnes : janvier à avril

Janvier : 31

Février : 28

Mars : 31

Avril : 30

120 jours

On a l'année N

1 personne → 8480 $x = 100 \times 8480 = 848000$

100 personnes → x

Finalement $848000 \times 120j = 101760000$ FC

➤ 170 personnes : Mai à août

Mai : 31

Juin : 30

Juillet : 31

Août : 31

123 jours

On a l'année N

1 personne → 8480 $Y = 8480 \times 170 = 1441600$

170 personnes → y

Par conséquent $1441600 \times 123 = 177316800$ FC

➤ 200 personnes : septembre à décembre

Septembre : 30

Octobre : 31

Novembre : 30

Décembre : 31

122 jours

Nous avons l'année N

1 personne → 8480 $z = 200 \times 8480 = 1696000$

200 personnes → z

Donc $1696000 \times 122 = 206912000$ FC

D'après les calculs effectués dans ce tableau, nous avons remarqué que l'évolution de l'achat des marchandises au restaurant vers l'avenir augmente chaque année.

a. Les achats des fournitures consommables

Les fournitures consommables sont composés de :

- Produit combustible (gaz) ;
- Produit d'entretien ;
- Fourniture de bureau ;
- Eau et électricité ;
- Carburant.

Le tableau ci-dessous nous montre les évolutions pour l'année N

Tableau n°XVI : Évolution des achats des fournitures consommables de l'année N(En millier de FC)

Eléments	Janvier	Fév. à juin	Juil. àSept	Oct. à Déc.	Totaux
Produits combustibles	250	150	180	250	830
Produits d'entretien	400	100	100	800	1400
Fournitures de bureau	180	150	180	360	870
Eau et électricité	250	125	175	250	800
Carburant	150	75	75	325	625
Totaux	1230	600	710	1985	4525

Source : D'après nos propres calculs, Avril 2011

cf. Tableau n°X

L'inflation aux Comores apour conséquence la majoration de 5% de fournitures consommables.

Le tableau ci-après indique l'évaluation des prix des fournitures consommables, pendant cinq années successives.

Tableau n°XVII : Prix des fournitures consommables (en millier de FC)

Éléments	N	N+1	N+2	N+3	N+4
Produits combustibles	830	871,5	915,07	960 ,82875	1008,870188
Produit d'entretien	1400	1470	1543,50	1620,675	1701,70875
Fournitures de bureau	870	913,5	959,175	1007,13375	1057,490438
Eau et électricité	800	840	882	926,1	972,405
carburant	625	656,25	689,062	723,515625	759,6914063
Total	4525	4751,25	4988,8125	5238,253125	5500,165782

Source : Nos propres calculs, Avril 2011

Détail des calculs :

: cf. Total du tableau n° XVI

On prend comme exemple ce total

$$N+1=N \times 0,05 + N$$

$$= 4525000 \times 0,05 + 4525000$$

$$= 4751250 \text{ FC}$$

$$N+2=N+1 \times 0,05 + N$$

$$=4751250 \times 0,05 + 4751250$$

$$=4988812,5$$

ETC....

b. Les charges externes

Les charges externes sont constituées de :

- L'entretien et réparation ;
- Maintenance ;
- Prime d'assurance ;
- Publicité, publication, relation publique ;
- Postes et télécommunication ;
- Déplacements ;
- Services bancaires et assimilés.

Le taux d'évaluation de ces charges est de 10%.

Tableau n°XVIII : Évolution de ces charges (en millier de FC)

Éléments	N	N+1	N+2	N+3	N+4
Entretien et réparation	450	495	544,5	598,95	658,845
Maintenance	375	412,5	453,75	499,125	549,0375
Prime d'assurance	750	825	907,50	998,25	1098,075
Publicité-publication	350	385	423,50	465,85	512,435
Postes et télécommunication	1990	2189	2407,90	2648,69	2913,559
Déplacements	750	825	907,50	998,25	1098,075
Services bancaires	750	825	907,5	998,25	1098,075
Total	5415	5956,5	6552,15	7207,365	7928,1015

Source : Nos propres calculs, Avril 2011

Détail des calculs :

$$N+1 = N \times 10\% + N$$

$$= 450000 \times 0,01 + 450000$$

$$N+1 = 495000 \text{ FC}$$

$$N+2 = N+1 \times 10\% + N+1$$

$$= 495000 \times 0,1 + 495000$$

$$N+2 = 544500 \text{ FC}$$

Etc.....

c. Les impôts et taxes

Ces impôts sont composés de :

- Droit et taxes diverses ;
- Droit d'enregistrement ;

- Vignette et visite technique de voiture ;
- Et enfin les timbres fiscaux.

Le tableau suivant résume les impôts et les taxes :

Tableau n°XIX : Impôts et taxes (en millier de FC)

Désignation	N	N+1	N+2	N+3	N+4
Droit et taxes diverses	100	100	100	100	100
Droit d'enregistrement	150	150	150	150	150
Vignette et visite technique de voiture	275	275	275	275	275
Timbres fiscaux	325	325	325	325	325
Total	850	850	850	850	850

Source : Nos propres calculs, Avril 2011

d. Les charges de personnel

Ces charges sont constituées des rémunérations dues au personnel auxquelles s'ajoutent les charges sociales. Le tableau suivant récapitule les charges de personnel.

Tableau n°XX : Cotisation pour la sécurité sociale

Cotisation	Part de salaire	Part de l'entreprise
CNAPS	1% du salaire brut	13% du SB
OSTIE	1% du salaire brut	5% du SB

Source : D'après notre propre recherche auprès d'une entreprise, Avril 2011

Une augmentation de 10% est appliquée annuellement sur la masse salariale.

Tableau n°XXI : Évolution de la masse salariale (en millier de FC)

Charges de personnel	N	N+1	N+2	N+3	N+4
Salaire et appointements	49980	54978	60475,8	66523,38	73175,718
Cotisation patronale (CNAPS)	6497,40	7147,14	7861,854	8648,0394	9512,843
Cotisation patronale (OSTIE)	2499	2748,9	3023,79	3326,169	3658,785
Total	58976,40	64874,04	71361,444	78497,588	86347,347

Source : D'après nos propres calculs, Avril 2011

Détail des calculs :

Cf. Tableau n°IX

- Salaire et appointements

Pour l'année N :

1mois → 4165000

12 mois ▼ → X

$X = 4165000 \times 12$

$X = 49980000$ FC

- Cotisation patronale (CNAPS)

Pour l'année N, $49980000 \times 0,13 = 6497400$ FC

- Cotisation patronale (OSTIE)

Pour l'année N, $49980000 \times 0,05 = 2499000$ FC

D'après ces calculs, les charges de personnel augmentent de 10% pour chaque année.

e. Les autres charges d'exploitation

Les autres charges d'exploitation sont constituées du reste et des imprévus. Pour l'année « N », elles sont estimées à 66320300 FC et majorées de 10%, pour l'année suivante.

Tableau n°XXII : Autres charges d'exploitation (en millier de FC)

Années	N	N+1	N+2	N+3	N+4
Autres charges d'exploitation	66320,3	72952,33	80247,563	88272,319	97099,551

Source : Nos propres calculs, Avril 2011

Détail des calculs :

Cf. Tableau n°XI

$$N+1 = N \times 10\% + N$$

$$= 66320300 \times 0,1 + 66320300$$

$$N+1 = 72952330 \text{ FC}$$

ETC.

f. Les charges financières

Il s'agit des intérêts débiteurs, relatifs à l'emprunt. (Cf. Tableau de remboursement, Tableau XIII, Section III).

g. Les dotations aux amortissements

Les amortissements des immobilisations sont calculés à partir de la méthode du taux constant.

Le tableau suivant résume le détail des calculs des amortissements

Tableau n°XXIII : Amortissement des immobilisations (en millier de FC)

Éléments	Valeur d'acquisition	Taux%	Amortissement				
			N	N+1	N+2	N+3	N+4
Frais d'établissement (4 ans)	10000	25	2500	2500	2500	2500	-
Terrain (non amorti)	20000	-	-	-	-	-	-
Construction (20 ans)	640000	5	32000	32000	32000	32000	32000
Matériel et outillage (10 ans)	5700	10	570	570	570	570	570
Matériel de transport (5 ans)	10000	20	2000	2000	2000	2000	2000
MMB (4 ans)	1000	25	250	250	250	250	-
AAI (5 ans)	43800	20	8760	8760	8760	8760	8760
Matériel informatique (4 ans)	1500	25	375	375	375	375	-
Imprévus (5ans)	200	20	40	40	40	40	40
Total (dotation)	732200		46495	46495	46495	46495	43370
Valeur nette comptable (VNC)	732200		685.705	639.210	592.715	546.220	502.850

Source : Nos propres calculs, Avril 2011

Détail des calculs :

Amortissement=Valeur d'acquisition xtaux

VNC (N)=VNC (N)- Total N

VNC (N+1)=VNC (N)-Total N+1

$n=100/t$

Etc....

N.B. : Tous les matériels sont acquis au 31 décembre N-1

B. Les produits

Les produits de cette entreprise sont composés principalement par les ventes de l'hôtel et du restaurant

Les prix de nuitée et de repas sont majorés de 10%, pour les années N+2, N+3, N+4. Ils sont résumés dans le tableau suivant.

Tableau n°XXIV : Évolution du prix de nuitée et du repas

Période	Prix de nuitée (en FC)	Prix d'un repas en (FC)
N	45.000	7.000
N+1	45.000	7.000
N+2	49.500	7.700
N+3	54.450	8.470
N+4	59.895	9.317

Source : Nos propres calculs, Avril 2011

Détail des calculs :

$$N+2 = (N+1 \times 0,1) + N+1$$

$$N+3 = (N+2 \times 0,1) + N+2$$

Etc.

D'après ce tableau, le prix de nuitée de l'hôtel et le prix d'un repas du restaurant restent constants, dans les deux premières années, et augmentent de 10% à partir de la troisième année jusqu'à la cinquième année.

Notons que par mesure de sécurité, nos produits accessoires seront pris en considération. Ainsi, le chiffre d'affaires mensuel pour la première année est de :

Tableau n°XXV : Chiffre d'affaire mensuelle de la première année (en millier de FC)

Mois	Restaurant			Hôtel			Recettes totales par mois = (A) x (B) x (C) x (D) = (A) x (B) + (C) x (D) = R1 + R2
	Nbre des clients par mois (A)	Prix d'un repas (B)	Recettes1 = (A) x (B) R1	Nbre de chambres occupées par mois (C)	Prix de nuitée (D)	Recettes2 = C x D R2	
Janvier	3.500	7	24.500	995	45	44.775	69.275
Février	3.200	7	22.400	899	45	40.455	62.855
Mars	3.500	7	24.500	995	45	44.775	69.275
Avril	3.400	7	23.800	963	45	43.335	67.135
Mai	4.120	7	28.840	995	45	44.775	73.615
Juin	4.000	7	28.000	963	45	43.335	71.335
Juillet	4.120	7	28.840	1.243	45	55.935	84.775
Août	4.120	7	28.840	1.243	45	55.935	84.775
Septembre	4.900	7	34.300	1.203	45	54.135	88.435
Octobre	5.050	7	35.350	1.243	45	55.935	91.285
Novembre	4.900	7	34.300	1.203	45	54.135	88.435
Décembre	5.050	7	35.350	1.243	45	55.935	91.285
Total	49.860	7	349.020	13.188	45	593.460	942.480

Source : Nos propres calculs, Avril 2011.

Les prévisions des chiffres d'affaires annuels sont résumés dans le tableau suivant.

Tableau n°XXVI : Chiffre d'affaires annuelles (en millier de FC)

Année	CA
N	942.480
N+1	942.480
N+2	1.036.728
N+3	1.140.400,80
N+4	1.254.440,88

Source : Nos propres calculs, Avril 2011

Détail des calculs :

Cf. Tableau n°XXV : Recettes totales par mois

N+2, N+3, N+4 sont majorés de 10%.

Cela entraîne que $N+2 = N+1 \times 1,1$

ETC

CHAPITRE II : L'ANALYSE DE LA RENTABILITÉ ET L'ÉTUDE DE LA FAISABILITÉ DU PROJET

Nous allons montrer, dans ce chapitre, tous les outils de l'étude de la rentabilité qui sont mis en exergue, notamment les résultats prévisionnels, le tableau de grandeur caractéristique de Gestion, le plan de trésorerie, et enfin le bilan prévisionnel.

SECTION I : L'ANALYSE DE RENTABILITÉ

§.1. Le compte de résultat prévisionnel

On appelle compte de résultat, un état financier qui récapitule les charges et les produits réalisés par l'entreprise, au cours de la période considérée.¹

C'est aussi un outil de gestion qui sert à connaître les profits ou les pertes d'un exercice réalisé par la société ou l'entreprise.

Ainsi, le tableau de compte de résultat prévisionnel est présenté dans le tableau suivant, pour les cinq années :

¹Gervao.R « Cours de comptabilité Générale », 2^{ème} année gestion, Université de Toamasina 2008

Tableau n°XXVII : Compte de résultat prévisionnel (en millier de FC)

Intitulé	N	N+1	N+2	N+3	N+4
Chiffre d'affaire	942.480	942.480	1.036.728	1.140.400,80	1.254.440,88
I-Production de l'exercice	942.480	942.480	1036.728	1.140.400,80	1.254.440,88
Achats consommés	4.525	4.751,25	4.988,8125	5.238,253125	5.500,165782
II-Consommation de l'exercice	4.525	4.751,25	4.988,8125	5.238,253125	5.500,165782
III-VAE (I-II)	937.955	937.728,25	1.031.739,188	1.135.162,547	1.248.940,714
Charges externes (CE)	5.415	5.956,5	6.552,15	7.207,365	7.928,1015
Impôts et taxes et versement assimilés (IT)	850	850	850	850	850
Charges du personnel (CP)	58.976,4	64.874,04	71.361,444	78.497,5884	86.347,34724
Autres charges d'exploitation	66.320,3	72.952,33	80.247,563	88.272,3193	97.099,55123
IV-EBE	806.393,3	793.095,88	872.728,0305	960.335,2743	1.056.715,714
Dotation aux amortissements et aux provisions (DAP)	46.495	46.495	46.495	46.495	43.370
V- Résultat opérationnel (IV-DAP)	759.898,3	746.600,88	826.233,031	913.840,274	1.013.345,714
Charges financières (CF)	-	(64.672)	(51.737,6)	(38.803,2)	(25.868,8)
VI-Résultat financier	-	(64.672)	(51.737,6)	(38.803,2)	(25.868,8)
VII-Résultat avant impôt (V-VI)	759.898,3	681.928,58	774.495,431	875.037,074	987.476,914
IBS (VIIx30%)	227.969,49	204.578,664	232.348,629	262.511,122	296.243,074
Total des prestations des activités ordinaires (A)	942.480	942.480	1.036.728	1.140.400,80	1.254.440,88
Total des charges des activités ordinaires (B)	410.551,19	465.120,774	494.581,199	527.874,843	563.207,04
Résultat net de l'exercice	531.928,81	477.350,216	542.146,801	612.525,952	691.233,840
Capacité d'autofinancement	578.423,81	523.845,216	588.641,801	659.020,952	734.603,84

Source : Nos propres calculs, Avril 2011

Détail des calculs :

-Total des charges des activités ordinaires=Consommation de l'exercice+Charges externes+Impôts et taxes et assimilés+Charges du personnel+Autres charges d'exploitation+DAP+Charges financières+IBS

CAF=Résultat net de l'exercice+DAP

Le code général de l'impôt impose que :

- Il est fixé à 30%,
- L'entreprise nouvellement créée bénéficie une exonération d'impôt sur le bénéfice réalisé, pendant les 3 premières années d'exploitation.

Etant donné les comptes de résultat prévisionnels d' « OUANI-BECAH », l'entreprise sera en phase de croisière, à partir de la sixième année d'exploitation.

§.2. 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 la performance de l'entreprise, sur au moins deux années d'exercice.

Tableau n°XXVIII : Tableau des grandeurs caractéristiques de gestion (en millier de FC).

Intitulé	N	N+1	N+2	N+3	N+4
I-Marge commerciale	942.480	942.480	1.036.728	1.140.400,80	1.254.440,88
II-Production de l'exercice	942.480	942.480	1.036.728	1.140.400,80	1.254.440,88
Achats (1)	4.525	4.751,25	4.988,812	5.238,2531	5.500,1657
Charges externes (2)	5.415	5.956,5	6.552,15	7.207,365	7.928,1015
III-Consommation intermédiaire	9.940	10.707,75	11.540,962	12.445,6181	13.428,267
IV-Valeur ajoutée (I-III)	932.540	931.772,25	1.025.187,038	1.127.955,182	1.241.012,613
Charges du personnel	58.976,4	64.874,04	71.361,444	78.497,5884	86.347,347
Impôts et taxes	850	850	850	850	850
Autres charges d'exploitation	66.320,3	72.952,33	80.247,563	88.272,319	97.099,551
V-EBE (IV-CP,IT,AC)	806.393,3	793.095,88	872.728,030	960.335,27	1.056.715,71
Dotation aux amortissements	46.495	46.495	46.495	46.495	43.370
VI-Résultat opérationnel (VI-DAP)	759.898,3	746.600,88	826.233,031	913.840,274	1.013.345,714
Charges financières	-	(64.672)	(51.737,6)	(38.803,2)	(25.868,8)
VII-Résultat financier	-	(64.672)	(51.737,6)	(38.803,2)	(25.868,8)
VIII-Résultat avant IBS (VI-VII)	759.898,3	681.928,88	774.495,431	875.037,074	987.476,914
IBS (30%)	227.969,49	204.578,664	232.348,629	262.511,122	296.168,074
IX-Résultat de l'exercice	531.928,81	477.350,216	542.146,801	612.525,952	691.233,840

Source ; Nos propres calculs, Avril 2011.

Les résultats obtenus dans le compte du résultat prévisionnel sont toujours positifs. Ce qui montre que l'entreprise est performante, même si l'on constate une légère baisse du résultat de la deuxième année, due à une augmentation des charges du personnel.

SECTION II : LE SEUIL DE RENTABILITÉ

§.1.Définition¹

On appelle seuil de rentabilité, le chiffre d'affaires pour lequel l'entreprise couvre la totalité de ses charges (CV+CF), et donc dégage un résultat nul : c'est-à-dire le chiffre d'affaires, où l'entreprise, lors de la fin de la période de son activité, ne réalise ni perte, ni bénéfice. Autrement dit, la marge sur coût variable est égale aux charges fixes.

A. L'unité de production

La connaissance du seuil de rentabilité du projet est primordiale quant à la prise de certaines décisions :

- Une production suffisante pour dégager un profit ;
- L'établissement d'une tactique visant à augmenter le bénéfice par la baisse des charges variables, la réduction des charges fixes, l'augmentation du prix des ventes...

B. Le calcul du seuil de rentabilité

La recherche du seuil de rentabilité du projet repose sur quatre notions :

- Calculer le montant du chiffre d'affaires, à partir duquel l'activité est rentable, le niveau d'activité duquel il ne faut pas descendre (point mort) ;
- Déterminer la date à laquelle l'activité devient rentable (point mort) ;
- Apprécier le risque d'exploitation, la sécurité dont dispose l'entreprise, si la conjoncture devient favorable ;
- Et enfin, analyser l'incidence de l'évolution du comportement des charges sur la rentabilité de l'exploitation.

Ainsi, pour déterminer le seuil de rentabilité, il faut faire apparaître, à priori, à partir de quel chiffre d'affaires l'entreprise a réalisé le bénéfice.

$$CA \text{ ou } SR = \frac{CF}{\text{Taux de marge sur CV}}$$

SR : Seuil de rentabilité

CF : coût fixe

¹Patrick RAZAFIARISON « Cours de Comptabilité analytique d'exploitation II » 3^{ème} année Gestion, université de Toamasina 2009

CV : coût variable

a. Les charges variables

Ce sont des charges opérationnelles qui varient selon le volume des activités. Elles constituent, notamment, les consommations des matières premières, les coûts d'énergie liés à l'utilisation des machines, les charges financières,...etc. Si le mode de remboursement est à long terme, les charges financières seront variables.

Tableau n°XXIX : Les charges variables (en millier de FC)

Éléments	N	N+1	N+2	N+3	N+4
Achats consommés	4.525	4.751,25	4.988,812	5.238,253	5.500,1678
Charges financières	—	64.672	51.737,6	38.803,2	25.868,8
Charges externes	5.415	5.956,5	6.552,15	7.207,365	7.928,1015
Total	9.940	75.379,7	63.278,56	51.248,818	39.297,069

Source : Nos propres calculs, Avril 2011

b. Les charges fixes

Les charges fixes, appelées également charges de structures, qui sont des charges qui ne subissent aucune fluctuation, avec l'évolution du chiffre d'affaires.

Ainsi, ces charges comprennent :

- les services extérieurs,
- les autres services extérieurs ;
- les impôts et taxes ;
- les charges du personnel ;
- les dotations aux amortissements ;
- et enfin l'IBS.

N.B. : Les impôts et taxes sont des coûts fixes, dans les cinq premières années.

Les charges du personnel sont semi fixes et variables, mais en ce qui concerne notre cas, toutes les charges sont fixes.

Tableau n°XXX : Les charges fixes (en millier de FC)

Éléments	N	N+1	N+2	N+3	N+4
Autres charges d'exploitation	66.320,3	72.952,33	80.247,563	88.272,3193	97.099,551
Charges du personnel	58.976,4	64.874,04	71.361,444	78.497,5884	86.347,347
Impôts et taxes	850	850	850	850	850
DAP	46.495	46.495	46.495	46.495	43.370
IBS	227.969,49	204.578,664	232.348,629	262.551,122	296.243,074
Total	400.611,19	389.750,034	431.302,636	476.626,030	523.909,972

Source : Nos propres calculs, Avril 2011

c. La formule et le mode de calcul du seuil de rentabilité

Avec :

- CA : le chiffre d'affaires
- M/CV : la marge sur coût variable
- R : le résultat

Nous avons : $R = CA - CT (CV + CF)$

$R = (CA - CV) - CF$

$R = M/CV - CF$

Or $M/CV = CA - CV$

Finalement, nous avons obtenu la formule:

$$SR = \frac{CA \times CF}{M/CV}$$

Tableau n°XXXI : La détermination du seuil de rentabilité (en millier de FC)

Éléments	N	N+1	N+2	N+3	N+4
CA	942.480	942.480	1.036.728	1.140.400,8	1.254.440,88
CV	9.940	75.379,75	63.278,563	51.248,818	39.270,069
M/CV	932.540	867.100,25	973.449,437	1.089.151,982	1.215.143,811
CF.	400.611,19	389.750,034	431.302,636	476.626,030	523.909,972
R	531.928,81	477.350,216	542.146,801	612.525,952	691.233,84
SR	404.881,32	423.632,229	459.339,235	499.053,130	540.852,927

Source : Nos propres calculs, Avril 2011

Grâce au chiffre d'affaires réalisé par l'entreprise, le seuil de rentabilité augmente pour chaque année. Ce seuil de rentabilité est très important, car il permet d'apprécier le risque d'exploitation, la sécurité dont dispose l'entreprise.

SECTION III : LE PLAN DE FINANCEMENT

Le plan de financement est un état financier qui permet d'étudier les effets des projets d'investissement sur la situation de trésorerie des années à venir.¹ Autrement dit, c'est un instrument de gestion prévisionnelle qui traduit la stratégie de l'entreprise, et qui quantifie ses projets de développement et leur financement. Son but est d'ajuster les dépenses d'investissement prévues pendant la durée du programme d'investissement, et le financement à mettre en œuvre. L'étude

¹Vololonirina RAVELOSON, « Cours de gestion budgétaire » 3^{ème} année gestion, Université de Toamasina 2009.

préalable de la structure financière actuelle est de mise, pour pouvoir élaborer un plan de financement. Ce dernier comporte :

- le diagnostic de la structure financière actuelle : montant et évolution du fonds propre, fonds de roulement, besoins en fonds de roulement et structure d'endettement ;
- la capacité d'autofinancement actuelle et prévisionnelle ;
- l'étude de la trésorerie actuelle et prévisionnelle.

§.1.La capacité d'autofinancement (CAF)

La capacité d'autofinancement, c'est l'ensemble des ressources propres dégagées par l'entreprise. C'est aussi :¹

- un excédent des produits, correspondant à un encaissement effectif, ou futur, sur les charges correspondant à un décaissement effectif ou futur ;
- un cumul de bénéfices, avec les marges ne correspondant pas à un encaissement effectif ou futur.

Ainsi, la formule générale de la capacité d'autofinancement s'écrit :

$$\text{CAF} = \text{Résultat} - \text{Produits encaissables} + \text{Charges décaissables}$$

Tableau n°XXXII : Le calcul de la CAF (en millier de FC)

Éléments	N	N+1	N+2	N+3	N+4
Résultat	531.928,81	477.350,216	542.146,801	612.525,952	691.058,84
Dotations aux amortissements	46.495	46.495	46.495	46.495	43.370
CAF	578.423,81	523.845,216	588.641,801	659.020,952	734.603,84

Source : Extrait du tableau XXI, Avril 2011.

Bien que l'entreprise soit contrainte de se soumettre à la pratique comptable de l'amortissement, elle pourra dégager une bonne capacité d'autofinancement. Nous pouvons nettement remarquer que la capacité d'autofinancement a augmentée de 578.423.810 FC à 734.603.840 FC en l'année 5.

Pour conclure, cette entreprise est capable d'assurer sa survie et subvenir aux besoins de son exploitation, grâce à ses ressources propres.

¹Elie COHEN, Gestion financière de l'entreprise et développement.

Cette conclusion va être éclairée par l'établissement du plan de financement et de la trésorerie, que nous allons voir ci-après.

§.2.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 de financement de la société, au cours d'un exercice, et les emplois qui ont été investis ou consommés.

Tableau n°XXXIII : Le plan de financement de capacité de prestation (en millier de FC)

Éléments		N	N+1	N+2	N+3	N+4
Ressources(R)						
Apport	250.900					
Résultat		531.928,81	477.350,216	542.146,801	612.525,952	691.233,84
Amortissement		46.495	46.495	46.495	46.495	43.370
Emprunt	404.200					
Total(1)	655.100	578.423,81	523.845,216	588.641,801	659.020,952	734.603,84
Emplois(E)						
Immobilisation incorporelle	10.000					
Immobilisation corporelle	722.000					
Remboursement			80.840	80.840	80.840	80.840
Total(2)	732.000		80.840	80.840	80.840	80.840
Trésorerie (1)-(2)	76.900)	578.423,81	443.005,216	507.801,801	578.180,952	653.763,84
Cumul	(76.900)	501.523,81	944.529,026	1.452.330,827	2.030.511,779	2.684.275,619

Source : Nos propres calculs, Avril 2011

Durant toute l'exploitation, l'hôtel « OUANI-BEACH » a dégagé une trésorerie nette, ce qui lui permet se financer, dès la première année, et ce, grâce à a capacité d'autofinancement obtenue.

A. Le cash-flow prévisionnel

Le cash prévisionnel désigne les ressources secrétées par l'exploitation, servant à faire fonctionner régulièrement le projet. Il correspond aussi au potentiel de financement de l'entreprise.

Ainsi, nous allons retracer le tableau où figure le cash-flow prévisionnel ci-dessous :

Tableau n°XXXIV : Le cash-flow prévisionnel (en millier de FC)

Éléments	N	N+1	N+2	N+3	N+4
CAF	578.423,8	523.845,216	588.641,80	659.020,952	734.603,84
Remboursement d'emprunt	-	80.840	80.840	80.840	80.840
Cash-flow	578.423,81	443.005,216	507.801,80	578.180,952	653.768,84

Source : Nos propres calculs, Avril 2011

Pour pouvoir apprécier la rentabilité du projet, le dégagement d'un bénéfice positif ou d'une bonne marge d'autofinancement est insuffisant.

Pour cela, nous allons évaluer financièrement ce projet, cela permet de connaître sa rentabilité, d'une part, et ses effets sur l'économie nationale et la vie sociale, d'autre part.

CHAPITRE III : L'ÉVALUATION FINANCIÈRE, ÉCONOMIQUE ET SOCIALE

Dans ce chapitre, nous allons procéder à l'évaluation financière, cela permet d'analyser les ratios et le critère de rentabilité du projet.

SECTION I : L'ANALYSE DES RATIOS

On appelle ratio, un rapport exprimé en pourcentage, entre deux grandeurs économiques ou financières, qui permettent d'analyser et d'étudier, dans le temps (le passé, le présent, le futur), la projection d'une activité à réaliser.

Afin de voir le niveau de rentabilité et la croissance de l'activité de ce projet, nous allons faire un calcul de deux groupes : les ratios de la structure de l'entreprise et les ratios de la rentabilité.

§.1. Les ratios de la structure de l'entreprise

Ces ratios désignent la composition du capital de l'entreprise et mesurent son degré de liquidité. Nous pouvons distinguer trois types :¹

- le ratio du taux de la valeur ajoutée ;
- le ratio de rendement de l'activité et ;
- Le ratio d'endettement.

A. Le ratio du taux de la valeur ajoutée

Ainsi, la formule pour calculer ce ratio s'écrit sous la réalisation suivante :

$$\text{Taux de la valeur ajoutée} = \frac{\text{Valeur ajoutée}}{\text{CA}}$$

Tableau n°XXXV : Ratio de la valeur ajoutée

Éléments	N	N+1	N+2	N+3	N+4
Valeur ajoutée	937.955	937.728,75	1.031.739,188	1.135.162,547	1.248.940,714
CA	942.480	942.480	1.036.728	1.140.400,80	1.254.440,88
Ratio 1	0,99	0,99	0,99	0,99	0,99

Source : Nos propres calculs, Avril 2011

¹Mohajy ANDRIATIANA, « cours de Politique financière », 4^{ème} édition, Université de Toamasina 2010.

Ce ratio doit être strictement supérieur à 0,10. En ce qui concerne l'entreprise qui assume toute la phase de transformation, depuis la matière première, jusqu'au produit fini, elle devra avoir un taux de valeur ajoutée maximal proche de 1.

a. Le ratio de rendement de l'activité

La réalisation de ce ratio est donnée par la formule suivante :

$$\text{Rendement de l'activité} = \frac{\text{CAF}}{\text{Valeur ajoutée}}$$

Le tableau ci-dessous résume les calculs des ratios :

Tableau n°XXXVI : Ratios de rendement de l'activité

Éléments	N	N+1	N+2	N+3	N+4
CAF	578.423,81	523.845,216	588.641,801	659.020,952	734.678,84
Valeur ajoutée	937.955	937.728,75	1.031.739,188	1.135.162,54	1.248.940,71
Ratio 2	0,62	0,56	0,57	0,58	0,59

Source : Nos propres calculs, Avril 2011

Ce tableau montre que le ratio augmente en troisième année. Pour les autres années, c'est-à-dire les deux dernières années évoluent aussi. On peut donc en déduire que le rendement de l'activité de cet hôtel est satisfaisant pour son développement.

b. Le ratio d'endettement

Ce ratio est calculé par le rapport entre l'annuité et la somme de résultat net de la dotation aux amortissements et de l'intérêt.

Par conséquent, nous avons :

$$\text{Ratio d'endettement} = \frac{\text{Annuité}}{\text{Résultat net} + \text{Dotation aux amortissements}}$$

Tableau n°XXXVII : Le ratio d'endettement

Eléments	N	N+1	N+2	N+3	N+4
Annuité	145.512	132.577,6	119.643,2	106.708,8	93.774,4
Résultat net+Dotation+I	578.423,81	588.517,216	640.379,4	697.824,152	760.472,64
Ratio 3	0,25	0,23	0,19	0,15	0,12

Source : Nos propres calculs, Avril 2011

Nous avons constaté que ce tableau montre un ratio d'endettement qui baisse chaque année. Or ce ratio < 1, l'entreprise pourra donc éteindre ses dettes en cas d'insolvabilité.

B. Le ratio de la rentabilité

Il y'a quatre sortes de ratio de rentabilité :

- le ratio de rentabilité économique ;
- le ratio de rentabilité financière ;
- le ratio de financement ;
- le ratio d'autonomie financière.

a. Le ratio de rentabilité économique

L'analyse de ce ratio est justifiée par les formules suivantes :

- Rentabilité de la main d'œuvre (R)=Valeur ajoutée \ Effectif
- Efficacité du facteur de travail (R1)=Charges du personnel \ VA
- Performance économique (R2)= Résultat net \ Valeur ajoutée
- Ratio de structure des achats (R1)= Achat \ Valeur ajoutée

Ces ratios de rentabilité économique avantagent l'encaissement des opérations financières, au profit des éléments financiers, tels que les frais bancaires, intérêts et services bancaires sur les encaissements, et ils améliorent également la rentrée des flux financiers, en faveur de la caisse de prévoyance sociale et des organismes sanitaires.

b. Le ratio de rentabilité financière

Le ratio de rentabilité financière exprime le taux rémunérateur des capitaux investis, qui sont servis à l'acquisition des immobilisations.

Ainsi, la formule s'écrit de la manière suivante :

$$R1 = \frac{\text{Résultat net}}{\text{capitaux propres}}$$

c. Le ratio de financement

Le ratio de financement représente la proportion des immobilisations couvertes par les capitaux permanents. Il s'obtient par la formule suivante :

$$R2 = \frac{\text{Emplois stables}}{\text{Ressources stables}}$$

$R2 < 1$, il représente la proportion d'immobilisation non couverte par les ressources à long terme.

d. Le ratio d'autonomie financière

Pour calculer ce ratio, on fait le rapport entre les capitaux propres et les capitaux permanents. La formule donc la suivante :

$$R3 = \frac{\text{Capitaux propres}}{\text{capitaux permanents}}$$

En appliquant cette formule aux deux rubriques de cette division, durant les cinq années d'étude de notre projet, nous pouvons affirmer que les capitaux propres dégagent assez de ressources qui pourraient inciter le développement de notre entreprise, et assurer le remboursement de l'emprunt.

SECTION II : LE CRITÈRE DE RENTABILITÉ

Pour apprécier la rentabilité financière prévisionnelle de notre exploitation, nous utilisons certaines méthodes puisées des critères d'évaluation. Nous avons quatre critères principaux, à savoir le délai de récupération du capital investi, la valeur actuelle nette, le taux de rentabilité interne et l'indice de profitabilité.

§.1. Le délai de récupération du capital investi

C'est le délai au bout duquel les flux nets de trésorerie permettent de récupérer le capital investi. L'investissement choisi sera celui dont le délai est le plus court.

Autrement dit, le délai de récupération du capital investi est le délai requis pour que les recettes d'exploitation et les charges déduites soient égales au montant des investissements initiaux ; c'est à dire la période au bout de laquelle le montant du cash-flow global est égal au montant des capitaux investis.

Le tableau ci-dessous donne les valeurs des cash-flows actualisés, cumulés pendant les cinq années à venir.

Tableau n°XXXVIII : Détermination des cash-flows actualisés et cumulés (en millier de FC)

Période	N	N+1	N+2	N+3	N+4
Cash-flow	578.453,81	443.005,216	507.801,801	578.180,952	653.763,84
Cash-flow cumulé	578.423.81	1.021.429,026	1.529.230,827	2.107.411,77	2.761.175,6

Source : Nos propres calculs, Avril 2011

Soit l'investissement initial est de : 732.200.000 FC

Le délai de récupération du capital investi seradonc :

$$\text{Délai} = 1 \text{ an} + \left(\frac{732.200.000 - 578.423.810}{1.021.429.026 - 578.423.810} \right) \times 12$$

$$= 1 \text{ an} + 4,165 \text{ mois or } 0,165 \times 30 = 4,95 \text{ jours}$$

$$\text{Délai} = 1 \text{ an } 4 \text{ mois } 5 \text{ jours}$$

Selon le calcul ci-dessus, le capital investi sera récupéré au bout de 1 an 4 mois 5 jours. Nous constatons que le délai de récupération du capital investi est court et il est bien inférieur par rapport à la durée de vie du projet, qui est de 5 ans. Ce projet donc est rentable. Même si cette méthode bénéficie de la préférence des investisseurs, car elle est 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 peut être le plus couramment utilisé. Pour accroître son efficacité, il convient de l'associer à d'autres critères.

§.2. La valeur actuelle nette (VAN)

C'est le critère économique de base en matière d'investissement. La valeur actuelle nette, appelée encore bénéfice actualisé, cash-flow actualisé représente la méthode la plus utilisée et la plus importante dans une entreprise. Elle indique que le projet sera accepté, si la valeur de la VAN est positive, mais dans le cas contraire, le projet sera rejeté.

De plus, la VAN permet de comparer le montant de l'investissement avec celui des ressources ou cash-flows obtenus pendant la durée de vie de l'investissement, dépenses et recettes étant ramenées à la valeur actuelle. Elle représente la différence entre le cash-flow actualisé à la date 0 et le capital investi.

Donc la formule :

$$VAN = \sum kp(1 - i)^{-p} - I_0$$

Or : i : le taux d'actualisation

I_0 : l'investissement initial

P : la durée de vie du projet

K : cash-flows

Prenons un taux d'actualisation de 16%, c'est le taux d'emprunt. Le tableau suivant montre le cash-flow actualisé pour les cinq années.

Tableau n°XXXIX : Le cash-flow actualisé (en millier de FC)

Période	Facteur d'actualisation $(1+i)^{-p}$	Cash-flow (kp)	Cash-flows actualisés
N	$(1+0,16)^{-1}=0,86$	578.423,81	498.641,216
N+1	$(1+0,16)^{-2}=0,74$	443.005,216	329.225,042
N+2	$(1+0,16)^{-3}=0,64$	507.801,801	325.327,120
N+3	$(1+0,16)^{-4}=0,55$	578.180,952	319.324,193
N+4	$(1+0,16)^{-5}=0,48$	653.763,84	311.265,473
			1.783.783,044

Source : Nos propres calculs, Avril 2011

*Facteur d'actualisation x cash-flows

Or VAN = 1.783.783.044 - 732.200.000

VAN = 1.051.583.044 FC

En premier lieu, le projet d'investissement paraît plus intéressant et plus élevé, car sa valeur actuelle nette est largement supérieure à zéro. Ainsi, le calcul présenté dans le tableau ci-dessus nous donne le flux financier actualisé de 1.783.783.044 FC qui est strictement positif ; C'est la VAN calculée au taux de 16%. Nous remarquons que cette valeur actuelle nette est très intéressante du point de vue financier. Mais le critère de la VAN ne pourra être utilisé pour la comparaison de plusieurs projets, que si les durées de vie de ceux-ci sont égales ou au moins à peu près identiques, et son utilisation à des fins de comparaison sera tout de même fiable, que lorsque les mises initiales sont égales.

Il est donc essentiel, pour une bonne évaluation, il y'a d'autres critères plus efficaces : le taux de rentabilité interne et l'indice de profitabilité. Ces ratios que nous allons voir, vont nous permettre de démontrer la rentabilité du projet.

§.3. Le taux de rentabilité interne (TRI)

On appelle taux de rentabilité interne, le taux d'actualisation pour lequel la valeur actuelle nette est nulle. En d'autres termes, c'est le taux pour lequel il y'a équivalence entre le capital investi et l'ensemble des cash-flows.

De façon plus précise :

$VAN = 0 = \text{cash-flows} - I$

$$I = \sum kp(1 - i)^{-p} - I$$

Le tableau ci-dessous montre le calcul du TRI :

Tableau n°XL : Le taux de rentabilité interne

Période	Cash-flow	T ₁ =16%		T ₂ =30%	
		Facteur d'actualisation	Cash-flow actualisé	Facteur d'actualisation	Cash-flow actualisé
N	578.423,81	0,86	498.641,216	$(1+0,3)^{-1}=0,77$	444.941,392
N+1	443.005,216	0,74	329.225,042	$(1+0,3)^{-2}=0,59$	262.133,264
N+2	507.801,801	0,64	325.327,120	$(1+0,3)^{-3}=0,46$	231.134,183
N+3	578.180,952	0,55	319.324,193	$(1+0,3)^{-4}=0,35$	202.437,223
N+4	653.763,84	0,48	311.265,473	$(1+0,3)^{-5}=0,27$	176.077,610
Total			1.783.783,044		1.316.723,672

Source : Nos propres calculs, Avril 2011

D'après le tableau XL :

Si t=16%, la valeur actuelle nette est de :

$$VAN = 1.783.783.044 - 732.200.000$$

$$VAN = 1.051.583.044 \text{ FC}$$

Si t= 30%, VAN= 1.316.723.672-732.200.000

$$VAN = 584.523.672 \text{ FC}$$

On aura donc par interpolation linéaire :

16	1.051.583.044
TRI ?	584.523.672
30	0

$$\frac{TRI-16}{30-16} = \frac{584.523.672-1.051.583.044}{0-1.051.583.044}$$

$$\frac{TRI-16}{14} = 0,44 \Rightarrow 0,44 \times 14 = TRI-16$$

$$6,16 = TRI-16 \Rightarrow TRI = 6,16+16$$

$$TRI = 22.16\%$$

Dans notre cas, le TRI est égal à 22,16%. C'est le taux pour lequel l'investissement et la recette nette de la trésorerie sont équivalents. Nous pouvons donc déduire que le projet est rentable, car ce taux est supérieur au taux d'emprunt, où le coût du capital servant à financer le projet. Enfin, il en résulte que le TRI représente le coût maximum du capital susceptible de financer le projet.

§.4. L'indice de profitabilité (IP)

L'indice de profitabilité mesure l'avantage relative c'est-à-dire l'avantage induit par un franc du capital investi. Il suffit de diviser la VAN par l'investissement ($\Sigma \text{Cash} - \text{flow} / \text{Investissement}$).

Donc la formule :

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

$$\underline{AN} : IP = \frac{1.783.783.044}{732.200.000}$$

$$IP = 2,44$$

L'indice de profitabilité donne donc une valeur de 2,44. Cela nous permet de dire que l'investissement de la réalisation de ce projet consiste à recevoir 2,44 FC décaissé. L'opération est donc avantageuse, car 2 FC décaissé, investi, produit 0,44. L'indice de profitabilité est supérieur à 1, et la valeur actuelle nette, positive confirme que ce projet est acceptable. On peut le réaliser.

En conclusion, quels que soient les critères utilisés, pour apprécier la rentabilité du projet, l'investissement s'avère rentable. En faisant la synthèse de toutes ces méthodes, nous pouvons donc finalement dire que ce projet est acceptable, réalisable, et rentable, avec un avenir certain.

SECTION III : ÉVALUATION ÉCONOMIQUE ET SOCIALE

§.1. ÉVALUATION ÉCONOMIQUE

L'évaluation économique de ce projet nous permet d'apprécier son utilité publique, aussi bien au niveau local, que régional que national.

Avant d'être agréé, le projet doit avoir la possibilité d'apporter des intérêts pour la nation ;

Évaluer la valeur économique d'un projet donné, c'est essayer de répondre aux trois questions suivantes :

- Le projet appartient-il à un secteur économique dont la mise en valeur paraît devoir contribuer, de façon appréciable, au développement économique du pays ?
- Ce projet contribuera-t-il effectivement au développement dudit secteur ?

- Est-il probable que cette contribution sera suffisamment importante pour qu'on lui consacre la quantité voulue des ressources qui sont très peu abondantes : capital à investir, cadre technique, main d'œuvre ?

Pour répondre à ces trois questions, il est nécessaire d'analyser la demande des biens et services que le projet doit offrir.

a. Lacreation de la valeur ajoutée :

La valeur ajoutée est défini comme la richesse créée par l'entreprise. C'est aussi la différence entre la production de l'exercice et la consommation intermédiaire.

Cette entreprise a acheté sur le marché un certain nombre de produits qui ont été créés par d'autres. Il a incorporé ces produits avec travail et du capital, pour en faire un produit plus élaboré, et le mettre à son tour sur le marché. Ce projet, comme nous l'avons remarqué a donc bien ajoutée de la valeur aux biens et services acquis, en leur incorporant du travail et du capital, et en les transformant en un produit, dont la valeur est plus élevée. Par conséquent :

Valeur ajoutée= Production de l'exercice- Consommation intermédiaire

Si on veut donc évaluer la contribution que toute entreprise apporte à la production nationale, c'est bien par la valeur ajoutée que cela se mesure.

Le compte de résultat prévisionnel nous montre que l'hôtel a créé de la valeur ajoutée.

Le tableau suivant résume les valeurs ajoutées des 5 dernières années.

Tableau n°XLI : Valeur ajoutée (en millier de FC)

	N	N+1	N+2	N+3	N+4
Valeur ajoutée	937.955	937.728,25	1.031.739,188	1.135.162,547	1.248.940,714

Source : Selon les calculs effectués suivant le compte de résultat prévisionnel, Avril 2011.

Les valeurs ajoutées générées par l'hôtel « OUANI-BEAHC » montrent bien qu'il contribue à l'augmentation du PIB. Ce dernier est la somme de toutes les valeurs ajoutées créées par les différentes entreprises opérant dans le pays.

b. Augmentation des revenus :

Ce projet fournit des avantages énormes, puisqu'il procure des revenus sûrs et suffisants pour les travailleurs. En tant qu'entreprise nouvellement créée, elle fait partie des ressources financières additionnelles, pour les uns et pour les autres.

§.2.Évaluation sociale

L'implantation de ce projet au Nord-Est de l'île d'Anjouan procurera des avantages à la population de ce pays. En effet, ce projet va entraîner la création de plus de 40 emplois, et il va réduire le chômage. Cela est un avantage pour un pays, une région et aussi la population.

Enfin, les effets du projet sur l'emploi revêtent de deux formes : l'une c'est l'effet direct c'est-à-dire la création d'emplois, l'autre c'est l'effet indirect engendré par le projet lui-même, mais avec une répercussion sur les autres entreprises (création d'emplois au niveau des pêcheurs, des plongeurs...etc).

Bref dans cette partie, nous avons remarqué que l'évaluation de ce projet, à travers les grandeurs caractéristiques ; financières, économiques et commerciales, mais aussi à travers l'évaluation sociale, font que nous sommes optimistes, quant à la réalisation de ce projet.

CONCLUSION

L'archipel des Comores a vécu une histoire dramatique, depuis son indépendance en 1975, jusqu'en 2001. Cet archipel a vécu des situations d'instabilité politique et économique sans précédent.

En effet, la crise politique de 1997 c'est-à-dire le séparatisme Anjouanais a conduit la communauté internationale à examiner attentivement la situation des Comores. Cependant, une initiative de paix nationale a été amorcée, avec la signature d'un accord cadre pour mettre en place un nouveau cadre institutionnel.

L'économie de l'union des Comores est composée de trois secteurs, dont le secteur primaire, le secteur secondaire et le secteur quaternaire. Le secteur quaternaire est loin d'être le plus important, malgré les divers efforts déployés par le gouvernement. La commercialisation de l'hôtel, qui fait partie de ce secteur, est une priorité pour le développement économique et social du pays. C'est pour cela qu'elle est devenue l'une des priorités majeures du gouvernement.

L'intérêt d'un tel projet est donc double. D'une part, nous en profitons, parce qu'il nous donne l'opportunité de pouvoir mettre en pratique les connaissances théoriques acquises durant notre cursus universitaire, d'exercer nos expériences en élaborant projet. D'autre part, du point de vue national, la mise en place de ce projet procure une valeur ajoutée très importante, susceptible d'augmenter les recettes de l'Etat. De plus, ce projet pourra résoudre une partie des problèmes de la réduction du chômage. Notre projet contribue au développement de la ville, au niveau du secteur quaternaire (le tourisme), de la pêche...etc.

Sur le plan commercial, le marché est loin d'être saturé et la demande de la population ne cesse de gagner du terrain. Cela prouve que l'État se soucie du doublement du nombre d'hôtels, d'ici 2025.

Sur le marché financier, ce projet présente de bons résultats et une meilleure rentabilité, incontestable et lisible. C'est pour cela que l'accent a été mis sur une stratégie adéquate d'encadrement, afin de prévenir les échecs et contourner les difficultés.

Ce projet dépend nécessairement de la connaissance et de la compétence du personnel, de la performance des outils et des matériels mobilisés par l'entreprise, et des initiatives prises par le gouvernement.

Malgré tout, le développement du tourisme est freiné par plusieurs obstacles. Le plus important, c'est l'absence de maîtrise du concept, en matière d'écotourisme, aussi bien par les opérateurs touristiques que par les communautés locales.

En outre, les intérêts de la réussite de ce projet ne se limitent pas tout simplement aux réalisateurs, ainsi qu'aux promoteurs, mais donnent des avantages au pays, aux régions et aux habitants.

Enfin, avec notre volonté et nos efforts pour élargir et même pour parfaire notre spécialisation en gestion, nous attirons l'attention de tous les bailleurs de fonds pour financer notre projet.

BIBLIOGRAPHIE

I. OUVRAGES GÉNÉRAUX

- ❖ BARREAU Jean, MARIE-NOELLE Amalbert, Economie d'entreprise, 4^{ème} édition, éditions SIREY, Paris 1991, 325 pages.
- ❖ BREMOND Janine, INITIATION ECONOMIQUE, éditions Nathan, Paris Août 1989, 350 pages.
- ❖ BROUSSARD D ; CENTIL C. Montillet L, Economie, éditions Hachette, Juin Paris 1997, 250 pages.
- ❖ DARBELET Michel, IZARD Laurent, SCARAMUZZA Michel, Notions fondamentales de gestion d'entreprise, éditions Foucher, Paris 1998, 195 pages.
- ❖ DEPALLENS Georges ; JORBAD Jean, Administration des entreprises, 9^{ème} édition, Paris 1986, 750 pages.
- ❖ GENEUREUX Jacques, Economie politique, Micro économie 4^{ème} édition, Paris 2007, 157 pages.
- ❖ GLINGER Edith, Gestion financière de l'entreprise, Mémentos Dalloz, Bordeaux 1999, 543 Pages.
- ❖ KOTTLER et DUBOIS, Marketing Management, 2^{ème} édition publi-union, Paris 1990, 305 pages.
- ❖ LANGLOIS Georges et MILLET Michelle, Gestion financière, éditions Foucher, Paris 1995, 680 pages.
- ❖ LANGLOIS Georges, Gestion financière, éditions DALLOZ, Paris 1995, 384 pages.
- ❖ MARION Alain, Analyse financière 3^{ème} édition DUNOD, Paris, 2004, 217 pages.
- ❖ VERIN Pierre et BAPTISTINI René, Géographie des Comores, édition Nathan, Paris 1984, 50 pages.

II. DOCUMENTS ET PERIODIQUES

- ❖ Rapport de la banque centrale des Comores, version 2006, page 29.
- ❖ Rapport de la commission de développement des comptes, Version 2004, 96 pages.

III. SUPPORTS PEDAGOGIQUES

- ❖ ANDRIATIANA Mohajy, Cours de Politique financière, 4^{ème} année, 2010.
- ❖ DE PADOU Anthoane, Cours de révision comptable, 3^{ème} année, 2009.
- ❖ HAFSOITA Mohamed Housseine « le tourisme et son développement aux Comores, Mémoire de BTS EN Tourisme, 50 pages, 2007..
- ❖ RAKOTOVAO Gervais, Cours de Comptabilité générale II, 2^{ème} année, 2008.
- ❖ RAVELOSON Vololonirina, Cours de Gestion budgétaire, 3^{ème} année, 2009.

IV. SITES WEB

- ❖ [ht /www.comores.4](http://www.comores.4)
- ❖ [http://www.comores-online.com/mwézenet/économie/images/guide-eco comores](http://www.comores-online.com/mwézenet/économie/images/guide-eco-comores)
- ❖ http://www.tourisme.gouv.km/île_03.php

ANNEXES

ANNEXE I : Site de la page de Chiroroni



Source : Nos propres recherches, février 2011

ANNEXE II : site de la mosquée royale de Domoni



Source : Notre propre recherche, février 2011.

ANNEXE III : Site de la région de Bambao et du lac Dzialandzé



Source : Notre propre recherche, février 2011

LISTE DES ILLUSTRATIONS

I-LISTE DES FIGURES

Figure I : cartes des îles de l'union des Comores	17
Figure II : Image des origines du peuple comorien.....	20
Figure III : Organigramme de l'hôtel	36

II-LISTE DES TABLEAUX

Tableau n°I : Tableau récapitulatif de la superficie des Comores.....	18
Tableau n°II : Récapitulation de la répartition de la population.....	21
Tableau n°III : analyse des concurrents	31
Tableau n°IV : L'évolution de la demande de 2005	33
Tableau n°V : Qualification du personnel	40
Tableau n°VI : Rémunération du personnel (en millier de FC)	42
Tableau n°VII : Catégorie professionnelle	46
Tableau n°VIII : Achat des marchandises (en FC)....	51
Tableau n°IX : Salaire mensuel (en millier de FC)	52
Tableau n°X: Les charges (en millier de FC)	53
Tableau n°XI : Les investissements (en millier de FC)	54
Tableau n°XII : Récapitulation des investissements (en millier de FC).....	56
Tableau n°XIII : Remboursement du capital (en millier de FC).....	58
Tableau n°XIV : Évolution des achats (en FC) pendant les cinq ans.....	59
Tableau n°XV : Évolution de l'achat des marchandises (en millier de FC)	59
Tableau n°XVI : Évolution des achats des fournitures consommables de l'année N61 (En millier de FC).....	61
Tableau n°XVII : Prix des fournitures consommables (en millier de FC)	61
Tableau n°XVIII : Évolution de ces charges (en millier de FC)	62
Tableau n°XIX : Impôts et taxes (en millier de FC)	63
Tableau n°XX : Cotisation pour la sécurité sociale	63
Tableau n°XXI : Évolution de la masse salariale (en millier de FC).....	63
Tableau n°XXII : Autres charges d'exploitation (en millier de FC)	64
Tableau n°XXIII : Amortissement des immobilisations (en millier de FC).....	65
Tableau n°XXIV : Évolution du prix de nuitée et du repas	66

Tableau n°XXV : Chiffre d'affaire mensuelle de la première année (en millier de FC)	66
Tableau n°XXVI : Chiffre d'affaires annuelles (en millier de FC)	67
Tableau n°XXVII : Compte de résultat prévisionnel (en millier de FC)	69
Tableau n°XXVIII : Tableau des grandeurs caractéristiques de gestion (en millier de FC)	70
Tableau n°XXIX : Les charges variables (en millier de FC)	72
Tableau n°XXX : Les charges fixes (en millier de FC)	72
Tableau n°XXXI : La détermination du seuil de rentabilité (en millier de FC)	73
Tableau n°XXXII : Le calcul de la CAF (en millier de FC)	74
Tableau n°XXXIII : Le plan de financement de capacité de prestation (en millier de FC)	76
Tableau n°XXXIV : Le cash-flow prévisionnel (en millier de FC)	77
Tableau n°XXXV : Ratio de la valeur ajoutée	78
Tableau n°XXXVI : Ratios de rendement de l'activité	79
Tableau n°XXXVII : Le ratio d'endettement	79
Tableau n°XXXVIII : Détermination des cash-flows actualisés et cumulés (en millier de FC)	81
Tableau n°XXXIX : Le cash-flow actualisé (en millier de FC)	83
Tableau n°XL : Le taux de rentabilité interne	84
Tableau n°XLI : Valeur ajoutée (en millier de FC)	86

TABLE DES MATIÈRES

SOMMAIRE

REMERCIEMENTS

LISTE DES ABRÉVIATIONS, DES SIGLES ET ACRONYMES

GLOSSAIRE

INTRODUCTION	8
PREMIÈRE PARTIE:ÉTUDE GÉNÉRALE SUR LE PROJET	10
CHAPITRE I : PRÉSENTATION GÉNÉRALE DU PROJET	12
SECTION I : IDENTIFICATION DU PROJET	12
§.1.Le projet	12
A. Définition	12
B. Secteur concerné	12
C. Caractéristiques juridiques	13
a. Statut de la société :	13
b. Fiche signalétique de notre entreprise.....	14
D. Mission du projet :	15
a. Développement économique :	15
b. Développement social :	15
E. L'objet social :	15
F. But du projet :	16
G. Le choix de l'implantation :	16
SECTION II : LA ZONE D'ÉTUDE	17
§.1. Situation géographique des Comores :	17
A. Le relief :	18
a. La Grande-Comore.....	18
b. Anjouan	18
c. Mohéli	18
B. Le climat	18
C. Origine du peuple comorien	19
D. Contexte démographique :	20
E. L'étude des aspects socio-économiques.....	21
a. Historique	21
b. Impacts économiques et sociaux de la mondialisation :	22
c. Les secteurs primaires.....	23
d. L'agriculture :	23

e. La pêche :	24
f. L'élevage :	24
g. Le secteur secondaire :	25
h. Le secteur quaternaire.....	25
SECTION III : LA DESCRIPTION DU PROJET :	27
§.1. La mise en évidence du caractère du projet :	28
§.2. La spécificité du niveau du projet :	28
A. Le rez-de chaussé :	28
B. Le premier étage :	29
C. Le deuxième étage :	29
D. Le troisième étage :	29
CHAPITRE II : ÉTUDE DU MARCHÉ.....	30
SECTION I : L'ANALYSE DU MARCHÉ :	30
§.1. L'offre :	31
A. Les concurrents :	31
a. La détermination des concurrents :	31
b. L'estimation de l'offre :	31
c. Les forces et faiblesses des concurrents :	31
B. La demande	32
a. La clientèle cible.....	32
C. La situation globale de la demande hôtelière	32
a. La confrontation de l'offre et de la demande :	32
SECTION II : L'ÉTUDE D'OPPORTUNITÉS.....	33
SECTION III : LA PART DU MARCHÉ VISÉ.....	34
CHAPITRE III : ORGANISATION DU PROJET.....	35
SECTION I : STRUCTURE ORGANISATIONNELLE	35
§.1.Organigramme :	35
A. Définition	35
a. Organigramme du projet :	36
b. Description des principales fonctions :	37
c. La direction (le gérant).....	37
d. Le directeur d'exploitation.....	37
e. Le responsable administratif et financier (RAF).....	37
f. Le secrétaire général (SG) :	38

g. Le comptable	38
h. Le responsable hôtellerie :	38
i. Le responsable restauration :	39
B. La formation des ressources humaines :	39
C. Le recrutement :	40
D. Rémunération du personnel :	41
SECTION II : ORGANISATION DE LA PRODUCTION.....	42
§.1. Les productions principales.....	42
A. L'hôtel.....	43
B. Le restaurant :	44
SECTION III : LA TECHNIQUE DE PRODUCTION	45
§.1. Les moyens de production :	45
A. Les moyens matériels :	45
B. Les moyens financiers :	45
C. Les moyens humains :	45
D. Le management :	46
E. Les actions commerciales :	47
a. Les tarifs :	47
b. La publicité :	47
DEUXIEME PARTIE :ÉTUDE FINANCIÈRE DU PROJET	49
CHAPITRE I : LES COUTS DES INVESTISSEMENTS ET LES COMPTES DE GESTION	51
SECTION I : LE FONDS DE ROULEMENT INITIAL	51
§.1. L'achat des marchandises	51
A. Les salaires mensuels.....	52
B. Les charges.....	53
SECTION II : LES INVESTISSEMENTS.....	53
A. Les éléments constitutifs	54
a. L'immobilisation incorporelle	54
b. Les frais d'établissement.....	55
c. Les immobilisations corporelles.....	55
d. Le terrain	55
e. La construction	55
f. Le matériel et outillage	55

g. Le matériel de transport.....	55
h. Le matériel et mobilier de bureau	55
i. L'agencement, aménagement et installation	56
j. Le matériel informatique	56
B. Le financement du projet.....	56
a. Le choix de la forme juridique.....	56
b. Les modes de financement possible du projet	57
SECTION III : LE TABLEAU DE REMBOURSEMENT DES DETTES ET LES	
COMPTES DE GESTION.....	57
§.1. Les charges	59
A. L'achat des marchandises.....	59
a. Les achats des fournitures consommables	60
b. Les charges externes	62
c. Les impôts et taxes.....	62
d. Les charges de personnel	63
e. Les autres charges d'exploitation	64
f. Les charges financières.....	64
g. Les dotations aux amortissements	64
B. Les produits.....	65
CHAPITRE II : L'ANALYSE DE LA RENTABILITÉ ET L'ÉTUDE DE LA FAISABILITÉ	
DU PROJET	68
SECTION I : L'ANALYSE DE RENTABILITÉ.....	68
§.1. Le compte de résultat prévisionnel.....	68
§.2. Le tableau des grandeurs caractéristiques de gestion	70
SECTION II : LE SEUIL DE RENTABILITÉ.....	71
§.1. Définition	71
A. L'unité de production	71
B. Le calcul du seuil de rentabilité	71
a. Les charges variables.....	72
b. Les charges fixes.....	72
c. La formule et le mode de calcul du seuil de rentabilité	73
SECTION III : LE PLAN DE FINANCEMENT	73
§.1. La capacité d'autofinancement (CAF)	74
§.2. Présentation du plan de financement.....	75

A. Le cash-flow prévisionnel	77
CHAPITRE III : L'ÉVALUATION FINANCIÈRE, ÉCONOMIQUE ET SOCIALE.....	78
SECTION I : L'ANALYSE DES RATIOS	78
§.1. Les ratios de la structure de l'entreprise	78
A. Le ratio du taux de la valeur ajoutée	78
a. Le ratio de rendement de l'activité.....	79
b. Le ratio d'endettement.....	79
B. Le ratio de la rentabilité	79
a. Le ratio de rentabilité économique.....	80
b. Le ratio de rentabilité financière	80
c. Le ratio de financement	80
d. Le ratio d'autonomie financière.....	80
SECTION II : LE CRITÈRE DE RENTABILITÉ	81
§.1. Le délai de récupération du capital investi	81
§.2. La valeur actuelle nette (VAN)	82
§.3. Le taux de rentabilité interne (TRI).....	83
§.4. L'indice de profitabilité (IP).....	85
SECTION III : ÉVALUATION ÉCONOMIQUE ET SOCIALE	85
§.1. ÉVALUATION ÉCONOMIQUE	85
a. La création de la valeur ajoutée :.....	86
b. Augmentation des revenus :.....	86
§.2. Évaluation sociale	87
CONCLUSION.....	89
BIBLIOGRAPHIE.....	91
ANNEXES	93
LISTE DES ILLUSTRATIONS	97