



Faculté de Droit, d'Economie,  
de Gestion et de Sociologie

UNIVERSITE D'ANTANANARIVO

---



Université d'Antananarivo

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

---

DEPARTEMENT GESTION

---

MEMOIRE DE MAITRISE EN GESTION

---

OPTION : FINANCES ET COMPTABILITE

**Thème :**  
**CONTRIBUTION A L'ELABORATION D'UN TABLEAU DE  
BORD PROSPECTIF  
CAS OFFICE NATIONAL DU TOURISME DE MADAGASCAR**

Présenté par : ANDRIANITOVO Nirilala

Sous l'encadrement de :

**Encadreur Pédagogique :**

Monsieur Jean Patrice  
RANDRIAMAMPIONONA

Enseignant au département  
Gestion de l'Université  
d'Antananarivo

**Encadreur Professionnel :**

Monsieur Harimamy RAFALY  
Directeur Administratif et  
Financier de l'ONTM

**Année Universitaire :**

2009/2010

Session : décembre 2010

Date de soutenance : 14 Décembre 2010

## **REMERCIEMENTS**

Nous voudrions adresser nos vifs et sincères remerciements à toutes les personnes ayant participé d'une manière ou d'une autre à la réalisation de ce mémoire et sans lesquelles il n'aurait pu voir le jour ; tout particulièrement :

Le Professeur titulaire et Président de l'Université d'Antananarivo, Monsieur ANDRIATSIMAHAVANDY Abel ;

Le Doyen de la faculté de Droit, d'Economie, de Gestion et de Sociologie, Monsieur RANOVONA Andriamaro, maître de conférences ;

Le chef de Département Gestion, Monsieur ANDRIAMASIMANANA Origène Olivier, maître de conférences ;

Le Directeur de Centre d'Etudes et de Recherches en Gestion, Madame RAVALITERA Faraso, enseignante permanent ;

L'encadreur pédagogique, Monsieur RANDRIAMAMPIONONA Jean Patrice, enseignant au Département de Gestion ;

L'encadreur professionnel, Monsieur RAFALY Harimamy, Directeur Administratif et Financier à l'Office National du Tourisme de Madagascar ;

Le Président du Conseil d'Administration de l'Office National du Tourisme de Madagascar, Monsieur RANDRIAMANDRANTO Joël ;

Le Directeur Exécutif de l'Office National du Tourisme de Madagascar, Madame RAVELOSON Vola ;

Tout le corps enseignant du Département Gestion ;

Tout le personnel de l'ONTM ;

Et enfin, à ma famille et à mes amis.

## SOMMAIRE

REMERCIEMENTS .....	I
SOMMAIRE .....	II
LISTE DES TABLEAUX.....	V
LISTE DES FIGURES.....	VII
LISTE DES ABBREVIATIONS .....	VIII
INTRODUCTION GENERALE .....	1
PARTIE I – PRESENTATION DE L’ONTM ET CADRAGE DE L’ETUDE.....	4
CHAPITRE I – PRESENTATION DE L’ONTM.....	5
Section 1 : Fiche signalétique de l’association .....	5
Section 2 : Missions – vocations – champs d’actions de l’ONTM :.....	6
Section 3 : Composition des membres de l’ONTM.....	7
Section 4 : Organisation et fonctionnement de l’ONTM.....	8
CHAPITRE 2 - GENERALITES SUR LE TABLEAU DE BORD PROSPECTIF .....	15
Section 1 – Les différentes approches en matière de théorie des organisations et l’émergence du tableau de bord prospectif.....	15
Section 2 - Le concept de tableau de bord prospectif.....	17
Section 3 - Le contenu des quatre axes.....	19
Section 4 – Le contenu de la carte stratégique.....	27
PARTIE II: ANALYSE ET DIAGNOSTIC STRATEGIQUE DE L’EXISTANT .....	32
CHAPITRE I – DIAGNOSTIC DE L’ENVIRONNEMENT EXTERNE DE L’ONTM.....	33

Section 1 - Les menaces.....	33
Section 2 – Les opportunités.....	38
<b>CHAPITRE II – DIAGNOSTIC DE L’ENVIRONNEMENT INTERNE DE L’ONTM.....</b>	<b>45</b>
Section 1 – Les points forts.....	45
Section 2 - Les points à améliorer sur la plan financier.....	54
Section 3 - Les points à améliorer sur le plan organisationnel .....	60
Section 4 - Les points à améliorer concernant le contrôle interne.....	64
<b>TROISIEME PARTIE : PROPOSITION DE TABLEAU DE BORD PROSPECTIF, DE SOLUTIONS ET DE RECOMMANDATIONS .....</b>	<b>70</b>
<b>CHAPITRE I – PROPOSITION DE TABLEAU DE BORD PROSPECTIF .....</b>	<b>71</b>
Section 1 – Démarche de choix des indicateurs.....	71
Section 2 – Définition des quatre axes et établissement de la carte stratégique :.....	80
<b>Chapitre II – Proposition de solutions et de recommandations .....</b>	<b>85</b>
Section 1 – Sur le plan financier .....	85
Section 2 – Sur le plan organisationnel .....	89
Section 3 - Sur le contrôle interne : .....	90
Section 3 - Recommandations : .....	91
<b>CONCLUSION GENERALE.....</b>	<b>96</b>
<b>BIBLIOGRAPHIE : .....</b>	<b>IX</b>
<b>Annexe I : Régression non-linéaire d’une fonction logarithmique.....</b>	<b>X</b>
<b>Annexe II : Méthode de passation de marché.....</b>	<b>XI</b>
<b>Annexe III – Calcul du montant prévisionnel annuel en vignette touristique de 2010 à 2015.....</b>	<b>XI</b>

Annexe IV : Fiche n°7 : enregistrement des recettes de vignettes touristiques.....	XIII
Annexe V : Manuel des procédures, Contrôle de gestion.....	XIV
Annexe VI : Mode de calcul arithmétique des indicateurs et détermination des objectifs à atteindre .....	XVI

## **LISTE DES TABLEAUX**

Tableau 1 : Répartition idéale des indicateurs selon D. Norton .....	21
Tableau 2 : Lecture du résultat des axes financier et client .....	24
Tableau 3 : Répartition des arrivées touristiques à Madagascar par pays d'origine en 2007 et 2008 .....	33
Tableau 4 : Evolution de l'offre en infrastructures d'accueil à Madagascar de 2002 à 2008 .....	36
Tableau 5 : Evolution du nombre de chambres moyen par hôtel .....	36
Tableau 6 : Prévisions d'arrivées touristiques en 2020 par régions de destination .....	38
Tableau 7 : Arrivée des visiteurs non-résidents de 2002 à 2008 .....	39
Tableau 8 : Tableau comparatif de l'évolution de l'arrivée des touristes et du nombre de chambre .....	40
Tableau 9 : Arrivée des touristes (x10 000).....	41
Tableau 10 : Chiffres prévisionnels d'arrivée des touristes de 2010 à 2015 .....	43
Tableau 11 : Evolution de la valeur des vignettes touristiques (en Ariary).....	56
Tableau 12 : Les indicateurs de mesure du FCS n°1 .....	74
Tableau 13 : Les indicateurs de mesure du FCS n°2 .....	75
Tableau 14 : Les indicateurs de mesure du FCS n°3 .....	75
Tableau 15 : Les indicateurs de mesure du FCS n°4 .....	76
Tableau 16 : Les indicateurs de mesure du FCS n°5 .....	76
Tableau 17 : Les indicateurs de mesure du FCS n°6 .....	77
Tableau 18 : Les indicateurs de mesure du FCS n°7 .....	77
Tableau 19 : Les indicateurs de mesure du FCS n°8 .....	77
Tableau 20 : Les indicateurs de mesure du FCS n°9 .....	77
Tableau 21 : Les indicateurs de mesure du FCS n°10 .....	78
Tableau 22 : Les indicateurs de mesure du FCS n°11 .....	78
Tableau 23 : Les indicateurs de mesure du FCS n°12 .....	79
Tableau 24 : Les indicateurs de mesure du FCS n°13 .....	79
Tableau 25 : Les indicateurs de mesure du FCS n°14 .....	79
Tableau 26 : L'axe client .....	80
Tableau 27 : L'axe processus interne.....	81
Tableau 28 : L'axe apprentissage et développement .....	81

Tableau 29 : L'axe financier .....	82
Tableau 30 : Arrivées touristiques et montant des vignettes touristiques de 2006 à 2009 (en millions).....	86
Tableau 31 : Montants prévisionnels de recettes en vignettes touristiques de 2010 à 2015 .....	86
Tableau 32 : Prévisions de recettes mensuelles en 2011 des recettes en vignettes touristiques (en millions).....	88
Tableau 33 : comparaison des outils démarche qualité et tableau de bord prospectif....	94
Tableau 34 : Série n°1 et série n°2.....	X
Tableau 35 : Les séries n°1 et n°2 après changement de variable .....	X
Tableau 36 : Tableau d'ajustement linéaire .....	XI
Tableau 37 : Calcul de la valeur de $y$ .....	XII
Tableau 38 : Nombres de touristes .....	XII
Tableau 39 : Série des données à étudier .....	XI
Tableau 40 : Tableau de calcul de la méthode des moindres carrés .....	XI
Tableau 41 : Montant de vignette touristique par arrivée de touristes.....	XII

## LISTE DES FIGURES

Figure 1 : Exemple de répartition idéal des indicateurs sur les quatre axes selon David Norton.....	20
Figure 2 : Vue systémique de l'entreprise .....	25
Figure 3 : La chaîne de valeur selon Porter .....	29
Figure 4 : carte stratégique générique selon Kaplan et Norton.....	30
Figure 5 : Représentation en nuage de points et évaluation des différentes méthodes de régression avec leur coefficient de corrélation respective.....	42
Figure 6 : Recettes par type de ressources .....	45
Figure 7 : Evolution de la structure de ressources régulières de 2006 à 2009.....	46
Figure 8 : Organigramme de l'ontm .....	51
Figure 9 : Evolution du montant des vignettes touristiques.....	56
Figure 10 : Etude comparative de l'évolution du montant des vignettes touristiques et de l'arrivée des touristes.....	57
Figure 11 : hiérarchie budgétaire en termes de prévision de ventes et de production ....	59
Figure 12 : Modèle de représentation de la relation entre mission-valeurs-cultures, objectifs globaux et facteurs clés de succès.....	71
Figure 13 : La carte stratégique de l'ONTM .....	83
Figure 14 : Représentation de la nouvelle série en nuages de points et la droite de régression correspondante .....	XI

## **LISTE DES ABBREVIATIONS**

- BCG : Boston Consulting Group
- CAF : Capacité d'Autofinancement
- DCD : Diagramme de Circulation des Données
- EASSY: East African Submarine Cable System
- EPVT : Entreprises de Prestation de Voyages et Tourisme
- FCS : Facteurs clés de succès
- ISO : International Standard Organisation
- MAP : Le Monde A Paris, salon international sur le tourisme
- MNP : Madagascar National Parks
- OBNL : Organisme à but non-lucratif
- OMD : Objectifs du Millénaire pour le Développement
- OMT : Organisation Mondiale du Tourisme
- ONTM : Office National du Tourisme de Madagascar
- ORT : Office Régional du Tourisme
- PDM : Part De Marché
- RGA : Recette Générale d'Antananarivo
- TDR : Termes De Références
- TO : Tour Operator
- VT : Vignette Touristique

## INTRODUCTION GENERALE

Madagascar effectue un retour assez lent mais raisonnablement sûr en ce qui concerne le domaine touristique. Comme l'a déjà souligné un journal quotidien de la capitale, « Madagascar effectue son retour »<sup>1</sup> sur la scène internationale en matière de tourisme. Deux grands facteurs de blocage ont en effet miné l'économie, et l'industrie touristique du pays en particulier. Il s'agit de la fameuse crise financière des « subprimes » engendré par certaines institutions financières des pays développés qui, malgré les effets néfastes déjà parvenues jusqu'aux pays en développement, risque encore de trainer l'économie mondiale sur son sillage. L'autre facteur est de toute évidence la crise politique locale avec ses impacts visibles non seulement en termes de paysage politique, mais aussi et surtout sur l'économie et sur l'image du pays déjà ternie avant même d'avoir brillé.

C'est dans ce contexte difficile et incertain que s'insère l'industrie touristique Malagasy. Doublement frappée, mais « ne lâchant pas la bride » et tentant malgré tout de surmonter ce moment difficile. Certains opérateurs par exemple, constatant une venue moindre des touristes, en profitent pour rénover leurs infrastructures. Il est aussi de bon ton pour d'autres de défalquer du personnel du fait du ralentissement de leurs activités.

L'ONTM peut peser de son poids et positionner Madagascar en tant que destination touristique de choix. De plus, l'impact de ses activités peut se mesurer non-seulement dans le domaine touristique, mais par extension en termes de développement durable et de protection de l'environnement. L'ONTM participe ainsi à travers ses activités à l'atteinte des deux Objectifs du Millénaires pour le Développement : l'OMD N°7 : préservation de l'environnement, et l'OMD N°8 : développement d'un environnement de développement durable.

En se posant d'une part comme une interface entre les opérateurs et l'administration, et entre Madagascar en tant que destination et les touristes d'autre part, nous pouvons sans exagérer affirmer que l'ONTM se situe au centre de l'activité touristique. En dépit d'obstacles divers, achevant tant bien que mal ses activités, l'ONTM peut justement se louer de refléter l'état actuel du secteur touristique : « en bonne croissance »<sup>2</sup>. Outre les projets à caractères

---

<sup>1</sup> Midi Madagasikara n°8245 du mercredi 22 septembre 2010

<sup>2</sup> Midi Madagasikara n°8245 du mercredi 22 septembre 2010

humanitaires et justifiant par là même de leur urgence extrême, l'ONTM peut se louer de faire partie des organismes qui bénéficient encore des subventions des bailleurs de fonds.

Une organisation est efficace lorsqu'elle est capable d'atteindre ses objectifs. Nous avons pu constater que l'ONTM est une organisation efficace. Nous avons tout de même identifié des marges de manœuvres qui permettent d'y enduire encore des améliorations ; notamment par l'élaboration du tableau de bord prospectif.

Les outils de management ne manquent pas au sein de l'ONTM. Néanmoins, le caractère relativement jeune de l'organisation ainsi que de la relative nouveauté de l'outil tableau de bord prospectif peut justifier de son inexistence en son sein.

Le choix du thème « contribution à l'élaboration d'un tableau de bord prospectif de l'ONTM » se justifie ainsi en trois points :

- La volonté de raffermir la relation de confiance entre l'ONTM et les bailleurs de fonds ;
- Asseoir l'ONTM en tant qu'interface d'échange privilégié entre opérateurs – administration et entre Madagascar en tant que destination – touristes ;
- Enfin, l'amélioration du management interne de l'ONTM pour être encore plus efficient vu qu'il s'avère déjà efficace.

D'autre part, notre stage de 3 mois au sein de l'organisation est une occasion d'appliquer cet outil préconisé par Kaplan et Norton<sup>3</sup> au cas particulier des organismes à but non-lucratifs.

Nous avons au cours de ce séjour en stage, organisé la collecte des informations en vue de la réalisation de ce mémoire sur plusieurs plans :

L'observation active, c'est-à-dire la participation à certaines activités de l'ONTM tout en tenant compte de l'objectif de notre stage ;

---

<sup>3</sup> Pr Robert Kaplan (professeur au Harvard Business School) et David Norton (Consultant), cofondateurs du tableau de bord prospectif

L'observation passive, en d'autres termes la vérification des faits sans être acteurs nous-mêmes (par exemple dans la vérification de la permanence des procédures, des circuits de documents,...) ;

Les entretiens avec le personnel, particulièrement quand il s'agit d'obtenir des détails ou de confirmer certaines hypothèses formulées ;

- L'analyse documentaire interne (documents techniques, comptables, manuel de procédures,...) ;
- La recherche d'informations externes à l'organisation (recherches bibliographiques, documentations sur internet)

La problématique posée selon laquelle un tableau de bord prospectif améliorerait encore le niveau actuel de l'ONTM est tout à fait légitime.

C'est justement pour répondre à cette problématique que nous avons scindé notre devoir en trois volets. Le premier volet concerne la présentation de l'organisation ainsi que le cadrage théorique du sujet. Le deuxième volet est consacré au diagnostic de l'organisation en vue de dégager ses forces, ses faiblesses liées à son environnement interne, et les opportunités et les menaces liés à son environnement externe permettant d'identifier les éléments clés utiles à l'élaboration du tableau de bord prospectif. Le dernier volet dévoilera le tableau de bord prospectif retenu ainsi que les mesures d'accompagnements élucidés.

## **PARTIE I – PRESENTATION DE L'ONTM ET CADRAGE DE L'ETUDE**

Cette première partie nous permet de traiter dans un premier temps de la présentation de l'Office National Du Tourisme de Madagascar, le lieu de notre stage, et dans un second temps, cerner les généralités concernant le tableau de bord prospectif, l'objet du mémoire.

## **CHAPITRE I – PRESENTATION DE L'ONTM**

Ce chapitre élucidera successivement quatre volets. Le premier volet traitera de la question de l'identification de l'ONTM à travers sa fiche signalétique ; le deuxième volet celle de sa vocation, de ses missions ainsi que de ses champs d'actions ; le troisième volet celle de ses membres et de leur composition ; et enfin le quatrième volet terminera le premier chapitre par la description de son organisation et de son fonctionnement.

### **Section 1 : Fiche signalétique de l'association**

Il s'avère toujours nécessaire de faire une présentation, aussi brève soit-elle pour prendre conscience de l'environnement dans lequel s'inscrit l'objet de notre étude. Ainsi, cette section présente brièvement l'association ONTM.

#### **1 -1. Création :**

L'association dénommée Office National du Tourisme de Madagascar, et désignée sous le sigle de l'ONTM est créée le 04 décembre 2003 à Antananarivo. L'association se destine à vocation touristique et d'utilité publique.

#### **1-2. Historique :**

L'ONTM a vu le jour dans un contexte de crise politique, celle de l'année 2002. Les opérateurs touristiques, déjà malmenés par la crise, ont senti planer les menaces futures de l'industrie touristique à Madagascar, se sont réunis les 20 et 21 août 2002 à hôtel Panorama en vue de redynamiser le tourisme à Madagascar.

Cette période coïncide avec la dissolution de la Maison du Tourisme de Madagascar, au siège duquel sera le futur siège de l'ONTM quand ses activités commenceront effectivement.

#### **1 -4. Caractéristiques juridiques :**

L'association ONTM est régie par l'ordonnance N° 60-133 du 03 octobre 1960 relative au régime général des associations. L'ONTM se veut apolitique, indépendante et ouverte à toute entité voulant œuvrer pour la promotion de la destination ainsi que la préservation de l'environnement naturel et socioculturel de Madagascar.

### **1- 5. Siège et lieu d'activité :**

Le siège est fixé à Antananarivo, Rue Fernand Kasanga, C/o Ministère chargé de la Culture Tsimbazaza Antananarivo. Comme les statuts l'indiquent, ce siège pourra être transféré à tout endroit du territoire national sur délibération du Conseil d'Administration.

Le lieu d'activité est actuellement fixé au lot IBG 29 C, Antsahavola Antananarivo.

## **Section 2 : Missions – vocations – champs d'actions de l'ONTM :**

La vocation, les missions et les champs d'actions de l'ONTM constituent la véritable raison d'être de l'ONTM, il est donc indispensable de les donner une place dans cette section.

### **2 -1. La vocation de l'ONTM :**

En charge principalement de la Promotion de la Destination Madagascar, et en se posant comme un véritable pôle d'animation du secteur touristique, la vocation de l'ONTM est d'être :

- une concrétisation de la volonté de partenariat entre les pouvoirs publics et les acteurs privés du tourisme ;
- un catalyseur en matière d'investissements promotionnels dans les marchés émetteurs ;
- un outil de veille pour le suivi des tendances et attentes des marchés ainsi que du comportement des destinations concurrentes ;
- un conseil et un partenaire à l'écoute permanente des besoins des professionnels dans les domaines aussi variés que la formation ou le marketing ;
- un cadre favorisant l'ouverture en direction des autres secteurs de l'économie nationale, mettant en application la transversalité du tourisme.

### **2 -2. Les missions de l'ONTM:**

L'énoncé de la mission peut se voir telle une carte de visite. Elle renseigne sur les buts de l'organisation, ses clients finaux, des services qu'elle est susceptible d'offrir, et enfin de sa durabilité.

Les missions principales de l'ONTM sont de deux natures :

- La réalisation de toute actions pouvant concourir au développement du tourisme à Madagascar à travers la promotion de la destination, et la coordination de l'ensemble des besoins exprimés par les opérateurs, notamment la formation ;
- Le regroupement de l'ensemble des métiers et régions touristiques, ainsi que la représentation de ces derniers auprès des administrations publiques ainsi qu'à toute manifestation à caractère touristique à Madagascar et à l'étranger.

### **2- 3. Les champs d'actions :**

L'ONTM se pose comme une organisation de portée tant nationale qu'internationale de par la nature de sa mission ainsi que de la vocation.

## **Section 3 : Composition des membres de l'ONTM**

Cette section identifie les membres composant l'ONTM et logiquement les critères d'adhésion de ses membres.

### **3 -1. Composition des membres :**

Concernant les membres de l'ONTM, on y distingue trois types :

Sans ordre de distinction, il y a tout d'abord les membres d'honneur, viennent ensuite les membres actifs et enfin les membres affiliés.

#### **3 - 1 - 1. Les membres d'honneurs :**

Les membres d'honneurs sont les personnes physiques ou morales intéressés par le secteur

#### **3 - 1 - 2. Les membres actifs :**

Les membres actifs sont les représentants du Ministère chargé du Tourisme, les professionnels par filière, les offices régionaux et entités œuvrant directement dans le tourisme ; ils forment l'Assemblée Générale.

#### **3 - 1 - 3. Les membres affiliés :**

Les membres affiliés sont des personnes physiques ou morales œuvrant directement ou indirectement pour la promotion du tourisme à Madagascar. Ils sont des voix consultatives auprès de l'Assemblée générale en tant qu'observateurs.

### **3 -2. L'adhésion, la démission ou la destitution des membres de l'ONTM**

#### **3 - 2 - 1. Adhésion :**

Toute personne physique ou morale voulant adhérer à l'ONTM devra satisfaire deux conditions à savoir :

- La régularité vis-à-vis de l'Administration et ;
- L'acceptation des dispositions auprès du Conseil d'Administration.

#### **3 - 2 - 1. Destitution :**

Le conseil d'Administration seul peut être habilité à exécuter l'acte de destitution d'un membre. Un quorum ainsi qu'un nombre de voix nécessaire pour créditer une destitution est exigé lors d'une délibération du conseil d'Administration. Le quorum ainsi que le nombre de voix nécessaire est décidé sur proposition de l'Assemblée Générale.

Il y a cependant des causes jugées irrévocables, et qui peuvent entraîner la destitution d'un membre :

- L'utilisation de privilège de l'Association à des fins personnelles ;
- Le non respect des dispositions du présent statut.

### **Section 4 : Organisation et fonctionnement de l'ONTM**

Cette section détaille le mode d'organisation et le fonctionnement général de l'ONTM.

#### **4 - 1. Les organes :**

Les organes composant l'ONTM sont :

- L'Assemblée Générale
- Le Conseil d'Administration
- La Direction

#### **4 - 1 - 1. L'Assemblée Générale :**

L'assemblée générale est constituée par les membres actifs représentant le Ministère chargé du Tourisme, les Fédérations, les Groupements d'associations touristiques, les Offices Régionaux du tourisme, présentés par le Conseil d'Administration et donne quitus aux commissaires aux comptes.

#### *a - Assemblée générale ordinaire*

L'Assemblée Générale se réunit en session ordinaire deux fois par an pour l'approbation du budget et de la gestion de l'Association.

Elle statue à la majorité absolue des voix des membres associés présents à l'Assemblée Générale. La voix du Président est prépondérante en cas de partage des voix.

#### *b - Assemblée générale extraordinaire*

Une Assemblée Générale Extraordinaire peut être convoquée soit par le Président, soit par les deux tiers des membres associés pour des questions urgentes et/ou pour la modification des statuts de l'ONTM. Cette assemblée statue à la majorité qualifiée des voix des membres présents à l'Assemblée Générale. Comme dans le cas précédent la voix du Président est toujours prépondérante en cas de partage des voix.

### **4 - 1 - 2. Le Conseil d'Administration**

Le Conseil d'Administration est composé des seuls membres actifs élus sur une session de l'Assemblée générale. C'est le Conseil d'Administration qui constitue l'organe d'administration effectif de l'Office, car c'est lui qui est chargé de la validation et de l'arrêt du budget ainsi que du plan de travail annuel.

#### *a - La composition du Conseil d'Administration de l'ONTM :*

Le Conseil est composé des membres actifs élus par l'Assemblée Générale. De plus, ses membres élus sont proposés par les groupements, les organismes et/ou les associations concernés par filière d'activité, les ORT, pour une durée de deux ans renouvelables. Il est composé de :

- Deux représentants du Ministère du Tourisme ;
- Un représentant des compagnies aériennes exploitant à Madagascar ;
- Un représentant du MNP (Madagascar National Parcs) ;
- Un représentant des agences de voyages ;
- Un représentant des tours opérateurs ;
- Un représentant des opérateurs hôteliers ;
- Un représentant des opérateurs restaurateurs ;
- Un représentant des loueurs de voitures ;
- Un représentant des prestataires spécialisés et guides ;

- Un représentant des écoles du Tourisme ;
- Douze représentants des Offices Régionaux du Tourisme (ORT) dont 2 membres par province.

Il faut noter que les fonctions d'un membre du conseil d'administration au sein de l'ONTM sont gratuites. Ils ont toutefois droit à un remboursement des frais justifiés pour leur participation aux séances du Conseil d'Administration en fonction du lieu de réunion.

*b - Les membres du bureau :*

Le bureau du conseil d'administration est composé du Président, du Vice-président et du trésorier.

*Le Président du Conseil d'Administration*

Le Conseil d'Administration est présidé par le Président élu parmi les membres du Conseil d'Administration. Il représente l'ONTM, dans toutes les instances et organisation publiques et privées de Madagascar.

*Le Vice-président*

Le Conseil élit en son sein un vice-président, représentant et assurant le rôle de président en cas d'absence de ce dernier.

*Le trésorier*

Le trésorier coordonne avec le Directeur Exécutif les Activités Financières de l'Association, il supervise la Comptabilité Générale et la Gestion Financière de l'Association. Il signe conjointement les chèques avec le Président ou le Directeur Exécutif.

**4 – 2. Modalités de prises de décision au niveau du Conseil d'Administration :**

**4 – 2 – 1. Réunions**

Le Conseil d'Administration se réunit deux fois par an, sur convocation du Président du Conseil d'Administration en session ordinaire. La réunion peut se faire soit au siège, soit en tout autre endroit indiqué dans la convocation ;

Il peut aussi, cependant, se réunir en session extraordinaire sur la demande du tiers de ses membres ou sur l'initiative du Président du Conseil d'Administration à chaque fois que l'intérêt de l'Office l'exige ;

L'ordre du jour et les dossiers correspondant doivent être adressés à chaque membre au moins quinze jours avant la réunion ;

Le Directeur Exécutif de l'Office assiste de droit avec voix consultative aux réunions du conseil d'administration et en assure le secrétariat ;

#### **4 - 2 - 2. Les tierces personnes autres que les membres actifs :**

Les bailleurs de fonds, les membres d'honneurs et les membres affiliés peuvent être invités ou se faire représenter aux réunions du conseil suivant l'ordre du jour, mais ils n'ont pas de voix délibérative durant les sessions ;

Le conseil peut également faire appel aux personnes ressources pour assister à ses réunions dont l'avis lui paraît utile, mais elles n'ont pas de voix délibérative.

#### **4 - 2 - 3. Autres attributions**

Outre ses attributions déterminées précédemment, le conseil délibère également sur les emprunts, sur l'acquisition, les échanges, la mise en garantie, la liquidation, l'aliénation des biens mobiliers ainsi que sur les constitutions éventuels d'hypothèques sur ces biens.

### **4 - 3. Les activités de l'ONTM**

#### **4 - 3 - 1. Les axes de travail de l'ONTM :**

En sa qualité d'Organisme chargé de la Promotion de la Destination Madagascar, l'Office National du Tourisme s'est défini des axes prioritaires d'intervention dont :

- L'amélioration de son organisation et de sa gestion (taux de recouvrement de la Vignette Touristique, diversification des sources de revenus, renforcement des capacités....) ;
- Le renforcement de la visibilité de la Destination par une meilleure information des publics-cibles ;
- La consolidation des « réservoirs » traditionnels de touristes et la prospection de nouveaux marchés ;
- L'augmentation des flux touristiques et leur meilleure répartition par le développement de produits susceptibles de générer une clientèle « hors-saison » ;
- L'amélioration de l'Offre en matière de prestations et de services ;
- L'élargissement des circuits de distribution ;

- L'optimisation de la collaboration entre partenaires en s'appuyant sur un Plan Marketing approprié ;
- La participation active à des opérations s'avérant complémentaires et initiées par d'autres secteurs

#### **4 - 1 - 2. Les activités proprement dites :**

##### *a - Production de support informatifs et de supports marketing :*

Les supports informatifs et les supports marketing sont les moyens de grande diffusion d'information sur la destination Madagascar. Ce sont des supports de communication, et de relai d'informations particulièrement concernant l'évènementiel. On distingue :

- Le Manuel de Ventes qui est un document proposant en une centaine de pages environ des informations pratiques aux touristes potentiels désireux de visiter la destination. Le Manuel de Ventes est actuellement édité dans deux langues étrangères (version française et anglaise) ;
- La production de cartes régionales thématiques ;
- La publication d'un magazine « Info tourisme Madagascar » dédié surtout aux professionnels du secteur touristique ciblant notamment les professionnels du voyage et les milieux diplomatiques.

##### *b - Participation aux Salons et Foires internationaux :*

L'ONTM participe logiquement aux salons et foires internationaux, mais on y trouve aussi la participation d'opérateurs, d'Offices Régionaux, et de la compagnie aérienne nationale soucieux de valoriser leur image sur le plan international. Nous avons :

- D'un côté, il y a des salons et foires ciblés pour les professionnels : entre autres nous pouvons citer BIT Milan, Indaba Durban, Top-Resa Paris, ITB Berlin, WTM Londres, Fitur Madrid.
- D'un autre côté il y a aussi les foires ou salons pour le « grand public » tels que Vakantiebeurs d'Utrecht, la MAP.

##### *c - Participation aux manifestations locales :*

L'ONTM s'investit également au soutien des salons et des manifestations sportives locaux. Nous pouvons entre autre citer le premier salon du Tourisme, de l'Agroalimentaire, de

l'Artisanat, de la Culture et de l'Environnement Malagasy. L'objectif de l'ONTM dans ces manifestations locales étant notamment :

- sensibiliser des membres et des partenaires ;
- faciliter de la Participation des Offices Régionaux ;
- faire la couverture médiatique, en particulier par les journalistes étrangers ;
- organiser des Eductours à l'intention des T.O de l'extérieur.

*d - La réalisation des tours éducatifs :*

Les tours éducatifs sont organisés à l'intention des Tours Opérateurs étrangers. Même si auparavant c'étaient surtout les Tour Opérateurs des clients « traditionnels » (français, anglo-américains, italiens) qui étaient surtout participatifs. Les tours se sont étendus jusqu'aux Tours Opérateurs sud-africains, scandinaves et même les japonais.

Chaque voyage organisé en tour éducatif est systématiquement suivi d'un atelier avec les réceptifs locaux.

*e - Les voyages de Presse et les Reportages*

Tout comme les Eductours, ils ont été réalisés grâce à un partage des coûts entre les entités concernées. On citera ceux effectués par : Two Hands production, M6, vu du ciel, Jeune Afrique, Elle, Marie Claire, Le Figaro Magazine

*f - Des actions en faveur de la protection de l'environnement :*

Outre les activités ayant un lien direct avec le secteur touristique, l'ONTM effectue notamment des actions en faveur de la protection de l'environnement. Ces actions ont des impacts non-négligeables sur l'image touristique de Madagascar, et donc sur les arrivées potentielles des touristes.

Pour ce faire, l'ONTM organise des activités de sensibilisations, mais instaure à travers la collaboration d'organismes militant pour la protection de l'environnement. Nous citerons :

- L'organisation d'un concours intitulé T.O COMPETITION destiné à sensibiliser les T.O locaux sur le concept du Tourisme Durable ;
- La participation à une étude menée par Conservation International dans le Corridor Ankeniheny-Zahamena et le Menabe ;

- Réalisation d'un Annuaire du Tourisme à Base Communautaire dans ces deux régions pilotes.

Après avoir présenté l'organisation dans laquelle s'inscrit notre étude, nous allons maintenant définir le cadre dans lequel nous allons orienter la suite de l'étude, c'est-à-dire les généralités concernant le tableau de bord prospectif.

## **CHAPITRE 2 - GENERALITES SUR LE TABLEAU DE BORD PROSPECTIF**

L'émergence de l'outil tableau de bord prospectif fait suite à des tentatives continues de recherche de la maximisation de la valeur ajoutée créée dans l'entreprise. En effet, nous devons tout d'abord mettre en lumière l'évolution des théories et pratiques managériales des organisations pour pouvoir situer le contexte de l'émergence du concept de tableau de bord prospectif.

### **Section 1 – Les différentes approches en matière de théorie des organisations et l'émergence du tableau de bord prospectif**

Etant donné la relative nouveauté de l'outil, nous avons jugé nécessaire de retracer les approches en matière d'organisation pour nous assurer de l'effective utilité de l'outil proposé.

#### **1 – 1. Les apports du courant socio-économique et l'émergence du tableau de bord prospectif :**

Le courant socio-économique a étendu l'horizon des études en matière de théorie des organisations. En effet, ce sont les idées véhiculées par celui-ci qui ont constitué les forces sous-tendant à l'émergence de nouvelles matières en sciences du Management, notamment l'introduction de la gestion de la stratégie, la politique générale de l'entreprise ainsi que le tableau de bord prospectif.

Même si la démarche générale pour aboutir à la formulation d'une stratégie est plus ou moins claire à travers les outils développés récemment ; l'analyse des processus de décisions aboutissant à l'élaboration de la stratégie est encore actuellement sur la table des débats.

On distingue trois approches foncièrement différentes : le courant rationaliste, le courant incrémentaliste et enfin le courant heuristique.

##### **1 – 1 – 1. Le courant rationaliste :**

Ce courant d'idée initié par Ansoff véhicule la démarche de formulation et de la mise en œuvre de la stratégie à travers la planification stratégique.<sup>4</sup>

---

<sup>4</sup> Ansoff « Stratégie du développement de l'entreprise », éd Organisation, 1988

L'objectif de la planification stratégique est de pouvoir fournir une réponse à la question : « que sera notre entreprise dans un horizon de moyen à long terme ? ».

La démarche de la planification stratégique comporte deux processus :

La prévision : dans lequel on identifie les tendances futures à partir des études fondées sur le passé. De ce processus, on dégage les objectifs stratégiques à atteindre.

L'identification des domaines de la planification stratégique : le plan stratégique sera divisé en plans opérationnels pour les diverses fonctions de l'entreprise. Les plans opérationnels sont répartis sur quatre domaines de planification stratégique à savoir :

- L'axe commercial : choix des produits, gammes des produits,...
- L'axe financier : choix des structures financières, choix de l'emploi de la CAF,...
- L'axe technique : choix d'une technologie, efforts de recherches et de développement,...
- L'axe social : choix entre recrutement interne ou externe, les formations du personnel,...

### **1 - 1 - 2. Le courant incrémentaliste :**

Le courant incrémentaliste critique la démarche à caractère absolue du courant rationaliste qui manque de réalisme. Il pointe du doigt les déficiences suivantes :

Trop de formalisme dans la formulation des procédures qui tend à induire la « bureaucratie », et qui réduit les capacités d'adaptation à saisir les opportunités et ;

Une résolution exagérée à tout prévoir et de trouver à travers les possibilités actuelles les solutions aux problèmes de demain. Or la critique est justement qu'on ne peut pas être exhaustif dans les prévisions, et par conséquent la planification stratégique possède une faille.

Le point fort du courant incrémentalistes est son aptitude à identifier les défauts des pratiques et théories rationalistes. Leur lacune réside cependant dans l'incapacité à trouver les solutions à ces critiques.

### **1 - 1 - 3. Le courant heuristique :**

Le courant heuristique critique le rationaliste de la même façon que les incrémentalistes. Ils proposent par contre d'autres mesures pour pallier au caractère rigide des méthodes rationalistes, c'est-à-dire leurs procédures qui poussent à la bureaucratie. Ce courant fait la

promotion de « l'apprentissage par l'action ». Cette méthode selon eux doit privilégier l'application des idées neuves, de les tester et ensuite de les développer en cas de réussite.

Pratiquement les heuristiques favorisent la gestion par projets des activités de l'entreprise, tout en tenant compte des données de l'environnement (venant surtout des clients et des concurrents).

Le point fort de la démarche heuristique réside d'une part dans l'adaptabilité de l'entreprise travaillant par projets, c'est-à-dire par le découplage des activités. Et d'autre part sa réactivité accrue grâce à la prise en compte des données et l'adaptation rapide à l'environnement. Naturellement, ce type de management basé sur le changement ne peut pas se faire sans se baser sur le capital humain.

La conception heuristique a contribué à l'élaboration d'outils de management qui répondent mieux aux besoins d'adaptation et de flexibilité des organisations d'aujourd'hui. On remarquera particulièrement les outils de qualité (la démarche qualité, la gestion de la qualité totale, les outils de management qualité) ainsi que le tableau de bord prospectif.

## **Section 2 - Le concept de tableau de bord prospectif**

Cette section introduira le concept de tableau de bord prospectif qui vient de la notion américaine « balanced scorecard », ce qui permettra de la différencier de la notion de tableau de bord typique aux francophones.

### **2 – 1. Définition :**

Le tableau de bord prospectif est un outil de gestion reliant stratégie et activités initié par R. Kaplan et D. Norton<sup>5</sup> vers la fin des années 1990 aux Etats-Unis.

Dans la pratique, la traduction de la stratégie en termes de budget (à travers la planification) et d'opérations s'avère être un exercice difficile pour les managers. Il apparaît toujours des écarts difficilement détectables, dont beaucoup sont néanmoins maîtrisables.

---

<sup>5</sup> Robert S. Kaplan est Professeur en Comptabilité au « Harvard Business School » de Boston – Massachusetts ; David P. Norton est le président fondateur de « Renaissance Solutions », un cabinet de consultation de Lincoln - Massachusetts.

Le tableau de bord prospectif se propose de détecter ces écarts afin d'aligner de façon précise les activités opérationnelles ainsi que le management avec les objectifs à moyen et long terme de l'organisation. Il suffit pour y arriver d'ajouter les mesures traditionnelles financières avec trois axes de références non-financiers, à savoir :

- L'axe client (concernant les rapports avec ses clients) ;
- Les processus internes ;
- L'apprentissage et le développement.

L'ajout de ces trois axes aux indicateurs financiers procure non-seulement une perspective globale des activités de l'entité, mais offre en plus un cadre efficace pour l'organisation de sa stratégie générale.

## **2 – 2. Emergence :**

Le tableau de bord prospectif est un outil récent cadrant tout à fait avec les concepts du courant heuristique de la théorie des organisations.

Les organisations (entreprises, politiques ou autres) excellent dans la mise en place de stratégies. Le principal problème des managers réside dans la mise en application de ses stratégies. Le succès durable réside par la création d'un lien entre la formulation de la stratégie et son application.

## **2 – 3. La mise en place du tableau de bord prospectif :**

Pour relier les activités à court terme et les objectifs à long terme, le tableau de bord prospectif repose sur quatre processus :

### **2 – 3 – 1. La traduction de la vision de l'organisation**

La vision sera reflétée dans les activités au travers d'un système de mesure fiables et pertinentes. En effet, les managers doivent se mettre de concert pour mettre en place des indicateurs de mesures. Ces indicateurs de mesures constitueront un langage commun entre ces managers qui pourront alors concrétiser et contrôler la réalisation de leur vision, aussi audacieuse soit-elle.

### **2 - 3 - 2. La communication**

Le tableau de bord prospectif est un outil qui peut être destiné à tous les acteurs portant des intérêts autour de l'organisation concernée.

Dispatché au personnel il devient un outil de communication, car il renseigne ce dernier de la stratégie arrêtée par la direction. Le tableau de bord prospectif ainsi dispatché, chaque unité le traduira à son niveau en objectifs et mesures qui lui sont plus appropriés. Ainsi, chaque individu réalise mieux comment leur travail peut impacter sur l'objectif global de l'organisation.

### **2 - 3 - 3. Le business planning**

Le business plan est le dernier chaînon du maillon qui relie les objectifs stratégiques avec les activités de l'organisation. La plupart des organisations ont des procédures distinctes pour la budgétisation et la planification. L'établissement du tableau de bord prospectif pousse les managers à réconcilier la planification et la budgétisation à travers le business planning en établissant une relation claire entre budget financier et objectifs stratégiques.

Dans bien des cas, le business plan est remplacé par une planification financière à moyen ou long terme.

### **2 - 3 - 4. L'apprentissage et le retour d'information**

Le tableau de bord prospectif permet un retour d'informations d'ordre stratégique. Ces informations analysées à leur tour favoriseront l'apprentissage pour une meilleure réponse aux attentes des clients. Ces informations peuvent revêtir la forme de veilles externes, ou simplement de feedback internes que ce soit venant du système interne de l'organisation ou de la part des clients sur des produits ou des services.

## **Section 3 - Le contenu des quatre axes**

La section présente plus en détail le contenu de cette facette du tableau de bord prospectif qu'est la mise en place des quatre axes.

## 2 - 1. Les quatre axes du tableau de bord prospectif selon Kaplan et Norton :

### 2 - 1 - 1. Objectif :

Les quatre axes (financier, client, processus internes, apprentissage et développement) proviennent de la traduction de la stratégie en un ensemble d'indicateurs de performances à l'attention des managers. La définition des quatre axes répond à un double objectif :

- La mise en place d'indicateurs de type standard pour toute l'entreprise afin de faciliter la lecture des performances pour l'ensemble des activités ;
- La mise en place d'indicateurs tant financiers que non-financiers d'une part, et d'autre part des indicateurs mesurant tant la performance à postériori que les indicateurs de type prospectifs.

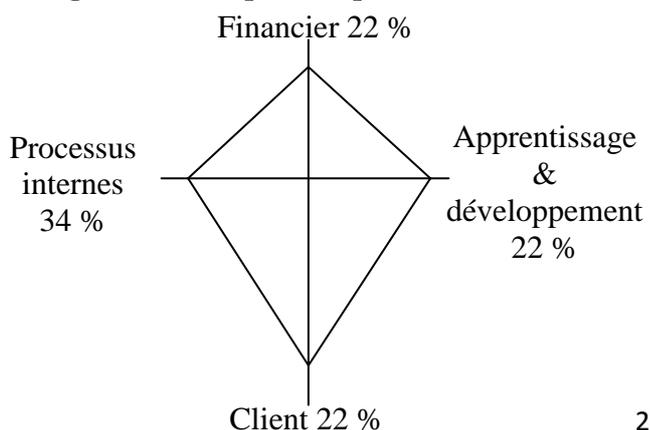
### 2 - 1 - 2. Fonction des quatre axes et répartition des indicateurs :

La mise en place d'un tableau de bord prospectif n'est pas assujettie à des règles contraignantes et strictes. En effet la mise en place de ces quatre axes n'est pas de rigueur et requiert au contraire de la flexibilité au niveau de la conception. De plus, le niveau d'importance de ces derniers dépend étroitement des activités exercées, de la nature des problèmes rencontrés et des défis à relever par l'entreprise.

Que ce soit par exemple une institution financière, une entreprise commerciale ou une organisation à but non-lucrative, le niveau d'importance et donc le nombre d'indicateurs de chaque axe peut varier.

Cependant, face au phénomène de nouveauté que constitue le tableau de bord prospectif, les dirigeants ont du mal à définir les indicateurs et de ce fait échouent dans la mise en place même du tableau de bord prospectif. C'est ainsi que David Norton a établi un exemple de répartition idéal des indicateurs sur les quatre axes.

**Figure 1 : Exemple de répartition idéal des indicateurs sur les quatre axes selon David Norton**



Source: David Norton, « Beware: the unbalanced scorecard », Harvard Business

**Tableau 1 : Répartition idéale des indicateurs selon D. Norton**

Axes	Nombre d'indicateurs	Poids
Financier	5	22%
Client	5	22%
Apprentissage et développement	5	22%
Processus internes	9	34%
	24 indicateurs	100%

Source: David Norton, « Beware: the unbalanced scorecard », Harvard Business review 15 mars 2000

Interprétation:

Dans l'article du Harvard Business Review, D. Norton est allé jusqu'à édicter des normes en matière de tableau de bord prospectif. Il a ainsi proposé un nombre d'indicateurs maximum : autour de 23 à 25 indicateurs. Toujours d'après lui, ce nombre d'indicateur devrait être réparti entre les quatre axes suivant la répartition du tableau 1 – « Répartition idéal des indicateurs selon D. Norton » (34% pour l'axe processus interne et 22% pour les autres indicateurs).

Nous allons voir un par un les caractéristiques de ces quatre axes

**2 – 2. L'axe financier :**

**2 – 2 – 1. Définition :**

D'une manière générale l'axe financier répond à la question : « Qu'est ce que nos actionnaires entendent par succès financier ? »

Il expose les indicateurs de nature à évaluer les performances financières tel que le retour sur investissements, les divers ratios de l'analyse financière (ratios de liquidité, ratio d'endettement, revenu par action,...).

**2 – 2 – 2. Intérêt de l'axe financier :**

L'axe financier ou la perspective financière est toujours présente aussi bien dans les entreprises qui n'utilisent pas de tableau de bord (ou même de tableau de bord prospectif) que celles qui en utilisent. Il suffit qu'une entreprise ait un système de reporting financier même assez rudimentaire pour qu'on y trouve des indicateurs financiers.

Trouver les moyens de financements en temps voulu et dans les meilleures conditions a toujours été une des priorités des entreprises. Et les outils ne manquent pas lorsqu'il s'agit de déterminer des indicateurs satisfaisant en termes financiers.

Kaplan et Norton estiment pourtant que les managers ont tendance à mettre trop en avant ces types d'indicateurs au détriment des autres. Ce qui, d'après ces derniers, a conduit aux tableaux de bord déséquilibrés, c'est-à-dire qui ne reflètent pas fidèlement la situation des activités de l'entreprise.

### **2 - 2 - 3. Collecte des informations financières :**

Les informations de types financiers sont tirées directement de la base de données comptable de l'entreprise. Ces informations sont ensuite traitées et synthétisées pour pouvoir établir les indicateurs de type financiers.

Ainsi, il en découle que la mise en place des indicateurs financiers suppose un système d'information comptable fiable, transparente et sûre.

### **2 - 2 - 4. Cadre de production de l'information financière et comptable à Madagascar :**

Selon le PCG 2005 pour pouvoir « donner une image fidèle et fournir une information sincère sur la situation de l'entreprise et les opérations qu'elle réalise », la comptabilité doit se conformer aux conventions comptables de bases en vigueur et de respecter huit principes comptables fondamentaux, à savoir :

Les conventions comptables de base :

- Convention de l'entité
- Convention de l'unité monétaire
- Comptabilité d'exercice
- Continuité d'exploitation

Les huit principes comptables fondamentaux :

- Principe d'indépendance des exercices
- Principe d'importance relative
- Principe de prudence
- Principe de permanence des méthodes

- Principe du coût historique
- Principe d'intangibilité du bilan d'ouverture
- Principe de prééminence de la réalité sur la l'apparence
- Principe de non-compensation

Outre ces conventions et ces principes comptables, le PCG 2005 se veut aujourd'hui cohérent avec les normes internationales de comptabilité et de reporting financier que sont les IAS/IFRS.

## **2 – 3. L'axe client:**

### **2 – 3 – 1. Définition :**

L'axe client quand à elle, répond à la question : « Pour atteindre notre vision, comment devra-t-on traiter nos clients ? »

Elle englobe les indicateurs indiquant les impacts directs des activités sur les clients. On peut distinguer par exemple le nombre et la diversité de la clientèle, leur taille (grand comptes, petites entreprises), leur nature (particuliers ou professionnels), leur diversité et leur volatilité, le niveau d'exigence de la clientèle, le taux de croissance de la part de marché ou d'un segment, l'indice de satisfaction des clients, le taux de fidélité, la position actuelle sur le marché,...

### **2 – 3 – 2. Intérêt de l'axe client :**

Les managers ont récemment réalisés l'importance de la notion de client et les avantages qu'ils peuvent tirer de la connaissance des informations le concernant. Cela s'est accru avec l'émergence et l'établissement du marketing comme discipline à part entière de management.

Les indicateurs de l'axe client, du fait de leur nature sont ce que l'on nomme les indicateurs « prospectifs ». Ils renseignent des tendances probables futures de l'entreprise :

- Avec des clients non-satisfaits, l'entreprise perdra de la part de marché au profit de ses concurrents ;
- Les clients satisfaits seront très probablement des clients fidélisés, les produits ou services répondent à leurs attentes, les managers seront alors tentés d'opter pour une stratégie de pénétration du marché.
- En résumé, l'axe client décrit, selon que les indicateurs montrent de bonnes ou de mauvaises performances, une croissance ou un déclin futur.

### 2 - 3 - 3. Conciliation entre performances financières actuelles et futures :

Nous pouvons donc, à partir du tableau de bord prospectif, constater une entreprise avoir de bonnes performances sur l'axe financier et de mauvaises performances sur l'axe client.

**Tableau 2 : Lecture du résultat des axes financier et client, utilisant le modèle de la matrice BCG**

Axe financière			
Bonne Performance	↑	A - Rentabilité actuelle sûre, rentabilité future peu probable.	B - Rentabilité actuelle et future très probable.
		C - Non-rentable actuellement, et ne le sera pas non plus dans le futur	D - N'est pas encore rentable, mais le sera très probablement dans le futur.
		Mauvaise performance	Bonne Performance
		→ Axe client	

Source : Recherche personnelle

Interprétation :

En prenant par exemple le cas où l'axe financier présente de bonnes performances avec l'axe client en déclin (correspondant à la case A), on a les faits suivants :

Les indicateurs de l'axe client présentent de bons résultats :

- Le seuil de rentabilité est dépassé ;
- On enregistre une croissance du chiffre d'affaires ;
- L'entreprise est en situation de stabilité financière ;
- L'indice de profitabilité des réalisations est suffisante.

Les indicateurs de l'axe clients sont en déclin

- L'indice de satisfaction client commence à baisser ;
- Les clients ne sont pas fidélisés ;
- L'entreprise perd sa position de leader.

En résumé, financièrement l'entreprise est actuellement prospère. L'impact de l'insatisfaction actuelle de la clientèle n'est pas encore reflété sur les indicateurs financiers ; mais constitue un risque futur qui touchera finalement les finances de l'entreprise. Le

manager averti pourra alors redéfinir sa stratégie actuelle pour éviter les préjudices qui s'annoncent à lui.

## **2 – 4. L'axe processus interne:**

### **2 – 4 – 1. Définition :**

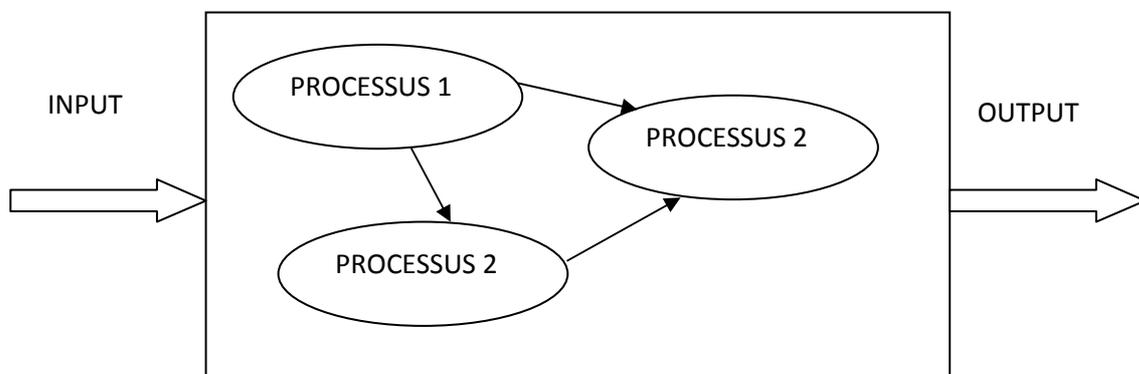
L'axe interne répond à la question « pour satisfaire les actionnaires et les clients, sur quels processus devrions-nous exceller ? ». Elle mesure les performances des services ou processus clés internes à l'organisation.

### **2 – 4 – 2. Qu'est ce qu'un processus :**

« Un **processus** est un ensemble d'activités corrélées ou interactives qui transforment les éléments d'entrée en éléments de sortie ». (ISO 9001 : 2000)

L'analyse par processus se base sur la conception systémique de l'entreprise. En d'autres termes, l'entreprise sera vue sous la forme d'un système utilisant des ressources afin de transformer des intrants ou éléments d'entrées en output ou éléments de sorties. L'analyse par processus est plus efficace à travers l'approche systémique de l'entreprise

**Figure 2 : Vue systémique de l'entreprise**



Source : cours d'organisation 3<sup>ème</sup> année – Année Universitaire 2005/2006

### **2 – 4 – 3. L'analyse de l'axe processus interne**

On peut distinguer différents processus selon la nature de l'activité de l'entreprise et son mode d'organisation.

- Les entreprises commerciales ayant trois principaux cycles : achats, stockages, ventes
- Les entreprises de transformation ayant cinq principaux cycles : achats de matières, stockage, production, stockage, vente.

Les indicateurs de mesure concernant cet axe permettent aux managers de connaître le niveau de la performance et de la qualité des différents services et processus au sein de l'organisation.

Il faut noter toutefois que seuls les processus clés seront mesurés. Dans le cadre d'une entreprise à la recherche de profit, ces processus sont les processus liés aux activités de :

- la relation avec les fournisseurs
- la production des produits et des services
- la distribution aux clients
- les activités opérationnelles

## **2 – 5. L'axe apprentissage et développement:**

### **2 – 5 – 1. Définition :**

L'axe apprentissage et développement répond à la question suivante : « pour atteindre notre vision, comment notre organisation doit-elle apprendre et s'améliorer ? ». L'axe apprentissage et développement mesure les capacités d'apprentissage et d'adaptation de l'entreprise. Il repose sur la notion de capitalisation des connaissances, des informations et de l'organisation de l'entreprise.

### **2 – 5 – 1. L'axe apprentissage et développement focalisé sur les ressources humaines :**

Lors du lancement du tableau de bord prospectif par Kaplan et Norton, l'axe apprentissage et développement était principalement orienté sur les ressources humaines. Mais au fur et à mesure de son application dans les entreprises, ils ont conclu que cet axe ne devrait pas uniquement reposer au niveau du personnel, mais doit aussi englober d'autres domaines tels que le système d'information, les capacités de travail d'équipe et enfin la culture de l'entreprise.

### **2 – 5 – 1. Contenu de l'axe apprentissage et développement:**

D'un point de vue pratique, cet axe englobe la formation des employés (développement de connaissances) et la culture de l'entreprise (la facilité de communication entre personnel, le niveau technologique du matériel, l'historique de l'entreprise, le mode de délégation de l'autorité et de la responsabilité) lié à diverses formes de connaissances acquises tant par chacun des individus que le niveau de connaissance.

Enfin, Kaplan et Norton ont énuméré les objectifs de l'axe apprentissage et développement en se mettant à la place des employés. Ils ont recensés les quatre objectifs suivants :

- « Recruter, développer et gratifier les personnes méritantes » ;
- « Avoir la formation requise pour atteindre le succès » ;
- « Comprendre la stratégie et savoir comment la mettre en œuvre » ;
- Enfin « Avoir les informations et les outils nécessaire pour la mise en œuvre de la stratégie ».

L'environnement de l'entreprise tel que nous le connaissons aujourd'hui requiert des employés un processus d'apprentissage continu. Or, c'est surtout dans les organismes gouvernementaux, et par extension aux organismes à but non-lucratifs que les dirigeants ont du mal à donner des formations à leurs employés ou à embaucher du personnel avec des compétences techniques.

## **Section 4 – Le contenu de la carte stratégique**

Cette section nous permet de montrer à quel point la carte stratégique est un contenu important pour le tableau de bord prospectif.

### **3 – 1. La carte stratégique:**

La méthode du tableau de bord prospectif est outil de management des dirigeants de l'entreprise pour définir et réorienter des stratégies en vue d'atteindre les objectifs. La mise en place d'un tel outil inclut un schéma mettant en relief les éléments clés de la stratégie de l'entreprise. Ce schéma justement dénommé carte stratégique.

En bref, la carte stratégique est une représentation synoptique sous forme graphique de la stratégie. La stratégie sera alors plus compréhensible par l'ensemble du personnel, ainsi qu'aux partenaires par extension.

### **3 – 2. Composantes de la carte stratégique :**

La carte stratégique regroupe sur un schéma unique la mission, la vision, les valeurs de l'entreprise, les objectifs stratégiques, les objectifs sur chaque axe ainsi que les facteurs clés de succès et éventuellement les mesures clés de succès associées.

Chacune de ces composantes est nécessaire puisqu'elle permet à chaque acteur de comprendre leur rôle, leur place dans l'organisation, leur apport en ce qui concerne l'objectif global de l'organisation et enfin le cadre dans lequel ils effectuent leur travail.

### **3 – 3. Utilité de la carte stratégique :**

La carte stratégique est en somme essentiellement un moyen de communication et de réflexion sur la stratégie apanage des entités dirigeantes. Mais la carte stratégique est ainsi un outil de communication :

- Plus diffuse et plus vaste en ce qui concerne la compréhension de la mission et des objectifs globaux de l'entreprise ;
- Des rôles et des responsabilités de chaque acteur de l'organisation en vue de l'atteinte de ses objectifs
- Permettant à chacun de situer ses tâches respectives par rapport à toutes les activités que possède l'organisation, et de comprendre dans quelle mesure ils contribuent à l'atteinte des objectifs et à la réalisation de la mission ;
- Assurant plus de cohésion et stimulant le travail d'équipe puisque chaque résultat est l'effet d'une cause antérieure, en d'autres termes le résultat final est subordonné à ceux des échelons inférieurs.

### **3 – 4. Présentation de la carte stratégique :**

#### **3 – 4 – 1. La chaîne de valeur selon M. Porter**

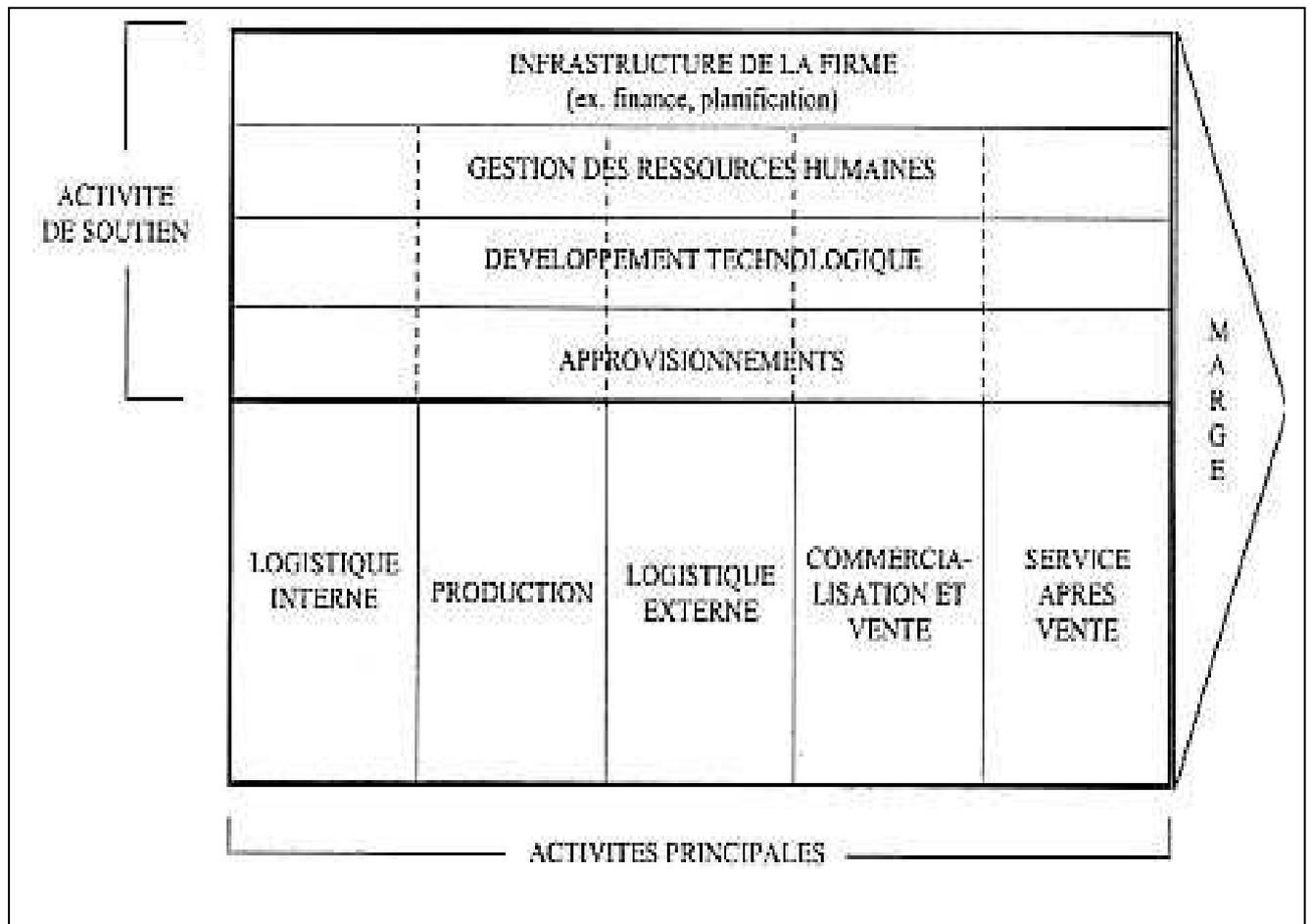
Michael Porter est à l'origine de l'analyse de l'entreprise selon laquelle il faut considérer les relations d'interdépendances de toutes les activités qui y existent. Porter l'appelle analyse par la chaîne de valeur.

Dans son argumentation, Porter estime que la valeur ajoutée d'une entreprise ne se limite pas seulement dans la transformation des inputs en outputs, ou par les seules qualités d'un produit ou d'un service. Il faut d'après lui analyser les activités le long d'une chaîne pour « déterminer la capacité de l'organisation à créer de la valeur que les clients vont percevoir ».

Afin de parvenir à effectuer une analyse en chaîne des dites activités, Michael Porter rejoint Mintzberg dans le découpage, l'analyse verticale et horizontale des activités.

Il en résulte la distinction d'activités dites principaux et des activités de soutien comme le montre le schéma suivant :

**Figure 3 : La chaîne de valeur selon Porter**



Source : [fr.wikipedia.org/wiki/Chaîne\\_de\\_valeur](http://fr.wikipedia.org/wiki/Chaîne_de_valeur)

### 3 - 4 - 2. Limite de l'analyse par chaîne de valeur et apports de la carte stratégique :

#### *a - Limites*

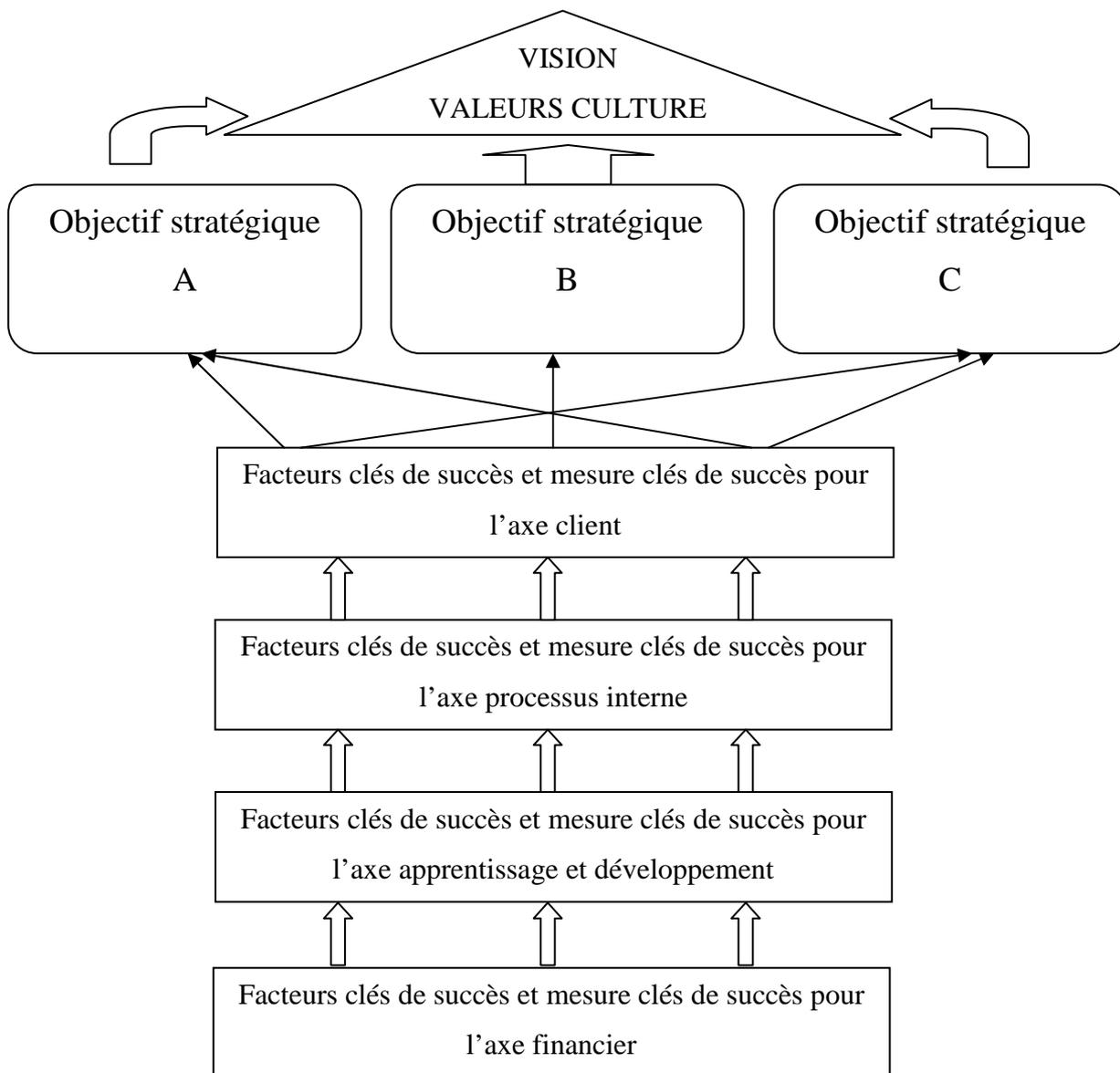
L'apport de Porter par l'analyse de la chaîne de valeur se limite à la mise en lumière du concept de marge ou de valeur ajoutée créée par la participation de tous les processus de transformation et de création. Ce qui manque dans l'analyse par la chaîne de valeur par rapport à la carte stratégique c'est l'établissement des relations de cause à effet entre les activités.

*b - Apport de la carte stratégique :*

La notion de carte stratégique selon Kaplan et Norton n'est que la dérivée de la chaîne de valeur optimisée pour plus de pragmatisme dans le cadre des activités réelles d'une entreprise.

Contrairement à la chaîne de valeur, la carte stratégique explicite les relations qu'il y a entre les activités ou les processus de l'entreprise comme le montre le schéma ci-après :

**Figure 4 : carte stratégique générique selon Kaplan et Norton**



Source : Kaplan et Norton

L'outil tableau de bord prospectif est certes un outil encore peu appliqué dans les entreprises francophones, et il l'est encore moins à Madagascar. C'est pourtant un outil qui peut être facilement adapté à un environnement à l'exemple de l'ONTM, un organisme à but non-lucrative.

Après l'établissement du cadrage de l'étude et la présentation du lieu de notre étude de cas, nous allons désormais pouvoir nous atteler au diagnostic de l'environnement de l'ONTM.

## **PARTIE II : ANALYSE ET DIAGNOSTIC STRATEGIQUE DE L'EXISTANT**

L'analyse et le diagnostic stratégique constitue l'apanage des décideurs en ce qui concerne l'évaluation et la définition de nouvelles stratégies. Concernant uniquement le tableau de bord prospectif, le diagnostic stratégique constitue « un élément clé de succès de son implémentation au sein dans toute organisation ». <sup>6</sup>. Nous avons de ce fait scindé cette partie en deux chapitres : le premier sur le diagnostic de l'environnement externe de l'ONTM, et le second sur le diagnostic de son environnement interne.

---

<sup>6</sup> Ron Person, « Balanced Scorecard & Operational dashboard with Microsoft Excel », éd Wiley Publishing Inc.

## CHAPITRE I – DIAGNOSTIC DE L’ENVIRONNEMENT EXTERNE DE L’ONTM

Ce premier chapitre nous permet d’identifier les différentes menaces contraignant l’organisation dans la réalisation de sa mission. Ensuite on identifiera dans une autre section les opportunités dont il faudra tenir compte afin d’œuvrer efficacement et de définir les stratégies conformes à mettre en place.

### Section 1 - Les menaces

Les principales menaces identifiées se situent dans les domaines économique, politique, technique et technologique, et social.

#### 1 – 1. Impacts de la crise économique mondiale :

La crise économique a débutée en 2007, mais ayant encore des répercussions actuellement a tout d’abord et surtout touché les pays industrialisés. Les principales conséquences de la crise étant la crise des liquidités bancaires et la réduction substantielle des capacités des grandes banques occidentales à donner du crédit.

Il en résulte une réduction du pouvoir d’achat global des pays industrialisés qui se répercutent logiquement sur les budgets de loisirs, notamment sur les voyages à destinations lointaines comme le montre le tableau ci-après :

Tableau 3 : Répartition des arrivées touristiques à Madagascar par pays d’origine en 2007 et 2008

	France	Réunion	Amérique	Angleterre	Suisse	Allemagne	Italie	Autres	TOTAL
2007	58%	11%	3%	3%	2%	3%	5%	15%	100%
2008	56%	14%	3%	4%	2%	3%	4%	14%	100%
Variation	-2%	+3%	0%	+1%	0%	0%	-2%	-1%	-

Source : Ministère du tourisme

#### Interprétation :

La France reste le vivier traditionnel de Madagascar en termes de nombre de touriste car elle contribue à plus de la moitié des arrivées.

Nous observons qu’un an après le début de la crise financière, seules deux pays ont augmentés le nombre de touristes partant pour Madagascar : l’île de la Réunion avec une augmentation très remarquable (+3%) et l’Angleterre (+1%). Les chiffres des autres pays

d'origines sont relativement constants (Amérique, Suisse, Allemagne) voire négatifs (France, Italie et les Autres régions).

Ceci démontre clairement l'impact de la crise financière sur les mouvements migratoires mondiaux, la diminution des voyages lointains au profit d'une préférence pour le tourisme intra-régional :

- Madagascar est une destination proche de la Réunion, ce qui la privilège en temps de crise par rapport aux autres destinations potentielles concurrentes
- L'augmentation de l'arrivée des touristes venant d'Angleterre pourrait être expliquée par l'accroissement des Investissements directs étrangers de l'Angleterre de 201,32% de 2007 à 2008<sup>7</sup>, on en déduit que le surplus d'arrivés concernent les voyages d'affaires.

La crise économique mondiale a des répercussions sur les budgets des touristes qui ont perdu du pouvoir d'achat. On constate notamment l'arrivée moindre

## **1 – 2. L'instabilité de l'environnement politique :**

Impact direct de la crise sur le secteur :

La crise politique de Madagascar a suivi le sillage de la crise financière mondiale par rapport aux impacts. On irait même jusqu'à dire que les conséquences sont pires puisque les effets des deux crises s'accumulent.

Le premier semestre de l'année 2009, les opérateurs touristiques ont affichés des taux d'occupation de 0.5% à 10% au maximum, des chiffres qui sont très bas selon le Président du Conseil d'Administration de l'ONTM.

D'autre part, les infrastructures d'accueils ont fermé (à l'instar de Nosy Be ou 95% sont fermées par manque de clients) ou ont procédé à la mise en chômage technique suite à la crise.

Les opérateurs reçoivent des réservations, mais très peu sont finalement confirmées et risquent purement et simplement leurs annulations.

---

<sup>7</sup> 949,8 milliards d'Ariary en 2007 et 1 912,2 milliards d'Ariary en 2008. Source Banque Centrale de Madagascar

### **1 – 2 – 1. Impact au niveau de l'ONTM :**

La crise politique a aussi des impacts au niveau même de l'ONTM. Car en tant que promoteur privilégiée de la destination touristique Madagascar, elle se trouve en position d'inefficacité face à la crise. Car si grâce aux efforts fournis, le nombre des touristes s'est accru d'environ 300.000 touristes de 2002 à 2008, en 2009 le nombre de touristes arrivés à Madagascar n'a été que de 160 000. Les efforts d'investissements en promotions resteront alors vains si la crise perdure et que la destination ne soit plus reconnue comme une destination de choix.

### **1 – 2 – 2. Politique en matière de tourisme :**

Mise en veille des grands projets en faveur du tourisme à cause de la crise politique :

Le secteur du tourisme a fait l'objet de projet de développement intensif avant la crise, notamment par l'intermédiaire de l'engagement n°6 du Madagascar Action Plan – défi n° 8 pour la Promotion et le Développement intensif du secteur tourisme.

Les stratégies identifiées étaient alors de quatre ordres :

1. Attirer des investissements de haute qualité à travers l'octroi d'incitations, accès au foncier et d'autres appuis.
2. Promouvoir la destination "Madagascar" comme une destination supérieure et particulière en écotourisme.
3. Appuyer la gestion du secteur touristique et appuyer la professionnalisation dans le secteur.
4. Améliorer la gamme de produits du secteur tourisme.

Cependant, il faut maintenant attendre la reprise de la vie politique avant de pouvoir mettre en place de nouvelles stratégies adaptées au contexte actuel.

La période de la transition étant par nature momentanée, et compte tenu de l'imbrication étroite entre la politique et l'économie à Madagascar, la formulation d'une vraie politique de relance du tourisme ne peut se faire que dans un environnement politique de stabilité.

### **1 – 3. Insuffisance d'un point de vue technique et technologique :**

#### **1 – 3 – 1. Infrastructures d'accueils :**

Malgré l'accroissement très remarquable du nombre des infrastructures d'accueils, force est de constater que dans une optique d'offre sur le plan international, ce n'est pas encore suffisant.

Tableau 4 : Evolution de l'offre en infrastructures d'accueil à Madagascar de 2002 à 2008

Année	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	Accroissement %
Hôtels	717	768	853	937	1015	1181	1292	80%
EPVT <sup>8</sup>	522	553	589	709	755	825	861	65%
Chambres	8 780	9 325	10 230	10 879	11 872	13 340	14 443	64%

Source : Ministère du tourisme

Nous constatons que de 2002 à 2008, il y a un fort accroissement du nombre d'hôtel de 80%, presque le double de 2002. De même, le nombre d'EPVT et de chambres ont eux aussi augmenté de l'ordre de 65% et de 64% respectivement.

Nous noterons aussi l'accroissement moindre du nombre de chambres par rapport au nombre d'hôtels.

Ci-dessous le nombre de chambres moyen par hôtel déterminé par le ratio Chambres/hôtels :

**Tableau 5 : Evolution du nombre de chambres moyen par hôtel**

Année	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008
Nb chambres moyen	12,25	12,14	11,99	11,61	11,70	11,30	11,18

Source : Recherche personnelle

Notons avant tout que déjà le nombre de chambres moyen par hôtel a une tendance à la baisse si on prend l'année 2002 comme base. D'autre part, en prenant l'hypothèse selon laquelle les hôtels existants n'ont pas de raisons à priori pour diminuer leur nombre de chambres, nous déduisons que ce sont les hôtels nouvellement créés qui tirent cette tendance vers le bas.

Enfin le nombre de chambres moyen par hôtel est encore très bas si on se réfère au niveau international. En France par exemple, le nombre de chambres par hôtels a atteint une moyenne de 35 chambres en 2009<sup>9</sup>, et en Suisse pour 2009 elle est de 46 chambres<sup>10</sup>. Ces

<sup>8</sup> EPVT : Etablissements de prestation de voyages et de tourisme

<sup>9</sup> « Grande étude sur les clientèles hôtelières » Cahier premier, Comité Pour la Modernisation de l'Hôtellerie Française

<sup>10</sup> « L'opportunité d'introduction en bourse des petites et moyennes entreprises hôtelières en Suisse », Ecole Hôtelière Lausanne

chiffres peuvent aussi s'expliquer par le fait que Madagascar n'abrite pas ou seulement très peu de chaînes hôtelières dignes de ce nom. Il y a donc encore de gros efforts à faire si on veut placer l'île comme une destination de choix.

### **1 - 3 - 2. Accessibilité :**

#### *a - Mobilité internationale :*

L'accessibilité est un facteur de choix très important en termes de tourisme. Madagascar possède environ une dizaine d'aéroports dont très peu peuvent recevoir des vols internationaux. L'impossibilité d'atterrissage est essentiellement due à l'impossibilité de contrôle, et à l'état des pistes.

#### *b - Mobilité locale :*

La mobilité locale est ralentie à cause surtout de deux faits majeurs :

- La vétusté des infrastructures
- L'insécurité

#### *c - Vétusté des infrastructures routières :*

Madagascar possède un réseau routier sur laquelle moins du quart seulement est goudronné, et dont 5% environ sont des routes primaires. Beaucoup de portions de routes sont état de délabrement, et l'entretien de ces routes constitue déjà un défi pour chaque gouvernement alors que les projets de goudronnage ne manquent pas.

### **1 - 4. Environnement culturel et social :**

#### **1 - 4 - 1. Manque de transparence de la part des partenaires**

Les données provenant de certains partenaires (opérateurs, Administration,...) ne sont pas toujours exploitables. Soit les données peuvent être erronées ou arrivent tard pour une prise de décision. La mise en place d'un observatoire du tourisme est difficile dans ces conditions.

#### **1 - 4 - 2. Insécurité**

Le mauvais état des routes dus à l'insuffisance, voire l'absence d'entretiens, le climat social instable ajouté aux impacts de la crise financière sont autant de facteurs favorisant l'insécurité au sein du pays. Même si la question de l'insécurité ne date pas seulement de la crise, il constitue actuellement un sujet d'enjeu politique et économique.

## Section 2 – Les opportunités

Des opportunités dont il faut tenir compte se situent le plan économique, technologique et socioculturel. Nous allons les détailler successivement.

### 2 – 1. Sur le plan économique :

Les opportunités sont nombreuses en ce qui concerne la demande en produits touristiques. Nous pouvons identifier ces opportunités à travers deux visions complémentaires mais différentes : la demande du point de vue extérieure et la demande selon sous une optique locale.

#### 2 – 1 – 1. La demande vue d'une optique externe :

Nous adopterons ici l'optique de l'Organisation Mondiale du Tourisme. En effet, l'OMT a proposé suite à ses études une vision à long terme du tourisme sur les 25 années à venir en prenant comme base l'année 1995. On ne peut pas s'empêcher de remarquer le caractère audacieux de la vision. Nous pensons cependant qu'elle mérite notre attention car non seulement la démarche est originale, mais elle émane d'une organisation renommée.

Bien que basée sur l'année 1995, les prévisions pour l'année 2020 de l'OMT se fondent sur les chiffres réels récoltés par l'OMT jusqu'en l'an 2000. Le tableau suivant résume la vision en chiffres :

Tableau 6 : Prévisions d'arrivées touristiques en 2020 par régions de destination

Régions	Année de base 1995	Prévisions 2020	Croissance moyenne annuelle	PDM 1995	PDM 2020
<b>Mondial</b>	<b>565,4</b>	<b>1561,1</b>	<b>4,1%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>
Afrique	20,2	77,3	5,5%	3.6%	5.0%
Amérique	108,9	282,3	3,9%	19.3%	18.1%
Asie de l'Est et le Pacifique	81,4	397,2	6,5%	14.4%	25.4%
Europe	338,4	717	3,0%	59.8%	45.9%
Moyen orient	12,4	68,5	7,1%	2.2%	4.4%
Asie du Sud	4,2	18,8	6,2%	0.7%	1.2%
<b>Interrégional</b>	<b>464,1</b>	<b>1183,3</b>	<b>3,8%</b>	<b>82.1%</b>	<b>75.8%</b>
<b>« Long-haul »</b>	<b>101.3</b>	<b>377,9</b>	<b>5,4%</b>	<b>17.9%</b>	<b>24.2%</b>

Source : Organisation Mondiale du Tourisme

Légende : PDM (Part de marché)

Interprétation :

### *Croissance mondiale et performance de la région Afrique :*

L'OMT prévoit l'atteinte des 1.56 milliard de touristes internationaux à l'horizon 2020 avec une croissance annuelle de 4.1% par an. On remarquera aussi le taux de croissance annuelle de l'Afrique qui se situe à 5.5%. Elle se situe bien au dessus de la moyenne mondiale qui est de 4% par an.

### *Augmentation de la part de marché Africain :*

Du fait de la bonne croissance économique du continent Africain, l'OMT prévoit une augmentation de sa part de marché de 3.6% en 1995 à 5% en 2020. Outre ces chiffres, l'OMT estime que seul 3% de la population mondiale a participé au tourisme mondial, et que ce chiffre atteindrait 7% en 2020. Cela montre bien qu'il y a une opportunité à saisir si on raisonne globalement. Cependant la place de Madagascar n'est pas encore stable sur le plan international.

Voyons maintenant la demande vue dans une optique locale.

### **2 - 1 - 2. La demande vue dans une optique locale :**

Il est encore assez difficile d'établir des prévisions à long terme à partir des chiffres locaux, car les données sont encore faibles. Nous pouvons cependant émettre des prévisions à partir des données collectées au niveau du Ministère du Tourisme.

#### *a - Tendances générales :*

Tout d'abord nous allons voir la tendance générale du secteur touristique à Madagascar depuis l'année 2002 jusqu'en 2008 basé sur les chiffres officiels.

**Tableau 7 : Arrivée des visiteurs non-résidents de 2002 à 2008**

Années	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009
Arrivées	61 674	139 230	228 784	277 051	311 730	344 348	375 010	160 000
Croissance	-	126%	64%	21%	13%	10%	9%	-57,33%

Source : Ministère du tourisme

#### Interprétation :

Premièrement, la croissance spectaculaire de 2003 à 2005 est due à une reprise après la crise de 2002. Ensuite, nous remarquons la diminution du taux d'accroissement par glissement annuel au fur et à mesure des années pour finir à 9% en 2008.

Enfin il est à noter qu'en comparaison avec le taux de croissance mondiale vu plus haut (4.1%/an), Madagascar se trouve avantagée. De plus, le taux de croissance minimum de 2007 à 2008 de 9% est encore largement supérieur au à la moyenne de la région la plus performante (Moyen-Orient : 7.1%). Ce qui témoigne de la performance réelle de la destination Madagascar.

Compte tenu des évènements extraordinaires qui ont prévalu dans la Grande Ile concernant l'année 2009, nous avons choisi de ne pas inclure les données qui concernent cette année dans les calculs futurs afin de ne pas fausser les calculs par des perturbations d'ordre conjoncturelles.

*b - Opportunité pour les nouveaux investisseurs :*

Compte tenu de la bonne croissance des arrivés touristiques, de nouveaux opérateurs peuvent espérer rentabiliser leur projet et les rendre viable.

Afin de mieux illustrer la pertinence de l'existence des opportunités futures de nouveaux investissements en matière de tourisme, nous nous proposons de comparer l'évolution de l'arrivée des touristes au nombre de chambres disponibles dans le tableau suivant. Notons que le calcul de ce ratio suppose l'hypothèse que les touristes non-résidents ont un même comportement chaque année, c'est-à-dire que la proportion de non-résidents qui iront dans les hôtels (ou taux d'occupation) soit la même chaque année.

Tableau 8 : Tableau comparatif de l'évolution de l'arrivée des touristes et du nombre de chambre

Année	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008
Nb chambres	8 780	9 325	10 230	10 879	11 872	13 340	14 443
Nb touristes	61 674	139 230	228 784	277 051	311 730	344 348	375 010
<b>Ratio touristes/chambres</b>	7,02	14,93	22,36	25,47	26,26	25,81	25,96

Source : Ministère du tourisme

Interprétation :

Si le rapport est très bas en 2002 (7.02), l'évolution du nombre de touristes est en évolution d'ordre plus que proportionnelle par rapport aux nombres de chambres (25.96 en 2008). Ceci démontre que d'une manière générale, le taux d'occupation des hôtels devrait être en hausse chaque année.

**2 - 1 - 3. Prévisions d'arrivées touristiques :**

*a - Choix de la méthode :*

Les prévisions d'arrivées touristiques peuvent être faites avec les outils statistiques en utilisant les chiffres officiels. En prenant comme variable à expliquer le nombre de touristes, et les années comme variable explicative, on peut établir des prévisions à partir de la méthode des moindres carrées.

Posons  $X_i$  : le nombre d'année

$Y_i$  : le nombre d'arrivée des touristes

$Y$  : la valeur prévisionnelle des arrivées des touristes de formule générale  $Y=f(x)$

Par la méthode de changement de variables le tableau n° 9 sur l'arrivée des touristes devient :

**Tableau 9 : Arrivée des touristes (x10 000)**

$X_i$	1	2	3	4	5	6	7
$Y_i$	6,17	13,92	22,88	27,71	31,17	34,43	37,50

Source : Recherche personnelle

Pour la variable  $X_i$  : le chiffre 1 correspond à l'année 2002 et le chiffre 8 à l'année 2009 ;

Pour la variable  $Y_i$  : le nombre d'arrivée des touristes a été divisé par 10 000.

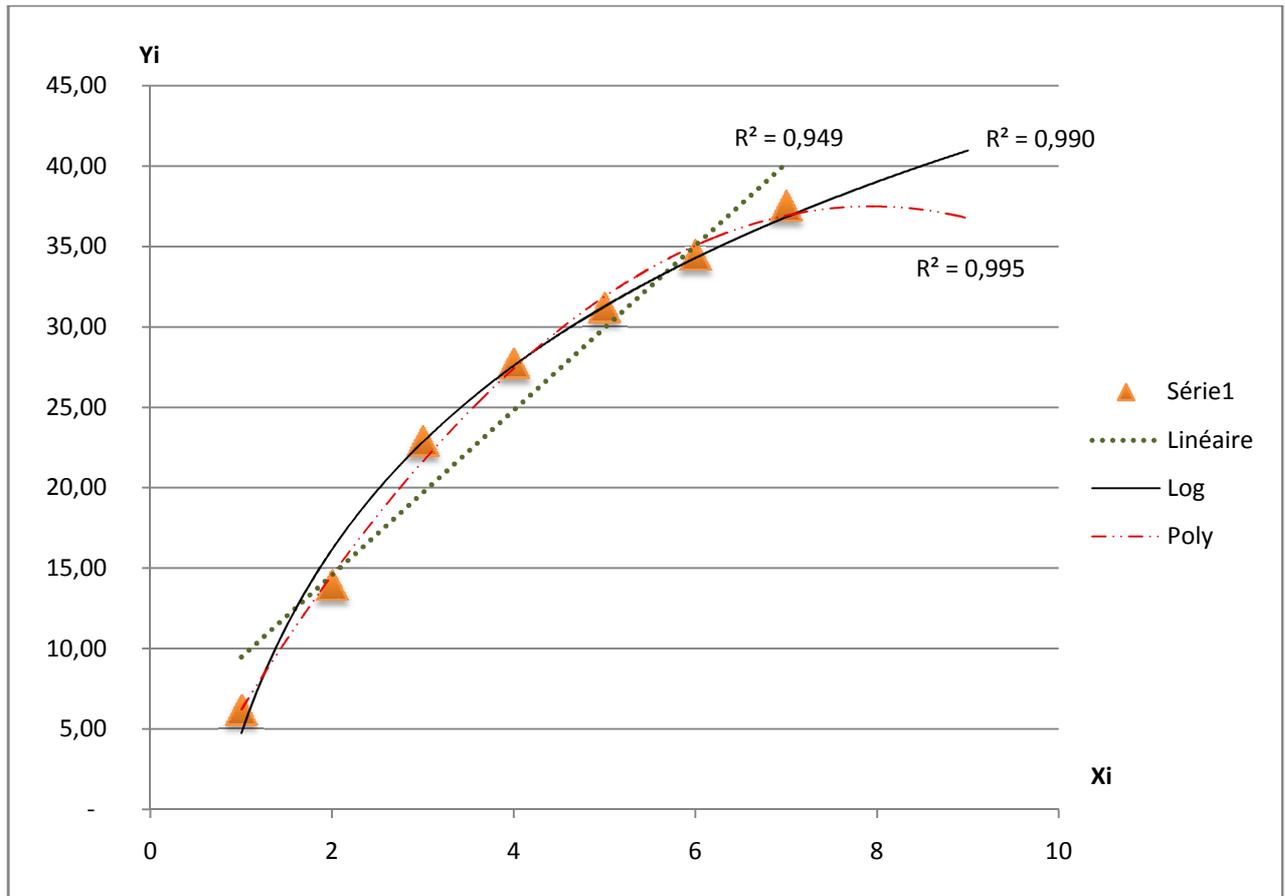
A partir de ce tableau, il est possible de schématiser le nuage de points correspondant pour déterminer le type de modèle de régression optimal pour établir les prévisions. Le nuage de points ainsi schématisé (figure n° 5) nous permet de d'identifier les trois possibilités de régression suivantes :

- Régression linéaire de type  $f(x) : Y = ax + b$
- Régression polynomiale de type  $f(x) : Y = ax^2 + bx + c$
- Régression logarithmique de type  $f(x) : Y = a \ln(x) + b$

Le choix entre les trois méthodes de régression se fait par l'identification de la courbe la plus pertinente, c'est-à-dire celle qui reflète la plus fidèlement possible la tendance du nuage de points.

Voyons maintenant le nuage de points et les trois courbes de tendances :

**Figure 5 : Représentation en nuage de points et évaluation des différentes méthodes de régression avec leur coefficient de corrélation respective.**



Légende :

Log : courbe de type logarithmique

Poly : courbe de type polynomiale

Source : Recherche personnelle

Interprétation :

- La courbe d'ajustement linéaire possède un coefficient de corrélation de 0,949 (proche de 1), mais elle ne reflète pas fidèlement le nuage de points
- La courbe d'ajustement polynomiale possède le coefficient de corrélation le plus élevé 0,995, et de plus elle reflète fidèlement la tendance du nuage de points. Cependant la tentative de prévisions (valeur de Xi supérieur à 8) avec cette méthode risque d'être erronée car elle accuse une tendance à pente négative, ce qui n'est pas très réaliste.
- La courbe d'ajustement logarithmique a un coefficient de corrélation de 0,990 et elle reflète fidèlement le nuage de points. De plus les prévisions à partir de cette méthode sont acceptables et semblent réalistes.

### *b - Prévisions :*

La régression logarithmique est un modèle de régression non-linéaire, et a pour équation  $f(x) : y = b + a \ln(x)$ . Pour ramener l'équation logarithmique à une forme linéaire, on a recours à un changement de variable. En posant avec  $Z = \ln(x)$ , on obtient alors l'équation de la forme linéaire suivante :  $y = b + aZ$ . Il est désormais possible d'utiliser la méthode des moindres carrés pour trouver les constantes « a » et « b » et identifier l'équation de la courbe de régression.

D'après les calculs que l'on trouvera en Annexe I nous avons l'équation suivante :  $y=14,49\ln(x)+4,747$ , avec un coefficient de corrélation de 0,99.

Nous avons alors les prévisions jusqu'en 2015 résumé dans le tableau suivant :

Tableau 10 : Chiffres prévisionnels d'arrivée des touristes de 2010 à 2015

Années	Touristes
2010	409 573
2011	426 936
2012	442 643
2013	456 983
2014	470 174
2015	482 387

Source : Recherche personnelle

### Interprétation :

L'accroissement du nombre de touristes de 2009 à 2015 est d'environ 92 000 touristes, ce qui équivaut à une augmentation de 24%. Le cap des 500 000 touristes pourrait être atteint à l'horizon 2015. Nous estimons néanmoins que les données réelles seront supérieures aux prévisions car les données sur lesquelles se sont basés l'étude sont des données perturbées par deux crises successives.

### **2 – 2. Sur le plan technologique :**

L'avancée technologique peut être un vecteur de croissance important. Nous comptons sur l'utilisation et l'exploitation effective de l'arrivée récente des connexions en fibre optique EASSY et LION de divers opérateurs.

L'apport de cette technologie est le soutien au développement de nouveaux projets innovants, mais surtout à plus forte valeur ajoutée.

## **2 – 3. Sur le plan socioculturel :**

### **2 – 2 – 1. Richesse culturelle**

Madagascar est un pays à fort potentiel culturel. La diversité est notamment abreuée par l'existence des 18 différentes tribus ayant chacune leur propre culture, traditions, mode et style de vie et modèle architecturale.

Le passé colonial contribue aussi à la curiosité des visiteurs pour l'île. Les divers contributions des anciens empires coloniaux (surtout britannique et français) ont laissé une empreinte visible tant sur le plan architectural qu'au niveau de l'infrastructure générale particulièrement au niveau de l'urbanisme.

Les menaces et les opportunités présentées par l'environnement servent à définir les grandes stratégies sur lesquelles se basera l'élaboration du tableau de bord prospectif. Pour compléter le diagnostic stratégique, nous passerons à présent au diagnostic de l'environnement interne de l'ONTM.

## CHAPITRE II – DIAGNOSTIC DE L’ENVIRONNEMENT INTERNE DE L’ONTM

Ce chapitre nous permettra de mettre en lumière les points forts et les points à améliorer au niveau de l’environnement interne de l’ONTM. Ces éléments dévoilés, ils serviront d’éléments de base pour l’établissement des quatre axes du tableau de bord prospectif ainsi que des recommandations futures rendant sa mise en place efficace.

### Section 1 – Les points forts

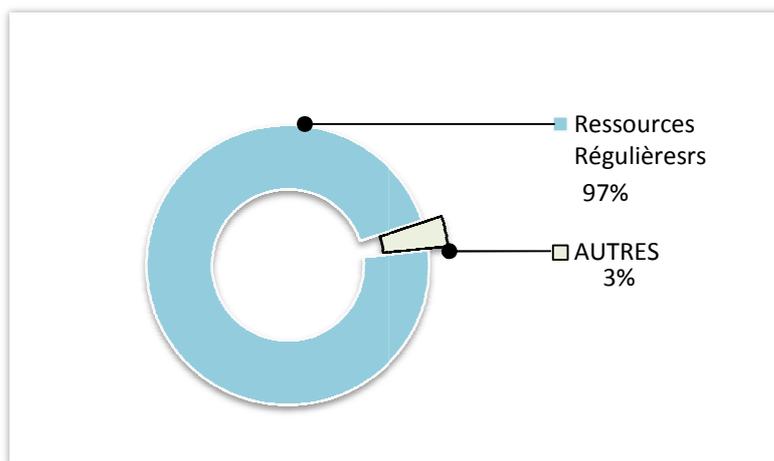
Cette section présente les points positifs à consolider sur le plan financier, organisationnel et sur le contrôle interne.

#### 1 – 1. Sur le plan financier :

##### 1 – 1 – 1. Structure financière des ressources saine :

Une ressource régulière est une source de fonds perçue par l’organisation de façon régulière en ce qui concerne le montant et la périodicité. Sur les recettes totales de l’ONTM, on distingue deux principales sources de ressources : les vignettes touristiques et les subventions de bailleurs et de partenaires. Ces deux sources constituent la majorité des fonds disponibles de l’ONTM, complétées par les autres sources, comme le montre la figure suivante :

Figure 6 : Recettes par type de ressources



Source : ONTM

Comme le montre la figure, plus de 90% des fonds de l'ONTM proviennent de ressources régulières. L'ONTM peut s'appuyer sur les origines de ces sources pour financer ces activités futures.

On peut énumérer plusieurs avantages octroyés par ce fait :

- La diminution, voire inexistence de risques de non-solvabilité de l'organisation. Cela procure à l'ONTM une bonne image et favorise la confiance de ses partenaires ;
- Le dégagement d'un fonds de roulement qui financera les actifs à courts termes et générera une trésorerie toujours positif ;
- La possibilité d'avoir une vision focalisé vers le long terme, de formuler des stratégies conformes au contexte du moment ;
- L'indépendance et la capacité de négociation face aux tiers et aux partenaires divers.

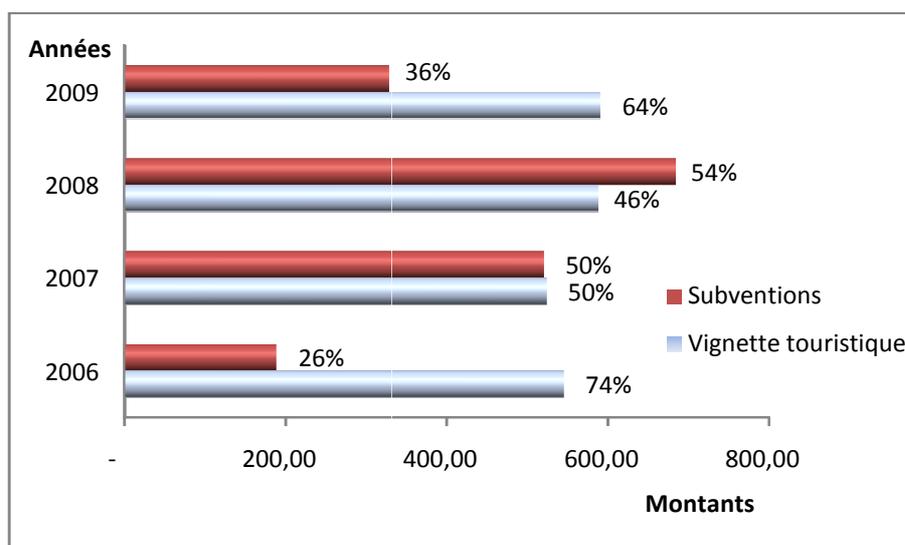
### 1 - 1 - 2. Structure des ressources régulières équilibrée :

Comme nous l'avons déjà dit, les ressources régulières sont formées par deux composantes : la vignette touristique et les subventions.

La nécessaire différenciation entre ses deux sources s'explique par la nature différente de la possibilité de leur utilisation.

La vignette touristique est une taxe parafiscale. L'ONTM a toute latitude pour l'utilisation de ses fonds. Par contre les subventions sont des sommes accordées par des bailleurs pour l'exécution d'activités bien précises. Il en résulte alors que l'on préfère que le montant de la vignette touristique soit toujours à un niveau assez élevé.

Figure 7 : Evolution de la structure de ressources régulières de 2006 à 2009



Source : ONTM

Le montant des vignettes touristiques est en général toujours supérieur ou égal au montant des subventions. L'ONTM a donc plus de pouvoir de décisions sur l'utilisation de ces types de fonds.

## **1 – 2. Sur le plan organisationnel :**

### **1 – 1 – 1. Au niveau de la gestion des ressources humaines**

Nous savons bien que dans un environnement compétitif comme le secteur du tourisme, les ressources humaines constituent un avantage compétitif si elles sont bien exploitées. Les points positifs dans la gestion des ressources humaines ont été identifiés dans deux domaines : la culture d'entreprise et la compétence du personnel.

#### *a - Culture d'entreprise :*

##### *Historique et environnement :*

L'ONTM est une organisation encore jeune du fait de ses cinq ans d'existence et un peu plus de quatre ans d'activités maintenant. L'ONTM peut être vue comme un modèle pour les autres associations ou organisations à but non-lucratifs dans le domaine de gestion des ressources humaines et surtout sur la culture d'entreprise du fait de son insertion dans un environnement concurrentiel.

Le secteur du tourisme constitue une industrie à part entière, il est non-seulement un secteur à fort taux de croissance et de valeur ajoutée, mais c'est aussi un secteur très attractif.

##### *Renforcement du travail d'équipe :*

Du fait de la position de l'ONTM, c'est-à-dire en tant qu'interface des professionnels du tourisme et de l'administration en général. La plupart des interlocuteurs de l'ONTM sont des professionnels du tourisme. Chaque activité devient un challenge pour tout le personnel. L'existence de ce challenge pousse chacun à donner le meilleur de lui-même, mais aussi à rendre plus efficace le travail d'équipe.

Pour renforcer les liens des équipes et de tout le personnel, l'équipe de direction organise chaque année une séance de team building. Le team building est un moment de détente entre membres du personnel, mais c'est aussi une occasion pour chacun d'apprendre à connaître un peu mieux son collègue.

### *Délégation de responsabilités et d'autorités :*

Le mode de délégation général pratiqué au niveau de l'ONTM est de type décentralisée. Elle se caractérise par une responsabilisation plus large des subordonnés hiérarchiques et par une souplesse au niveau du contrôle des activités et des tâches. Il en résulte alors une forte motivation du personnel car il se sent plus estimé et il a plus de contrôle au niveau de ses tâches.

### *b - Compétence du personnel*

#### *Niveau des compétence*

L'ONTM dispose d'un personnel ayant chacun reçu une formation spécifique en concordance avec les exigences de chaque poste de travail. L'ONTM poursuit une politique de formation du personnel qui renforce les capacités de celui-ci en vue de mieux répondre aux exigences de l'environnement dans lequel l'organisation évolue.

#### *Expérience et polyvalence*

Du à la diversification et au nombre des activités en cours, le personnel ne cesse d'acquérir beaucoup d'expérience dans leur domaine respectifs. Le rôle de l'ONTM leur amène à travailler en collaboration avec des entités de différentes nature (professionnels, institutions publiques, organisations caritatives et culturelles, particuliers...) et de compétences divers (organismes régionaux, nationaux et internationaux).

## **1 - 1 - 2. Au niveau de l'organisation administrative et financière :**

### *a - Conseils externes :*

Le comptable peut recourir aux services de conseils externes en cas de difficultés particulières.

### *b - Mode de délégation et supervision des travaux du service comptable :*

Le travail de la comptabilité est délégué par la direction administrative et financière au niveau des quatre subordonnés : le comptable, le responsable vignette touristique, le responsable de la logistique et le contrôleur de gestion. La séparation des tâches (domaines administratif, comptabilité et financier) et se fait en fonction de la nature du poste de chacun.

### *c - Procédures de contrôles :*

Le système de contrôle au niveau du département administratif et financier se fait de façon réciproque (par ajustement mutuel) d'une part. C'est-à-dire qu'il y a confrontation des données traitées soit entre le comptable et le contrôleur de gestion, ou le comptable et le responsable de la vignette touristique, ou enfin entre le contrôleur de gestion et le responsable de la vignette touristique. D'autre part, elle se fait aussi par le contrôle hiérarchique.

*d - Classement, conservation des documents comptables et règles d'accès aux documents comptables:*

Le classement des documents fait l'objet de formalisation décrit dans le manuel des procédures. Les documents comptables sont classés par le responsable concerné. Chacun ayant son propre matériel pour le classement des documents dont il a la responsabilité :

- Le comptable est responsable de pièces justificatives comptables ainsi que des états financiers et les états administratifs et sociaux, à part son supérieur hiérarchique, il est le seul autorisé à l'accès de ces documents ;
- Le responsable de la vignette touristique est responsable du classement des documents en vignettes touristiques et les autres dossiers y afférents, tout comme le comptable est seul autorisé à l'accès des documents classés à part son supérieur hiérarchique ;
- Le contrôleur de gestion est responsable des pièces de contrôle qu'il effectue soit avec ses collègues du département ;
- Le responsable de la logistique s'occupe du classement des kits marketings divers produits au niveau de la Direction des Opérations.

*e - Supports informatique de traitement des informations :*

Le traitement des informations comptables se fait par un logiciel informatique QUICKBOOKS. C'est un logiciel anglo-saxon très intuitif et qui possède des particularités et des fonctionnalités variées.

### **1 – 3. Au niveau du système de contrôle interne**

Le contrôle interne est un processus mis généralement en œuvre par la direction d'une entreprise dans le but de fournir une assurance raisonnable en ce qui concerne la réalisation des objectifs de l'entreprise et de la conservation et du développement de son patrimoine.

L'existence de documentation interne fiable, d'une organisation administrative et financière efficace constitue les éléments constituant les points forts du système de contrôle interne de l'ONTM.

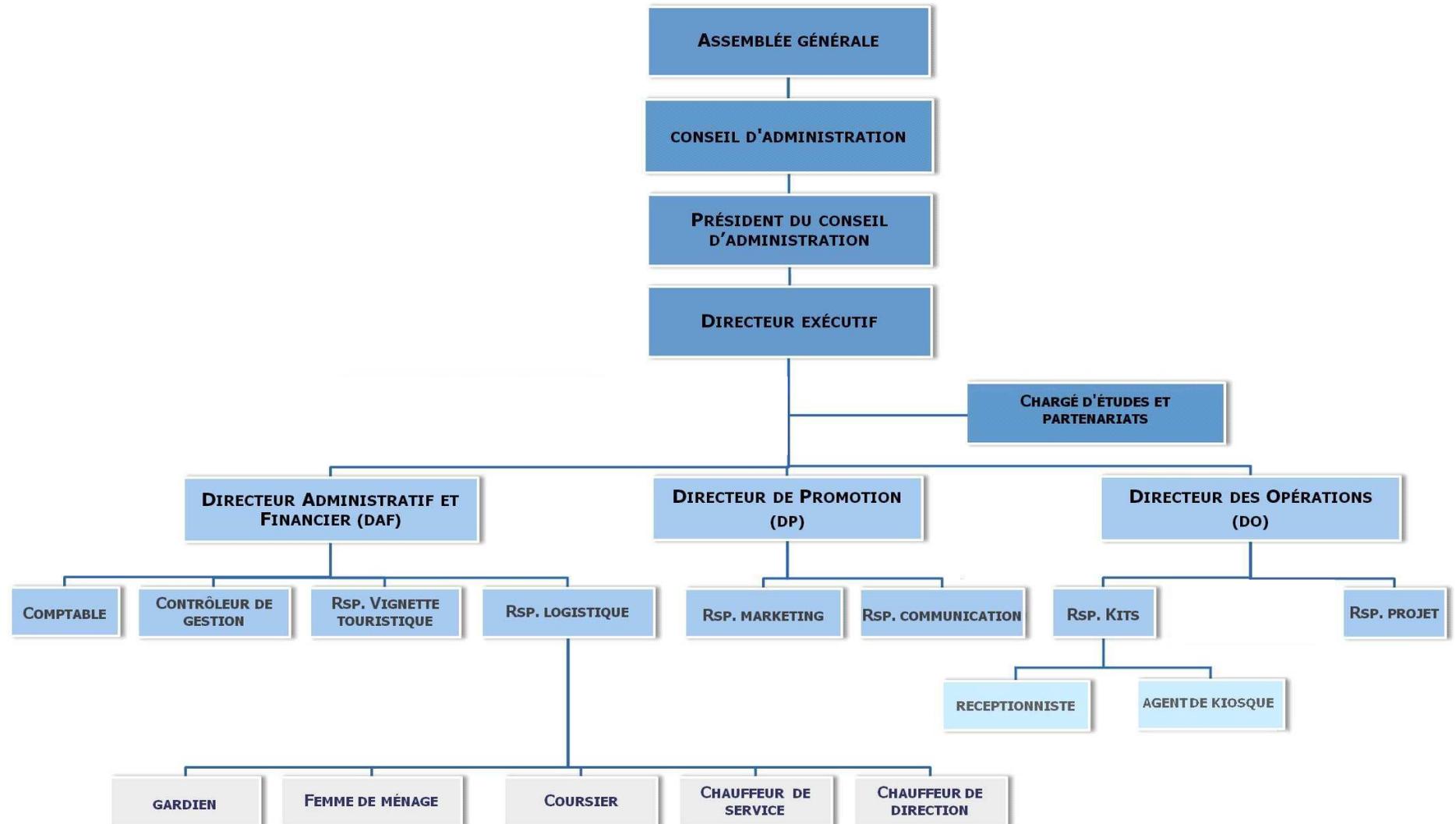
### **1 - 3 - 1. Existence d'une documentation interne :**

#### *a - L'organigramme fonctionnel :*

L'organigramme représente de façon formelle la délégation de pouvoir et de responsabilités d'une organisation. Elle permet aussi d'identifier les liens de subordination hiérarchique ainsi que les liens de communications formelles entre les différents acteurs de l'organisation. L'établissement d'un organigramme est nécessaire du moment que les activités d'une organisation commence à devenir complexe, et quand le système d'ajustement mutuel ne suffit plus comme unique moyen de contrôle au sein d'une organisation.

L'ONTM a formalisé son organigramme à l'occasion de la mise en place de son manuel de procédures. Il se présente comme suit :

**Figure 8 : Organigramme de l'ontm**



Source : ONTM

## *b - Le manuel de procédures :*

### *Amélioration de la gestion :*

L'ONTM a récemment mis en place et appliqué un manuel de procédures interne. La mise en place d'un tel manuel avait été motivée par deux raisons principales :

- Il sert d'outil de formalisation des procédures appliquées, de guide dans la réalisation des activités et de projets, mais également de balise en cas d'éventuels débordements ou utilisations abusives des ressources de l'ONTM ;
- Il sert aussi de référence aux audits internes et externes demandés par les bailleurs de fonds, le ministère de tutelle ou la direction...

Le manuel de procédure comprend en principe la description des tâches et des procédures diverses nécessaire au déroulement normal des activités de l'organisation. Non-seulement il permet de connaître les tâches et procédures propre aux responsabilités de chacun, mais il permet aussi de comprendre celle des autres. C'est un outil très important en cas de conflit entre plusieurs parties sur des procédures à suivre.

### *Amélioration des contrôles :*

La mise en place d'un manuel de procédure constitue un outil assurant raisonnablement l'efficacité du contrôle interne au sein de l'Office. Ainsi, grâce au manuel de procédures comme outil de référence, le contrôle peut se faire efficacement sur trois niveaux :

- L'autocontrôle :

Chaque membre du personnel est censé connaître toutes les procédures afférentes à ses tâches. Le manuel de procédures est alors juste un outil de référence et de repérage à consulter en cas de doute.

- Contrôle mutuel (ou ajustement mutuel) :

Le contrôle mutuel se fait entre collègues de même niveau hiérarchique, il est pratiqué surtout de manière informelle en ce qui concerne l'ONTM.

- Le contrôle hiérarchique :

Il s'agit des contrôles effectués par la hiérarchie de l'état actuel des activités faites par ses subordonnées. Le contrôle hiérarchique se fait surtout de manière informel.

En outre, le manuel de procédure vise aussi à asseoir la crédibilité de l'ONTM au niveau de ses partenaires quant à l'efficacité de ses procédures.

### *c - Les documents de définition des fonctions et des tâches*

#### *Termes de références (TDR) :*

Les termes de références sont des documents décrivant les fonctions du personnel, ils sont définis dans le manuel de procédure. Les TDR existent pour chaque poste de travail existant. Chaque TDR est structuré en quatre parties : la définition de la mission du titulaire du poste, la description des tâches, le lien de subordination, le profil et les dispositions diverses.

## **Section 2 - Les points à améliorer sur la plan financier**

Cette deuxième section permettra de découvrir les détails des points à améliorer au niveau financier.

### **2 – 1. Sur la gestion des encaissements de la vignette touristique :**

Malgré la santé financière saine de l'ONTM, l'analyse des recettes en vignettes touristiques indique des possibilités d'améliorations.

#### **2 – 1 – 1. Analyse de la vignette touristique :**

##### *a - Définition de la vignette touristique*

La vignette touristique est une taxe parafiscale collectée au niveau des opérateurs au profit de l'ONTM et des organisations régionales. Cette taxe a pour finalité le financement du développement et de la promotion touristique de la destination Madagascar. Le montant total de la vignette touristique est réparti pour moitié (50%) à l'Office Régional du Tourisme du lieu d'exercice des activités de l'opérateur et de moitié (50%) à l'ONTM.

Il est important de noter que la vignette touristique, en tant que taxe parafiscale est directement répercutée sur les clients. L'opérateur en principe n'est que l'intermédiaire qui collecte la taxe sur les touristes au profit de l'ONTM et des offices régionaux.

Le problème repose sur les montants collectés auprès des opérateurs. Selon le mode de calcul du montant de la vignette touristique, le montant de la vignette dépend :

- Du nombre de nuitée de l'hôtel
- Du taux de vignette touristique

On a :  $VT = \text{Taux} \times \text{Nuitée}$

Une nuitée correspond à l'utilisation d'une chambre pour une nuit dans un hôtel ou aux autres établissements d'hébergements.

*b - Les taux de la vignette touristique*

Le taux de vignette touristique est un montant forfaitaire appliqué pour chaque nuitée, et dont le montant dépend de la classification de l'hôtel.

Le taux de la vignette touristique est fixé comme suit :

- Ariary 3 000 par nuitée pour les établissements d'hébergements de catégorie cinq étoiles ;
- Ariary 2 000 par nuitée pour les établissements d'hébergement de catégorie de trois à quatre étoiles ;
- Ariary 1 000 par nuitée pour les établissements d'hébergement de catégorie de une à deux étoiles ;
- Ariary 600 par nuitée pour les établissements classés dans la catégorie ravinala et les autres établissements ne faisant pas l'objet de classement.

*c - Calcul de la vignette touristique à partir du taux d'occupation*

Sachant que le taux de la vignette touristique est constant, le montant de la vignette touristique ne varie alors qu'en fonction du nombre total de nuitées consommés dans un établissement, autrement dit son taux d'occupation. La formule pour le calcul de la vignette touristique s'écrit alors de la même façon que la fonction d'une droite de la forme  $f(x) : y=ax$  ;

Où :

- « a » le coefficient directeur de la droite correspond au taux de la vignette touristique et ;
- « x », la variable est le nombre de nuitées.

$$VT \text{ annuelle} = \text{Taux d'occupation} \times (365 \times \text{nombre de chambres} \times \text{taux Vignette Touristique})$$

D'où la conclusion suivante : la variation de la vignette touristique est directement proportionnelle à la variation du taux d'occupation des hôtels.

Le taux d'occupation est déterminé par la formule suivante :

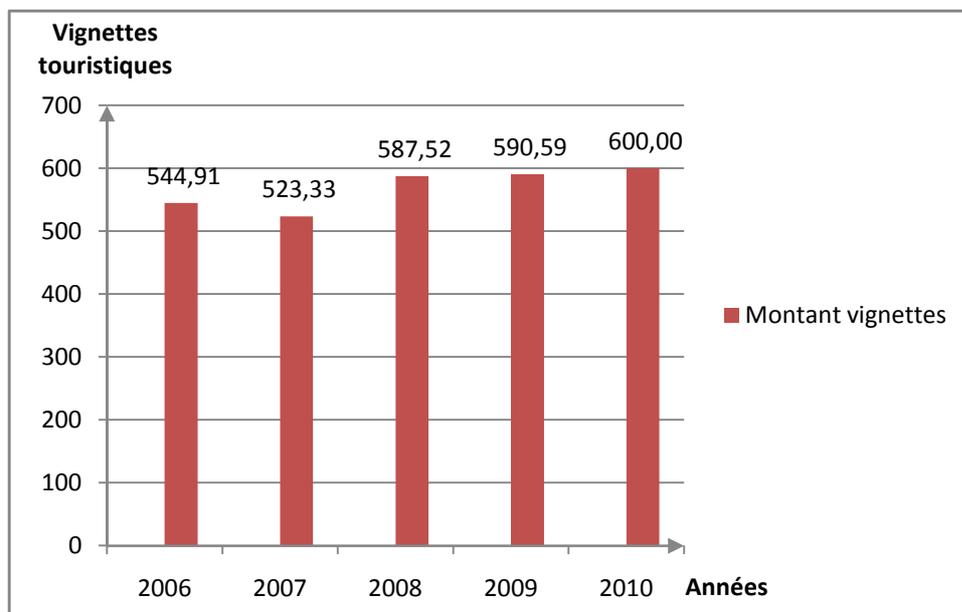
$$\text{Taux d'occupation mensuel} = \frac{\text{Nombres de nuitées utilisées durant le mois}}{\text{Nombre de chambre total} \times \text{nombre de jours du mois}}$$

$$\text{Taux d'occupation annuel (ouverture sur 365 jrs)} = \frac{\text{Nombres de nuitées utilisés durant l'année}}{\text{Nombre de chambre total} \times 365}$$

## 2 - 1 - 2. Identification de difficultés au niveau des encaissements :

Le problème se pose sur le montant total des vignettes collectées sur le territoire national. La figure suivante nous montre l'évolution de collectes sur vignettes touristiques de 2006 à 2009 avec les prévisions de vignettes touristiques en 2010.

Figure 9 : Evolution du montant des vignettes touristiques



Source : d'après les rapports budgétaires de l'ONTM

Nous constatons que le montant global de vignette touristique collecté varie à peine. La figure n'est pas en phase avec l'évolution des arrivées touristiques. Voyons en chiffres l'évolution des vignettes touristiques à travers le tableau 11.

Tableau 11 : Evolution de la valeur des vignettes touristiques (en Ariary)

Année	Montant vignettes	Variation absolue	Variation en %
2006	544 905 720,00	-	
2007	523 329 030,00	21 576 690,00	- 4%
2008	587 517 582,00	64 188 552,00	12%
2009	590 594 921,34	3 077 339,34	1%
2010	600 000 000,00	9 405 078,66	2%

Source : ONTM

### Interprétation :

Les chiffres montrant la variation du montant de la vignette touristique sont de nature erratique :

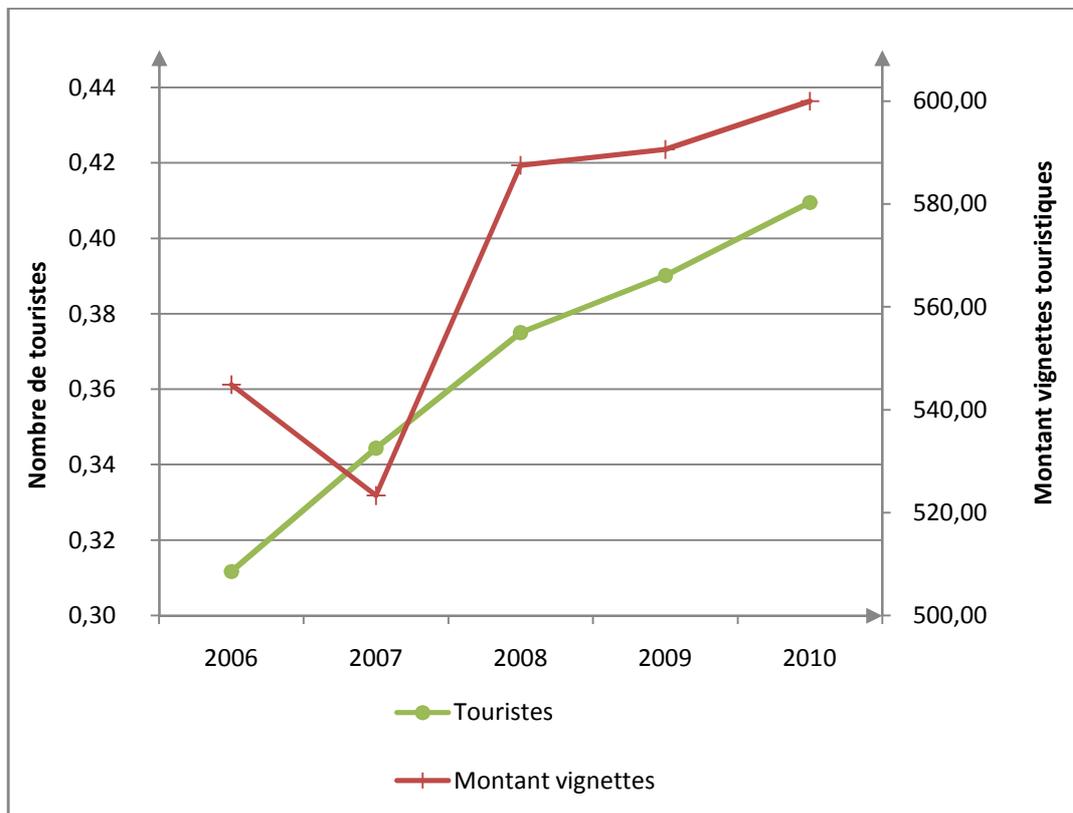
- En 2007 il y a une variation négative de 4% par rapport à 2006;

- En 2008 un an après la crise financière on constate encore une variation positive de 12% ;
- En 2009 et pour les prévisions de 2010 respectivement de 1% et de 2%.

On peut pratiquement dire que la variation du montant de la vignette touristique varie à peine. En d'autres termes, le taux d'occupation des hôtels varie très peu aussi puisqu'il est proportionnel au montant de la vignette touristique.

Enfin, pour soutenir notre argumentation, nous allons comparer l'évolution du montant de vignettes touristiques collectées avec l'évolution des arrivées touristiques.

Figure 10 : Etude comparative de l'évolution du montant des vignettes touristiques et de l'arrivée des touristes



Source : Recherche personnelle

Interprétation :

Le nombre d'arrivée des touristes augmente de façon continue d'année en année. Le montant de vignette touristique augmente mais de façon non-proportionnelle avec l'arrivée des touristes.

On ne distingue aucune affinité entre les deux courbes qui sont censés évoluer de la même manière. D'après les deux courbes le montant de vignettes touristiques reçus chaque année n'a aucun lien avec le nombre d'arrivée des touristes.

## **2 - 1 - 2. Identification des causes :**

Pour pouvoir expliquer ce phénomène, il y a deux cas de figure possible :

- Soit le surplus de touristes qui augmente chaque année n'utilise pas les services des hôtels ;
- Soit les données venant des opérateurs peuvent être erronées, c'est-à-dire que le taux d'occupation moyen par année est plus faible que dans la réalité.

## **2 - 2. Problèmes au niveau des prévisions de recettes en vignettes touristiques :**

La prévision en matière de ventes peut se définir comme l'établissement par avance des ventes futures en quantité et en valeur, compte tenu des contraintes liées aux ressources tant internes qu'externes.

La position des prévisions en matière de vignettes touristiques ne se pose pas de la même manière que celles des ventes dans les sociétés commerciales. La vignette touristique étant une taxe parafiscale, divers paramètres diffèrent que ce soit au niveau organisationnel qu'au niveau des méthodes de prévisions eux-mêmes.

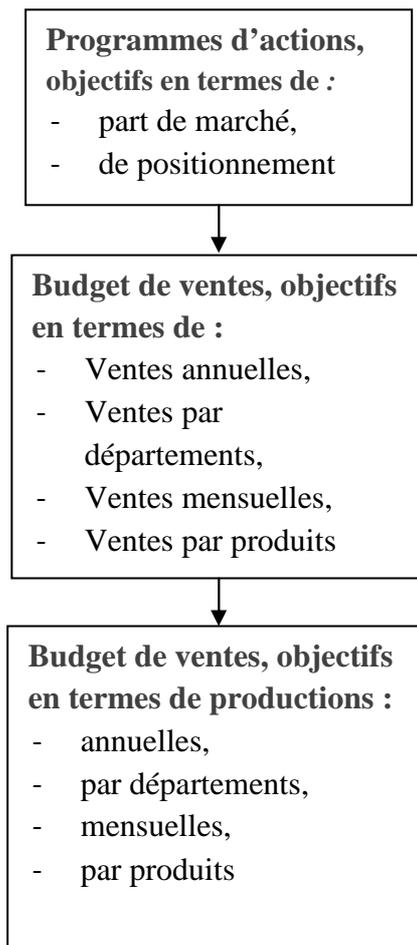
### **2 - 2 - 1. La prévision des ventes au niveau d'une entreprise commerciale :**

Les entreprises commerciales possédant un système budgétaire respectent généralement la méthode de prévision suivant la hiérarchie budgétaire : des programmes d'actions jusqu'au budget de trésorerie résumé dans la figure n°9 ci-dessous.

De la hiérarchisation budgétaire peut découler des problèmes inhérents aux entreprises commerciales. Ces problèmes peuvent résulter du fait que ce soient des personnes différentes qui établissent les programmes d'actions, les prévisions de ventes, et enfin les prévisions en production. Des intérêts peuvent diverger, créant ainsi des conflits.

L'ONTM cependant ne connaît pas ces types de problèmes car la prévision de ses entrées en trésorerie ne suit pas les mêmes règles que celles des entreprises commerciales.

**Figure 11 : hiérarchie budgétaire en termes de prévision de ventes et de production**



Source : Cours gestion des budgets, Département Gestion, 4<sup>ème</sup> année, Année Universitaire 2006/2007

### **2 - 2 - 2. Insuffisances au niveau des prévisions à moyen et long terme :**

L'existence d'une prévision à moyen et long terme permet à l'organisation d'avoir une vision sur son futur, et de pouvoir établir des plans d'actions pluriannuels. De plus, les outils de prévisions en gestion améliorent la visibilité du futur, permettent de diminuer les risques d'incertitudes.

L'ONTM ne dispose pas actuellement de méthodes de prévisions de recettes de vignettes touristiques à moyen et à long terme. Cela a pourtant des impacts au niveau de la définition à plus ou moins long terme des activités de l'ONTM, et donc de sa pérennité et de sa viabilité à long terme.

*Causes du problème :*

Les causes sont principalement l'inexistence d'outils de prévisions et la difficulté de l'évaluation de l'environnement dans lequel évolue l'ONTM.

**2 - 2 - 3. Problème au niveau des prévisions à court terme :**

Sachant que l'exercice budgétaire de l'ONTM se déroule annuellement, il est nécessaire d'établir des prévisions budgétaires annuelles des activités de l'organisation.

La prévision en termes de vignettes touristiques existe au niveau de l'ONTM. Cependant nous avons constaté que ces prévisions se font d'une manière assez approximative et démunis de détails.

*Causes du problème :*

La principale cause de ces déficiences en termes de prévisions est l'inexistence d'outils de prévisions adéquats.

D'une part, la prévision de la vignette touristique se situe seulement au niveau du budget prévisionnel. Le budget prévisionnel est un état prévisionnel des recettes et des dépenses de l'ONTM pour une année.

Le montant prévisionnel en vignettes touristiques est calculé au voisinage des tendances des chiffres du passé. Actuellement le montant prévisionnel de vignettes touristiques est calculé selon la formule suivante :  $VT_{(N+1)} = [VT_N \times (110\%)]$  ; où  $VT_{(N+1)}$  est le montant prévisionnel de recettes en matières de vignettes touristiques de l'année N+1 et  $VT_N$  le montant de recettes en vignettes touristiques de l'année N en cours.

D'autre part il n'existe pas encore de ventilation entre les périodes de l'année (semestrielle, trimestrielle ou mensuelle) des vignettes touristiques toujours du fait du manque d'outils adéquats

**Section 3 - Les points à améliorer sur le plan organisationnel**

Les points à améliorer au niveau organisationnel se situent au niveau de la gestion de caisse, l'enregistrement des vignettes touristiques, et enfin à la mise à jour de la base de données touristiques.

### **3 – 1. Au niveau de la gestion des sorties de caisse :**

Les points à améliorer au niveau de la gestion des dépenses résident au niveau des la production des pièces comptables dans le processus d'achats.

#### **3 – 1 - 1. Production des pièces comptables**

Le problème de la production des pièces comptables réside surtout dans le cas de l'achat au comptant par petite caisse sans consultation de prix (d'un montant inférieur ou égal à 50 000 Ariary, la méthode de choix de passation de marchés au niveau de l'ONTM est relatée dans l'annexe n° II).

Comme l'achat se fait au comptant et qu'il n'y a pas besoin de faire une fiche de demande de prix au niveau des prestataires, il existe une certaine tendance à effectuer les dépenses auprès de fournisseurs ne fournissant pas généralement de factures par manque de moyens ou d'autres qui établissent des factures aux contenus difficilement vérifiables (inexistence de factures standards, fournisseurs non identifiables en cas de vérifications, etc.).

#### **3 – 1 - 1. Les conséquences :**

##### *a - Au niveau de la comptabilité et des finances*

Le comptable a du mal à accepter les pièces justificatives qui lui sont fournies, cependant en cas de refus de sa part il risque d'être en conflit avec les personnes concernées.

Risque à moyen terme de perte de crédibilité auprès part des bailleurs de fonds et d'éventuels partenaires lors des réunions de rapports d'activités.

##### *b - Dans le domaine fiscal :*

Bien que les montants des dépenses soient minimales si on les prend individuellement, le cumul des dépenses au comptant devient significatif et peut être source de pénalités fiscales notamment lors de l'établissement des listes des fournisseurs locaux en matière de Droit de Communication.

### **3 – 2. Au niveau de l'enregistrement des vignettes touristiques :**

La procédure d'enregistrement des vignettes touristique est lourde et constitue une source d'erreurs qui a pour conséquence une perte de temps et une démotivation du personnel responsable.

### **3 - 2 - 1. Existence de double emploi au niveau des procédures actuelles :**

La procédure actuelle se divise en six étapes et requiert la participation de trois personnes : le Responsable de la vignette touristique, le contrôleur de gestion et le directeur administratif et financier.

La procédure suit le cours suivant :

- 1- Récupération des bordereaux de vignettes touristique auprès de la Recette Générale d'Antananarivo (RGA) ;
- 2- Saisie des montants de la vignette touristique dans une Fiche de Visa au niveau du contrôleur de gestion ;
- 3- Enregistrement des fiches de visas ainsi que pièces provenant du contrôleur de gestion dans le logiciel comptable a niveau du responsable de la vignette touristique , et établissement du rapport de vignette touristique (état périodique par province et par établissement) ;
- 4- Vérification du rapport de vignette touristique, et rapprochement entre la fiche de visa établi par le contrôleur de gestion et la base de données du logiciel comptable. Et en cas de détection d'erreurs il faut vérifier à partir des bordereaux de vignettes touristiques, la rectification des données se fait soit au niveau du contrôleur de gestion, soit au niveau du responsable de la vignette touristique en fonction de la source d'erreur ;
- 5- Vérification pour validation d'un état des vignettes touristiques par le directeur administratif et financier. En cas de non-validation, il faut revenir à l'étape précédente.
- 6- Classement des documents par le responsable de la vignette touristique et établissement de son rapport (balance de versement des vignettes touristiques, état comparatif Net N-1.)

Le diagramme de circulation des documents correspondant est le suivant peut être consulté à l'Annexe III.

Nous constatons une répétition de tâches identique sur l'étape 2 et 3, une double saisie des données concernant les vignettes touristiques.

### **3 – 2 - 2. Incohérences et insuffisances dans le manuel de procédures :**

#### *a - Manques au niveau de la description des procédures :*

Manque au niveau de l'étape n°3 et n°6 :

Etape n°3 : dans cette étape, le responsable de la vignette touristique fait encore la copie des bordereaux des vignettes touristiques pour l'ONTM

Etape n°6 : le responsable de la vignette touristique classe les copies des bordereaux de vignettes touristiques, enfin, il remet les originaux à la RGA.

#### *b - Incohérences au niveau du diagramme de circulation des données :*

Etape n°3 : le DCD ne mentionne pas, la copie des bordereaux de vignette touristique ainsi que de l'édition du rapport de vignette touristique que doit faire le responsable de la vignette touristique.

Etape n°6 : le DCD a omis de mentionner l'expédition en retour des bordereaux de vignettes touristiques originaux.

#### *c - Test de conformités négatives*

Du fait des incohérences et des manques au niveau du manuel de procédure et du diagramme de circulation des données, les tests de conformité et de permanences ne peuvent être que négatifs.

### **3 – 2 - 3. Mise à jour de la base de données touristique :**

La procédure mise à jour de la base de données touristique n'est pas inscrite au manuel de procédures car elle n'est pas très compliquée. Elle comporte néanmoins beaucoup de risques qui nuisent à la qualité de travail que l'ONTM veut atteindre.

1 – Envoi de formulaires standards électroniques ou en format papier aux Offices régionaux qui les relaient aux opérateurs ;

2 – Retour des formulaires au niveau des Offices Régionaux qui les relaient à l'ONTM (les réponses sont soit au format électronique, soit au format papier) ;

3 – Les données reçues sont copiées sous Excel sous une forme standard qui servira à éditer le manuel de ventes et pour mettre à jour la base de données ;

4 – Mise à jour de la base de données en recopiant les données manuellement sur le serveur du site de l'ONTM.

Inconvénients de la procédure actuelle :

La procédure actuelle nécessite la recopie manuelle des données au moins une fois et au plus deux fois à l'ONTM. Ces recopies comportant des risques d'erreurs de saisies d'autant plus grandes que la recopie des données se fait deux fois (sous Excel et lors de la mise à jour de la base des données proprement dite).

## **Section 4 - Les points à améliorer concernant le contrôle interne**

Des faiblesses subsistent au niveau du contrôle interne qui est un élément important pour la préservation du patrimoine de toute organisation.

### **4 – 1. Difficultés au niveau du contrôle de gestion**

#### **4 – 1 – 1. Inexistence de tableau de bord :**

Malgré l'existence du poste de contrôleur de gestion au sein de l'ONTM, il n'existe pas de tableau de bord en vigueur en son sein. L'existence d'un tableau de bord est pourtant mentionnée dans le manuel des procédures au niveau du contrôleur de gestion en vue de l'évaluation et l'analyse des données.

En outre, malgré l'existence d'un besoin latent sur la mise en place d'un outil de pilotage des activités, la mise en place d'un tableau de bord ne se situe pas encore dans les priorités des directeurs.

#### **4 – 1 – 2. Insuffisance d'outils :**

Le contrôle de gestion étant spécialement rattaché à la direction administrative et financière, il est responsable du contrôle et du pilotage de la gestion dans ce département.

Nous avons pourtant constaté au niveau du contrôle de gestion que le poste de contrôleur de gestion manque d'outils de prévisions et d'analyses qui sont pourtant nécessaires à une bonne gestion de la performance globale de l'organisation.

#### **4 - 1 - 3. Surface de contrôle mal définie :**

Un élément important source de confusion pour le contrôleur de gestion est la définition floue de sa surface de contrôle. En effet, si on se réfère à l'organigramme fonctionnel de l'ONTM, on constate qu'il est sous la direction de la Direction Administrative et Financière.

*a - Au niveau du manuel des procédures :*

Le manuel des procédures décrit les tâches du contrôleur de gestion étape par étape (Annexe IV). Des contradictions s'insinuent à travers le déroulement de chaque étape. Cela induit une confusion légitime de la part du contrôleur de gestion.

*Sur l'objet de la procédure de contrôle de gestion :*

L'objet précise que c'est une procédure de contrôle au sein de l'ONTM alors que le contenu est valable uniquement au niveau de la Direction Administrative et Financière.

*Sur l'étape n°2 : évaluation et analyse des données*

Le manuel des procédures fait référence à un tableau de bord qui n'existe pas encore. Les tests de conformités sont négatifs à ce niveau.

*Sur l'étape n°4 et 5 : approbation des actions à entreprendre ; rédaction du rapport*

Selon l'étape 4, le contrôleur de gestion doit présenter un rapport provisoire à la direction exécutive est incomplète et s'apparente à un court-circuit par rapport à son supérieur hiérarchique direct.

De même, l'étape 5 indique que la rédaction du rapport se fait uniquement à partir des recommandations de la direction exécutive, en outre le contenu demandé par le manuel des procédures se situe en dehors de la surface de contrôle du contrôleur de gestion.

*Sur l'étape n° 6 : application des actions à entreprendre*

Cette dernière étape indique le mode d'application des actions à entreprendre au niveau de toutes les directions, ce qui n'est pas conforme à l'organigramme fonctionnel

*b - Au niveau du DCD contrôle de gestion :*

Le DCD du contrôleur de gestion indique clairement qu'il doit contrôler tous les départements existants au niveau de l'ONTM.

En réalité, en raison de sa position au niveau de l'organigramme, il lui est difficile d'effectuer des contrôles dans les autres départements sous peine d'ingérence. En effet, le contrôleur de gestion se situe sous la Direction Administrative et Financière, et de ce fait sa surface de contrôle s'y situe uniquement.

#### **4 – 2. Points à améliorer au niveau de la gestion des kiosques :**

La gestion des kiosques est surtout un problème d'ordre technique. Elle présente deux difficultés majeures pour le responsable directement concerné c'est-à-dire le responsable logistique :

##### **4 – 2 – 1. La gestion des horaires de travail non-maîtrisée :**

Des difficultés subsistent concernant le contrôle du pointage et de l'assiduité du personnel au niveau des kiosques. La cause de ces difficultés est essentiellement due à l'éloignement du lieu de travail des agents de kiosques. Le responsable logistique n'a pas les outils ni les moyens de contrôler les horaires d'arrivée et de sortie des agents de kiosques.

Les seuls documents attestant de la présence des agents au travail sont le journal de caisse kiosque et l'état de stock des kits marketings et autres produits de promotions de la destination Madagascar.

#### **4 – 3. Points faibles au niveau de la communication interne :**

##### **4 – 3 – 1. Existence de laxisme au niveau de l'application des procédures :**

###### *a - Culture d'entreprise :*

Vue dans une certaine optique, la culture d'entreprise actuelle peut favoriser le laxisme au niveau de l'application des procédures en vigueur. Une des faiblesses de l'ONTM due au fait de sa culture d'entreprise est que certaines communications se font de façons informelles, ce qui porte un préjudice à l'organisation en général par l'obstruction notamment à être encore plus efficace. On constate surtout ce fait dans deux cas : dans la délégation de travail et de responsabilités et dans l'établissement des rapports.

###### *b - Existence de laxisme au niveau de l'application des procédures :*

L'existence du manuel de procédures est un gage des efforts fournis par la direction pour rendre la gestion plus efficace et minimiser les risques quant à d'éventuels risques. Il faut cependant tenir compte de la nuance entre existence et application des procédures. L'existence d'un manuel de procédures n'est pas significative de la maîtrise des procédures et de la gestion.

*c - Culture de contrôle faiblement développée :*

En général, du fait de la mauvaise perception de la notion de contrôle, il y a toujours une tendance à les minimiser de la part des acteurs susceptible d'être contrôlés. Nous avons identifié deux raisons expliquant ce comportement :

*Du fait de la perception de la notion de contrôle :*

Le terme contrôle est presque toujours mal perçu par les individus qu'ils soient dans une entreprise ou non du fait de la perception floue de sa définition.

Le terme est habituellement associé à la notion de sanctions négatives. La notion de contrôle est alors perçue de façon péjorative.

*Du fait de la nature des activités (caractéristiques des OBNL) :*

En tant qu'organisme reconnue d'intérêt public, l'ONTM, et par extension les OBNL en général ainsi que les organismes de services publics, à travers ses activités, sont toujours vues comme nécessaires et utiles. L'objectif général des OBNL étant toujours de « bien faire »<sup>11</sup>, c'est-à-dire d'atteindre les objectifs alloués, ils ne jugent pas alors nécessaire de chercher à faire plus pour augmenter leur performance. D'ailleurs, Peter Drucker à ce sujet <sup>12</sup> estime que les organismes du type des services publics « ont tendance à voir leur mission comme un idéal moral et non comme une activité économique sujette à des calculs de coûts et de rendements ».

**4 - 2 - 2. Système de reporting inefficent :**

D'après les entretiens conduits auprès du personnel, nous avons pu identifier les sources de ce manque de qualité au niveau de la communication interne. Même si l'existence d'une communication informelle est garante de la fluidité et de la souplesse au niveau de la communication. Elle peut être un frein dans le développement des connaissances de l'organisation, notamment dans la capitalisation des connaissances.

---

<sup>11</sup> Peter Drucker, Les entrepreneurs, Ed TENDANCES ACTUELLES

<sup>12</sup> Peter Drucker, Les entrepreneurs, Ed TENDANCES ACTUELLES

Le problème se pose en ce sens où de la disparité et le nombre important des activités de l'ONTM, les expériences acquises peuvent être perdues faute d'être mis sur des supports durables.

Les seuls documents de reporting existant sont les rapports d'activités faites au niveau des bailleurs de fonds et des partenaires de l'ONTM. Il y a tout de même de rares exceptions où les directions demandent des rapports écrits des activités fournis

Après avoir effectué le diagnostic externe et interne de l'ONTM, nous pouvons à présent passer à la troisième partie qui concerne l'établissement des différentes composantes qui formeront le tableau de bord prospectif.

## **TROISIEME PARTIE : PROPOSITION DE TABLEAU DE BORD PROSPECTIF, DE SOLUTIONS ET DE RECOMMANDATIONS**

Cette dernière partie traite du tableau de bord prospectif adapté à l'ONTM. Elle exposera dans un premier chapitre les composantes du tableau de bord prospectif, et dans un second chapitre les propositions de solutions et de recommandations nécessaires sans lesquels une application du tableau de bord prospectif demeurerait une formalité sans fond.

## CHAPITRE I – PROPOSITION DE TABLEAU DE BORD PROSPECTIF

Ce chapitre propose dans une première section la démarche de choix des indicateurs, et dans une seconde section l'établissement des quatre axes ainsi que de la carte stratégique associée.

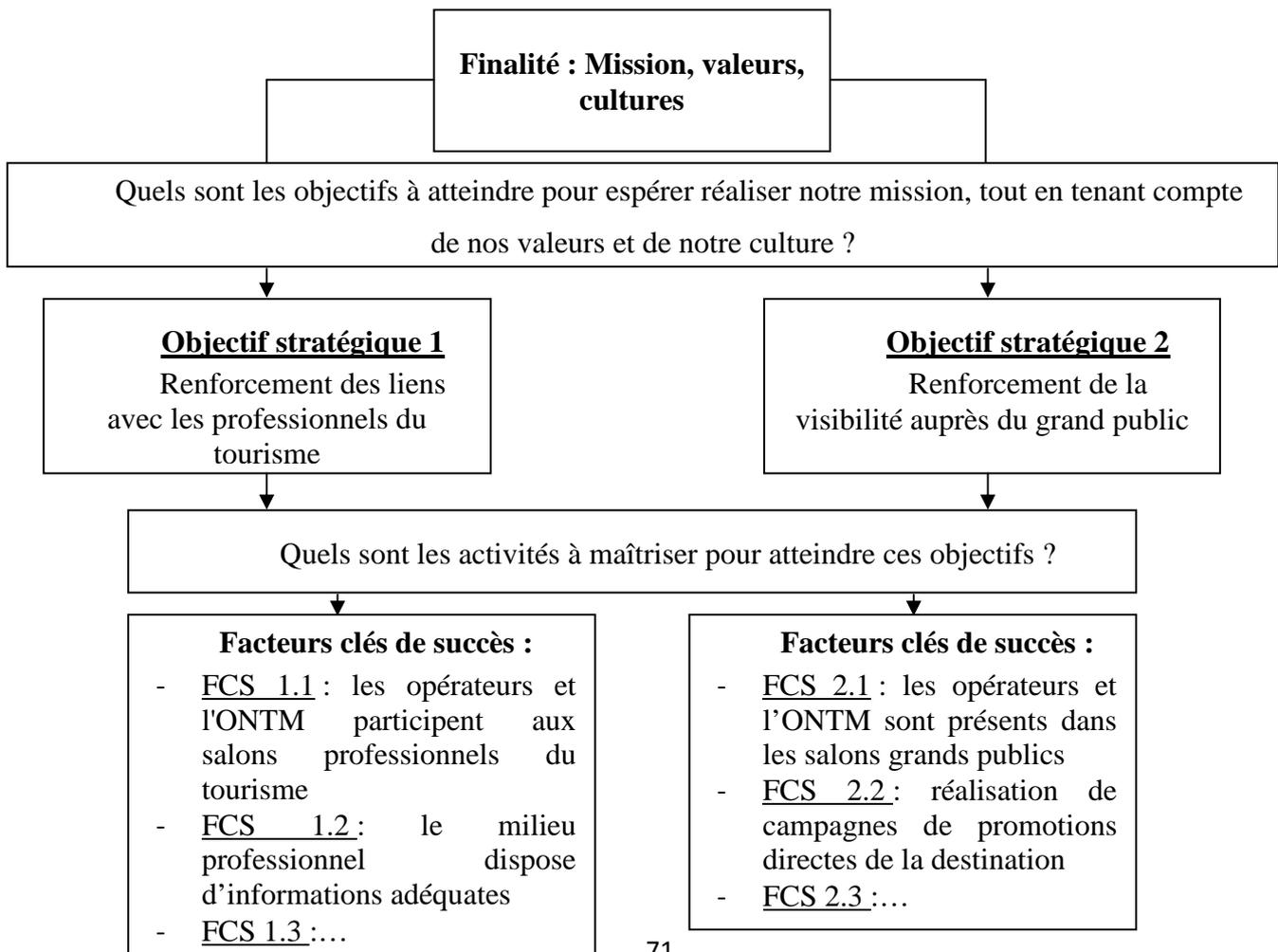
### Section 1 – Démarche de choix des indicateurs

Cette section présente la manière par laquelle on a abouti aux indicateurs à partir de la mission, des objectifs stratégiques et des facteurs clés de succès de l'ONTM.

#### 1 – 1. L'arbre du système des objectifs de l'ONTM :

D'une manière générale, les indicateurs servent au pilotage et au contrôle des activités de l'entreprise. En pratique, les indicateurs permettent de réagir en fonction des réalisations afin de mieux orienter les actions pour atteindre les objectifs fixés et en fin de compte réaliser la mission, raison d'être de toute entreprise.

Figure 12 : Modèle de représentation de la relation entre mission-valeurs-cultures, objectifs globaux et facteurs clés de succès



Le choix des indicateurs doit alors se faire suite à la formulation préalable de la mission, des objectifs stratégiques, et finalement des facteurs clés de succès de l'organisation. Le schéma précédent permet de mieux saisir la relation entre les trois concepts.

## **1 – 2. Identification de la mission et des objectifs stratégiques de l'ONTM :**

### **1 – 2 – 1. Missions :**

Comme nous avons déjà pu constater dans la première partie, l'ONTM a deux principales missions de natures différentes mais complémentaires :

La première est la réalisation de toutes actions concourant au développement du tourisme à Madagascar à travers la promotion de la destination, et la coordination de l'ensemble des besoins exprimés par les opérateurs, notamment la formation.

La seconde mission est le regroupement de l'ensemble des métiers et régions touristiques, ainsi que la représentation de ces derniers auprès des administrations publiques ainsi qu'à toute manifestation à caractère touristique à Madagascar et à l'étranger.

### **1 – 2 – 2. Objectifs stratégiques**

Pour réaliser ces missions, compte tenu des facteurs internes et externes, l'ONTM a retenu quatre objectifs stratégiques. Ces objectifs sont les grandes lignes sur lesquelles repose la stratégie de l'ONTM. Ci-après les objectifs stratégiques :

- Objectif stratégique A : renforcer les liens avec les professionnels du tourisme
- Objectif stratégique B : renforcer la visibilité de la destination auprès du grand public
- Objectif stratégique C : renforcer les capacités et le rôle de l'ONTM en tant que plate forme de dialogue secteur privé – secteur publique
- Objectif stratégique D : développer la qualité des produits touristiques et promouvoir le tourisme durable

C'est à partir de ces objectifs stratégiques que nous allons déterminer les facteurs clés de succès préliminaires à l'identification des indicateurs.

Le choix des indicateurs permet la traduction des facteurs clés de succès en des termes mesurables sur le plan qualitatif et quantitatif. Après avoir clarifié les objectifs, nous allons maintenant déterminer les facteurs clés de succès ainsi que les indicateurs.

### **1 – 3. Identification des facteurs clés de succès et choix initial des indicateurs :**

Les facteurs clés de succès, ou domaines à maîtriser en vue d'atteindre les objectifs définis sont les points de départ à partir desquelles une première liste d'indicateurs sera identifiée.

#### **1 – 3 – 1. Caractéristiques des facteurs clés de succès et des indicateurs :**

##### *a – Facteurs clés de succès :*

Les facteurs clés de succès répondent à la question : quels sont les éléments que l'on doit maîtriser pour atteindre les objectifs stratégiques ?

En répondant à cette question, nous identifions les éléments sur lesquels les indicateurs vont être affectés.

##### *b – Indicateur :*

« Un indicateur est une donnée objective qui décrit une situation du strict point de vue quantitatif. »

Propriétés d'un indicateur

Pour être pertinent, un indicateur doit avoir les caractéristiques suivantes :

- Avoir une raison d'être : la raison d'être d'un indicateur est l'objectif qui lui est associé.
- Etre produite par un responsable : c'est la personne responsable
- La périodicité de production : le moment ou la fréquence de production de l'indicateur
- Sa formulation en termes quantitatif ou qualitatif
- La disponibilité des sources d'informations : un indicateur n'est pas pertinent si les sources d'informations requises pour sa production ne sont à la portée du responsable.

#### **1 – 3 – 2. Identification des facteurs clés de succès et des indicateurs :**

Nous allons maintenant, à partir des objectifs déterminés auparavant déterminer les facteurs clés de succès et les indicateurs pertinents correspondants. A noter que les objectifs à atteindre par indicateurs sont calculés sur une base annuelle.

Par ailleurs, les méthodes de calcul des objectifs à atteindre au niveau des indicateurs peuvent être consultées en annexe VI.

## Objectif stratégique A – Renforcer les liens avec les professionnels du tourisme

Le premier objectif stratégique comporte quatre facteurs clés de succès numérotés de 1 à 14 dont nous identifierons les indicateurs un par un.

Le tableau est composé de 6 colonnes : N° ; Indicateurs ; moyens de vérifications ; Responsables produisant l'information, les objectifs à atteindre, et enfin l'axe auquel appartient l'indicateur. Les responsables sont nommés par leurs initiales :

- DAF : Directeur Administratif et Financier ;
- DP : Directeur de la Promotion ;
- DO : Directeur des opérations ;
- CEP : le Chargé des Etudes et des Partenariats, placé en position d'Etat-major.

Le Directeur Exécutif est le responsable final de toutes les activités, on ne l'a donc plus mentionné dans le tableau.

### FCS n°1: Participation réussie des opérateurs et de l'ONTM aux salons professionnels du tourisme

Tableau 12 : Les indicateurs de mesure du FCS n°1

N°	Indicateurs	Moyens de vérification	Resp	Objectifs	Axe
1	Nombre de salons	Rapport d'activités	DP	7	Client
2	Nombre moyen de partenaires participants aux salons	Liste définitive partenaires inscrits - reçus de caisse	DO	8	Processus interne
3	Nombre de visiteurs total par salons	Rapport de missions	DP	197 000	Client
4	Nombre moyen de contact établis	Rapport de missions	DP	30	Client
5	Surface moyenne des stands	Facture des organisateurs	DP	15m <sup>2</sup>	Processus interne
6	Satisfaction des partenaires	Fiche d'évaluation de satisfaction	DP	34 points	Apprentissage & Développement
7	Satisfaction des visiteurs	Fiche d'évaluation de satisfaction des visiteurs	DP	16 points	Apprentissage & Développement

Source : Recherche personnelle

**FCS n°2 : Mise à disposition d'informations à jour fiables et pertinentes au milieu professionnel**

Tableau 13 : Les indicateurs de mesure du FCS n°2

N°	Indicateurs	Moyens de vérification	Resp	Objectifs	Axe
1	DVD Manuels de vente édités	Bon de livraison des marchandises	DO	2 000 exemplaires par version	Processus interne
2	Manuels de vente distribués	Bon de sortie des marchandises avec décharge	DO	2000 (100%)	Client
3	Cartes thématiques édités	Bon de livraison des marchandises	DO	33 500 exemplaires	Processus interne
4	Cartes thématiques distribués	Bon de sortie des marchandises avec décharge	DO	33 500 (100%)	Client

Source : Recherche personnelle

**FCS n°3 : Renforcement des capacités des agents de voyage et des tours opérateurs**

Tableau 14 : Les indicateurs de mesure du FCS n°3

N°	Indicateurs	Moyens de vérification	Resp	Objectifs	Axe
1	Workshops/ Eductours organisés	Facture des organismes réceptifs	DP	4 Eductours / Workshops	Client
2	Satisfaction des personnes formées	Liste définitive des participants	DP	34 points	Apprentissage & Développement

Source : Recherche personnelle

**FCS n°4 : Existence d’agences de représentations et de marketing opérationnelles à l’étranger**

Tableau 15 : Les indicateurs de mesure du FCS n°4

N°	Indicateurs	Moyens de vérification	Resp	Objectifs	Axe
1	Agences de représentation recrutées	Contrats de prestation de services signés	DP	4	Processus interne
2	Voyages de presses moyennes par lieu d’origine	Liste des participants	DP	1	Apprentissage & Développement
3	Fréquences de communiqués/dossiers de presse/interviews	Communiqués/dossiers de presse/interviews réalisés	DP	1/mois	Client

Source : Recherche personnelle

**Objectif stratégique B – Renforcer la visibilité de la destination auprès du grand public**

L’objectif stratégique B comprend cinq facteurs clés de succès numérotés de 5 à 9, les indicateurs y relatifs sont identifiés un par un.

**FCS n°5 : Participation ou organisation réussie des opérateurs et de l’ONTM aux évènements touristiques grands publics (salons, road shows)**

Tableau 16 : Les indicateurs de mesure du FCS n°5

N°	Indicateurs	Moyens de vérification	Resp	Objectifs	Axe
1	Nombre de salons grand publics	Rapport d'activité/missions	DP	4 salons	Client
2	Nombre moyen de partenaires participants	Rapport d'activité/missions	DP	8	Processus interne
3	Nombre de road shows	Rapport d'activité/missions	DO	4	Client
4	Nombre de partenaires participants	Rapport d'activité/missions	DO	30	Processus interne
5	Nombre de participants par évènements organisés par l’ONTM (jeux)	Liste définitive des participants inscrits	DO	20 600 participants	Apprentissage & Développement
6	Nombre de contacts établis par évènements	Rapport d’activité des participants	DP/DO	30	Client

N°	Indicateurs	Moyens de vérification	Resp	Objectifs	Axe
7	Satisfaction des partenaires	Rapport d'activité des participants	DP/DO	33	Apprentissage & Développement
8	Satisfaction des visiteurs	Fiche d'évaluation de satisfaction des visiteurs	DP/DO	15	Apprentissage & Développement

Source : Recherche personnelle

### **FCS n°6 : Amélioration de la visibilité en ligne de la destination**

Tableau 17 : Les indicateurs de mesure du FCS n°6

N°	Indicateurs	Moyens de vérification	Resp	Objectifs	Axe
1	Nombre de visiteurs total	Base de données du site web	DO	260 000	Client
2	Nombre fan sur la page facebook	Base de données du site web	DO	2 250	Client
3	Nombre d'inscrits total au newsletter	Base de données du site web	DO	7 000	Client

Source : Recherche personnelle

### **FCS n°7 : Utilisation des canaux de distributions télévisuels des régions ciblées**

Tableau 18 : Les indicateurs de mesure du FCS n°7

Source : Recherche personnelle

### **FCS n°8 : L'image de la destination entretenue à travers la presse entretenue**

Tableau 19 : Les indicateurs de mesure du FCS n°8

N°	Indicateurs	Moyens de vérification	Resp	Objectifs	Axe
1	Voyages de presse grand public réalisés	Facture des organismes réceptifs	DP	3	Client
2	Articles sur la presse étrangère	Rapport des agences de représentations	DP	12	client
3	Contre-valeur marketing réalisé à travers la presse étrangère	Tableau « Press-clipping »	DP	14 624 €	Processus interne
4	Nombre d'articles sur la presse locale	Press-book	DP	4	Client

Source : Recherche personnelle

### **FCS n°9 : Manifestations culturelles et sportives, touristiques à Madagascar soutenus**

Tableau 20 : Les indicateurs de mesure du FCS n°9

N°	Indicateurs	Moyens de vérification	Resp	Objectifs	Axe
1	Nombre de manifestations soutenues	Ordre de mission et rapport de mission	CEP	2	Client
2	Montants budgétaire débloqués (%)	Rapport budgétaire	DAF	4%	Financier

Source : Recherche personnelle

### **Objectif stratégique C – Renforcer les capacités et le rôle de l'ONTM en tant que plateforme de dialogue secteur privé-public**

L'objectif stratégique C comporte trois facteurs clés de succès numérotés de 10 à 12, leurs indicateurs respectifs sont énumérés dans les tableaux suivants :

#### **FCS n° 10 : Capacités financières de l'ONTM renforcées**

Tableau 21 : Les indicateurs de mesure du FCS n°10

N°	Indicateurs	Moyens de vérification	Resp	Objectifs	Axe
1	Niveau des ressources régulières	Rapport budgétaire	DAF	89%	Financier
2	Taux des ressources non-restreintes	Rapport budgétaire	DAF	49%	Financier
3	Ecart sur vignettes récoltées	Rapport de vignettes touristique	DAF	6%	Financier

Source : Recherche personnelle

#### **FCS n° 11 : L'environnement légal mieux adapté**

Tableau 22 : Les indicateurs de mesure du FCS n°11

N°	Indicateurs	Moyens de vérification	Resp	Objectifs	Axe
1	Réformes proposés	Propositions de lois ou d'amendements de textes	DAF	1	Processus interne
2	Réformes adoptées	Textes pour application	DAF	100%	Processus interne

Source : Recherche personnelle

## FCS n° 12 : Maîtrise de l'efficacité organisationnel

Tableau 23 : Les indicateurs de mesure du FCS n°12

N°	Indicateurs	Moyens de vérification	Resp	Objectifs	Axe
1	Taux d'absentéisme pour motifs	Etat des absences	DAF	-	Processus interne
2	Taux de projets achevés à temps	Chronogramme	DO/DP/DAF/CEP	100%	Apprentissage & Développement
3	Taux de projets en retard	Chronogramme	DO/DP/DAF/CEP	0%	Apprentissage & Développement
4	Taux de projets achevés avant-terme	Chronogramme	DO/DP/DAF/CEP	>0%	Apprentissage & Développement

Source : Recherche personnelle

Les chiffres concernant le taux d'absentéisme ne sont pas encore disponibles.

## Objectif stratégique D - Développer la qualité des produits touristiques et promouvoir le tourisme durable

### FCS n° 13 : Développement du tourisme durable

Tableau 24 : Les indicateurs de mesure du FCS n°13

N°	Indicateurs	Moyens de vérification	Resp	Objectifs	Axe
1	Nombre d'établissements classés et labellisés qualité	Base de données du tourisme	CEP	10% par classe	Client

Source : Recherche personnelle

### FCS n° 14 : Professionnalisation des métiers du tourisme

Tableau 25 : Les indicateurs de mesure du FCS n°14

N°	Indicateurs	Moyens de vérification	Resp	Objectifs	Axe
1	Nombre d'interventions auprès des établissements de formation	Convention signé entre ONTM - Etablissement	CEP	1 par an	Client

Source : Recherche personnelle

## Section 2 – Définition des quatre axes et établissement de la carte stratégique :

Cette section sera dédiée à la formulation des quatre axes du tableau de bord prospectif. Nous nous sommes inspirés en vue de son établissement, du modèle de tableau de bord prospectif pour les organismes à but non lucratifs <sup>13</sup> du Journal of Business and Economics Research.

Par souci de lecture, et pour respecter les consignes proposées par D. Norton dans la figure N°1 et le tableau N°1, pour l’axe client, nous avons retenu seize indicateurs principaux. L’ONTM étant une OBNL l’axe client doit alors être la plus importante de toutes.

**Tableau 26 : L’axe client**

Axe	Objectif stratégique	Facteur clé de succès	Indicateurs
Client	Renforcer les liens avec les professionnels du secteur tourisme et Renforcer la visibilité de la destination auprès du grand public	Participation réussie des opérateurs et de l'ONTM aux salons professionnels	Nombre de salons professionnels et grand publics
			Nombre visiteurs total des salons
			Nombre de visiteurs du stand de l'ONTM
			Nombre de contacts moyens réalisés
		Mise à dispositions d'informations fiables et à jour	Manuels de ventes distribués
			Cartes thématiques distribués
		Renforcement des capacités des agents de voyage et tours opérateurs	Workshops et Eductours organisés
		Existence d'agences de représentations et de marketing opérationnelles	Voyages de presses organisés
			Workshops et Eductours organisés
			Fréquence des communiqués/dossiers de presse/interviews
			Nombre de road shows
			Nombre de contacts obtenus
			Nombre de visiteurs
		Manifestations locales soutenues	Voyages de presses organisés
			Ordres de missions et rapports de missions

<sup>13</sup> “Implementing a balanced scorecard in a not-for-profit organization”, Journal of Business & Economics Research – September 2008, volume 6.

Axe	Objectif stratégique	Facteur clé de succès	Indicateurs
	Développer la qualité des produits touristiques et promouvoir le tourisme durable	Développement du tourisme durable	Nombre d'établissements classés et labellisés

Source : propre

En termes de priorités, l'axe processus interne vient après l'axe client

**Tableau 27 : L'axe processus interne**

Axe	Objectifs stratégique	Facteurs clé de succès	Indicateurs
Processus interne	Renforcer les liens avec les professionnels du secteur tourisme	Participation réussie des opérateurs et de l'ONTM aux salons professionnels	Nombre moyen de partenaires participants par salons
			Surface moyenne des stands
	et	Mise à dispositions d'informations fiables et à jour	Manuels de ventes édités
			Cartes thématiques éditées
	Renforcer la visibilité de la destination auprès du grand public	Existence d'agences de représentations et de marketing opérationnelles	Agences de représentation recrutées
		Image de la destination entretenue à travers la presse étrangère	Contre valeur marketing réalisé à travers la presse étrangère
Renforcer les capacités et le rôle de l'ONTM en tant que plate forme de dialogue secteur privé-public	Réforme dans le secteur tourisme	Réformes adoptés	

Source : propre

**Tableau 28 : L'axe apprentissage et développement**

Axe	Objectifs stratégique	Facteurs clé de succès	Indicateurs
Apprentissage & Développement	Renforcer les liens avec les professionnels du secteur tourisme	Participation réussie des opérateurs et de l'ONTM aux salons professionnels	Satisfaction des partenaires
			Satisfaction des visiteurs
		Existence d'agences de représentations et de marketing opérationnelles	Voyages de presse par lieu d'origine
	Renforcer la visibilité de la destination auprès du grand public	Participation réussie des opérateurs et de l'ONTM aux événements touristiques grands publics	Nombre de participants par événements organisés par l'ONTM
			Satisfaction des partenaires
			Satisfaction des visiteurs
	Renforcer les capacités et le rôle de l'ONTM en tant que plate forme de	Maîtrise de l'efficacité organisationnelle	Taux d'absentéisme
			Taux de projets achevés à temps
Taux de projets en retard			

Axe	Objectifs stratégique	Facteurs clé de succès	Indicateurs
	dialogue secteur privé-public		Taux de projets achevés avant-terme

Source : propre

**Tableau 29 : L'axe financier**

Axe	Objectifs stratégique	Facteurs clé de succès	Indicateurs
Financier	Renforcer la visibilité de la destination auprès du grand public	Manifestations locales soutenues	Montants budgétaires débloqués
	Renforcer les capacités et le rôle de l'ONTM en tant que plate-forme de dialogue secteur privé-public	Renforcer les capacités financières de l'ONTM	Niveau des ressources régulières
			Taux des ressources restreintes
			Ecart sur vignettes récoltées

Source : propre

**Figure 13 : La carte stratégique de l'ONTM**

## MISSIONS DE L'ONTM

### Mission 1

DEVELOPPER LE TOURISME A MADAGASCAR : PROMOUVOIR LA DESTINATION,  
COORDONNER LES BESOINS EXPRIMES PAR LES OPERATEURS.

### Mission 2

REGROUPER L'ENSEMBLE DES METIERS ET REGIONS TOURISTIQUES ET LES  
REPRESENTER AUPRES DE L'ADMINISTRATION ET TOUTES MANIFESTATIONS NATIONALES OU  
INTERNATIONALES

**OBJECTIF A** - RENFORCER LA VISIBILITE DE LA DESTINATION AUPRES DU GRAND PUBLIC

**OBJECTIF B** - RENFORCER LES LIENS AVEC LES PROFESSIONNELS DU TOURISME

**OBJECTIF C** - RENFORCER LES CAPACITES ET LE ROLE DE L'ONTM EN TANT QUE PLATE-FORME DE DIALOGUE SECTEUR PRIVE-PUBLIC

**OBJECTIF D** - DEVELOPPER LA QUALITE DES PRODUITS TOURISTIQUES ET PROMOUVOIR LE TOURISME DURABLE

### OBJECTIFS STRATEGIQUES

**FCS** : Participation/organisation réussie des de l'ONTM et des opérateurs aux évènements touristiques grands publics

**FCS** : Renforcement des capacités des agents de voyage et des tours operateurs

**FCS** : Participation/organisation réussie des opérateurs et de l'ONTM aux salons professionnels du tourisme

### AXE CLIENT

**FCS** : Mise à disposition d'informations à jour fiables et pertinentes au milieu professionnel

**FCS** : Maîtrise de l'efficacité organisationnelle

### AXE PROCESSUS INTERNE

**FCS** : L'environnement légal mieux adapté

**FCS** : Utilisation des canaux de distributions télévisuels des régions ciblées

**FCS** : Développement du tourisme durable

### AXE APPRENTISSAGE ET DEVELOPPEMENT

**FCS** : Capacités financières de l'ONTM renforcées

### AXE FINANCIER

Après avoir identifié les composantes du tableau de bord prospectif, nous allons maintenant aborder les propositions de solutions et de recommandations dans le chapitre suivant.

## **Chapitre II – Proposition de solutions et de recommandations**

Les solutions et recommandations sont proposés sont réparties en trois sections. La première et la deuxième section seront consacrées aux solutions, tandis que la dernière section sera consacrée aux recommandations

### **Section 1 – Sur le plan financier**

#### **1 – 1. Propositions d’outils de prévisions du contrôle de gestion :**

Les vignettes touristiques sont des sources de fonds importantes pour l'ONTM, l'utilisation d'outils de prévisions statistiques aidera sûrement le contrôleur de gestion afin de mieux évaluer les fluctuations des entrées et de repérer les sources des variations qui peuvent avoir des impacts négatifs sur la trésorerie et par extension sur l'indépendance financière de l'ONTM.

#### **1 – 1. Prévisions à moyen et long terme :**

Les prévisions à moyen et long terme se fait surtout par des méthodes économétriques et statistiques en ce qui concerne l'analyse du passé et des trends, et ensuite à travers l'analyse de l'environnement externe et interne (Partie II) pour valider les calculs prévisionnels établis par les méthodes scientifiques.

L'analyse de l'environnement externe et interne nous a permis d'affirmer qu'il y a des opportunités réelles futures pour le tourisme à Madagascar. La tendance sera alors positive en arrivée de touristes, et logiquement la tendance devrait être croissante en termes de recettes en vignettes touristiques.

Comme les recettes en vignettes touristiques sont intimement liées avec les arrivées en touristes, nous estimons qu'il est possible de déterminer statistiquement les montants futurs en vignettes touristiques en se basant sur le nombre d'arrivées des touristes et du montant des vignettes touristiques des années précédentes. Compte tenu de la situation exceptionnelle de l'année 2009, les chiffres le concernant ne sont pas pris en compte sous peine d'erreur de calculs.

Tableau 30 : Arrivées touristiques et montant des vignettes touristiques de 2006 à 2009 (en millions)

Année	2006	2007	2008
Touristes	311 730	344 348	375 010
VT	466,06	559,69	635,94

Source : ONTM et Ministère chargé du tourisme

A partir de la méthode des moindres carrées (Annexe III), nous obtenons l'équation de la droite de régression suivante :  $y = 26,87x - 369,46$ .

Cette droite nous permet de déterminer le montant de vignettes touristiques pour les années futures.

Nous obtenons les chiffres suivants de 2010 à 2015 :

Tableau 31 : Montants prévisionnels de recettes en vignettes touristiques de 2010 à 2015

Année	VT prévisionnelle
2010	731 062 651,00
2011	777 717 032,00
2012	819 921 741,00
2013	858 453 321,00
2014	893 897 538,00
2015	926 713 869,00

Source : Recherche personnelle

### 1 - 2. Prévisions à court terme :

Puisque la vignette touristique est une taxe directement liée à l'activité touristique (activité saisonnière par excellence), nous avons alors opté pour l'outil de prévision qui tient compte de la saisonnalité du secteur touristique (méthode utilisant les coefficients saisonniers) à partir des montants prévisionnels en vignettes touristiques calculés précédemment.

Le principe du calcul par les coefficients saisonniers se fait par l'étude de l'évolution des recettes en vignettes touristiques à court terme, plus précisément de période mensuelle (car la vignette touristique est versée mensuellement par les opérateurs).

Cette méthode permet de déterminer un coefficient de pondération du montant de vignette touristique mensuel par rapport à l'année, ce coefficient est justement nommé coefficient saisonnier.

Le coefficient saisonnier étant la valeur obtenue par le rapport d'une quantité obtenue sur une tranche de période (mois, trimestre,...) avec la quantité totale de toute la période (dans notre cas la période est l'année).

Le coefficient saisonnier ainsi obtenu permettra d'établir des projections futures mensuelles à partir de données annuelles en vignette touristique.

Tableau 32 : Prévisions de recettes mensuelles en 2011 des recettes en vignettes touristiques (en millions)

Année	JAN	FEV	MAR	AVR	MAI	JUIN	JUIL	AOUT	SEPT	OCT	NOV	DEC	TOTAL
<b>2006</b>	39,56	28,25	33,64	37,66	36,53	35,08	40,99	45,99	38,65	49,98	43,18	36,56	466,06
<b>CS%</b>	<b>8,49%</b>	<b>6,06%</b>	<b>7,22%</b>	<b>8,08%</b>	<b>7,84%</b>	<b>7,53%</b>	<b>8,80%</b>	<b>9,87%</b>	<b>8,29%</b>	<b>10,72%</b>	<b>9,27%</b>	<b>7,84%</b>	<b>100%</b>
<b>2007</b>	42,41	29,66	34,40	42,26	42,41	42,35	48,97	57,41	48,93	57,38	56,25	57,24	559,69
<b>CS%</b>	<b>7,58%</b>	<b>5,30%</b>	<b>6,15%</b>	<b>7,55%</b>	<b>7,58%</b>	<b>7,57%</b>	<b>8,75%</b>	<b>10,26%</b>	<b>8,74%</b>	<b>10,25%</b>	<b>10,05%</b>	<b>10,23%</b>	<b>100%</b>
<b>2008</b>	47,92	35,79	40,70	46,73	52,21	44,35	56,94	58,81	57,41	64,68	61,89	68,52	635,94
<b>CS%</b>	<b>7,54%</b>	<b>5,63%</b>	<b>6,40%</b>	<b>7,35%</b>	<b>8,21%</b>	<b>6,97%</b>	<b>8,95%</b>	<b>9,25%</b>	<b>9,03%</b>	<b>10,17%</b>	<b>9,73%</b>	<b>10,77%</b>	<b>100%</b>
<b>2009</b>	69,35	19,98	22,21	28,40	33,01	35,91	55,47	41,21	34,72	33,96	19,57	3,27	397,05
<b>CS%</b>	<b>17,47%</b>	<b>5,03%</b>	<b>5,59%</b>	<b>7,15%</b>	<b>8,31%</b>	<b>9,05%</b>	<b>13,97%</b>	<b>10,38%</b>	<b>8,74%</b>	<b>8,55%</b>	<b>4,93%</b>	<b>0,82%</b>	<b>100%</b>
<b>CS% moyen</b>	<b>10,27%</b>	<b>5,50%</b>	<b>6,34%</b>	<b>7,53%</b>	<b>7,98%</b>	<b>7,78%</b>	<b>10,12%</b>	<b>9,94%</b>	<b>8,70%</b>	<b>9,93%</b>	<b>8,49%</b>	<b>7,42%</b>	<b>100%</b>
<b>Prévisions 2011</b>	79 871 539	42 774 437	49 307 260	58 562 093	62 061 819	60 506 385	78 704 964	77 305 073	67 661 382	77 227 301	66 028 176	57 706 604	<b>777 717 032</b>

Source : propre

Légende : CS% : Coefficient saisonnier en pourcentage ; CS% moyen : coefficient saisonnier moyen

Considérons le mois de janvier :

CS%(Coefficient saisonnier en pourcentage) Janvier :

$$CS\%_{janvier} (2006) = \frac{\text{Vignette touristique du mois}}{\text{Total des Vignette touristique annuelle}} \times 100 = \frac{39,56}{466,06} \times 100 = 8,49\%$$

$$CS\%_{moyen} (janvier 2006) = (8,49\% + 7,58\% + 7,54\% + 17,47\%) \div 4 = 10,27\%$$

$$\text{Prévisions 2011 du mois} = CS\%_{\text{du mois}} \times \text{vignette touristique totale prévisionnelle 2011}$$

$$\text{Prévisions 2011 du mois de janvier 2011} = 777 717 03 \times 10,27\% = 79 871 539$$

### **1 - 3. Résultats attendus**

D'une part, les chiffres prévisionnels en vignettes touristiques serviront d'objectifs pour l'axe financier du tableau de bord prospectif. D'autre part, ces chiffres prévisionnels permettront l'analyse des écarts constatés par rapport aux chiffres réels. Ils faciliteront l'identification des causes probables des écarts irréguliers. Et enfin ils permettront de déterminer les actions correctives les plus efficaces afin de répondre aux problèmes de collecte des vignettes touristiques.

## **Section 2 – Sur le plan organisationnel**

### **2 - 1 - 1. Au niveau du reporting :**

Pour permettre à l'ONTM de capitaliser ses expériences et les savoir acquis dans ses multiples activités, nous proposons de mettre en place un système de reporting. Le reporting est un document qui relate des activités réalisés à postériori.

Ce document comportera les mentions suivantes :

- 1 – La direction concernée ou le responsable concerné ;
- 2 – La brève description de l'activité faisant l'objet du reporting ;
- 3 – L'analyse de la réalisation de l'activité par rapport à la période précédente ;
- 4 – Propositions d'améliorations éventuelles pour les activités futures.

Notons que du fait du mode de gestion des activités de l'ONTM (mode projets) la périodicité des reportings sera laissé à l'appréciation des responsables destinataires des reportings.

### **2 - 1 - 2. Résultats attendus :**

Le supérieur hiérarchique aura une vision plus claire de l'état des activités actuelle par rapport à un système de reporting plus informel.

Les risques de répétitions des erreurs seront minimisés. De plus, chaque acteur aura tendance à faire mieux que la période précédente car il peut consulter le dernier reporting correspondant à son activité.

### **Section 3 - Sur le contrôle interne :**

Le contrôle interne est un élément important dans une entreprise. la proposition de solutions à ce niveau contribuera à diminuer les risques entravant la bonne réalisation des activités et susceptible d'avoir des impacts négatifs sur les résultats.

#### **3 – 1. Amélioration de la procédure de mise à jour de la base de données touristique :**

##### **3 – 1 – 1. Allègement de la procédure de mise à jour de la base de données touristique :**

*a - Circuit de traitement des données différentes selon le format de réception des données :*

Le format électronique :

Comme la majorité des opérateurs possèdent désormais des ordinateurs, les formulaires à remplir pour la mise à jour de la base de données touristique se fera sous la forme d'un classeur Excel version électronique.

Les données récoltées sous forme électronique seront directement remis à la Direction des opérations, et ils n'ont plus besoin d'être retraités.

Le format papier :

Seuls les données en format papier feront l'objet de saisies sous Excel afin d'être mis sous la présentation souhaitée (mise en forme).

*b – Mise à jour proprement dite de la base de données :*

Pour éviter un travail long fastidieux de recherche, puis de vérifications, mais surtout pour éviter une recopie manuelle susceptible de fautes, la mise à jour de la base de données se fera dorénavant par importation du fichier Excel dans le logiciel de gestion de bases de données relationnelles touristiques de l'ONTM.

##### **3 – 1 – 2. Résultats attendus :**

*a - Diminution du volume de travail :*

Il n'y a plus qu'une seule saisie manuelle dans tout le processus de déroulement de la procédure de mise à jour. En outre les données à saisie sont moins nombreuses puisqu'il ne faut plus saisir que les données récoltées sous format papier.

### *b - Diminution des risques d'erreurs :*

Les risques d'erreurs seront alors substantiellement réduits car les nombres de saisies manuelles diminuent.

### **3 – 2. Gestion des kiosques**

#### **3 – 2 – 1. Mise en place d'un réseau intranet entre les kiosques et le siège de l'ONTM :**

L'accessibilité des technologies de l'information et de la communication actuelle permet d'envisager la mise en place d'un réseau intranet entre les kiosques et le siège actuel.

L'intranet est un réseau fermé au sein d'un groupe déterminé, mais qui peut s'étendre au-delà de la limite spatiale de l'établissement d'origine par l'intermédiaire de l'internet.

#### **3 – 2 – 2. Les résultats attendus :**

1 – Un contrôle efficace de la ponctualité des agents de kiosques : les agents de kiosques doivent à leur arrivée envoyer un courrier au niveau de l'ONTM prouvant qu'ils sont dans leur lieu de travail respectif, et qu'ils respectent effectivement les horaires de travail.

2 – Suivi en temps réel de l'état des stocks et de la caisse kiosque :

Grâce à la liaison intranet, le responsable logistique peut suivre en temps réel le niveau des stocks et de la caisse afin de mieux anticiper les ruptures de stocks et les manques éventuelles.

### **Section 3 - Recommandations :**

Cette dernière section met la lumière sur les avantages d'une démarche qualité au sein de l'ONTM. Nous pensons que cette démarche est actuellement nécessaire, d'autant plus que l'ONTM se doit d'être un modèle dans la mesure où elle entend développer la qualité des produits touristiques (Objectif stratégique D).

#### **3 – 1. Mise en place d'une démarche qualité :**

Le choix d'une démarche qualité est un gage des efforts de toute organisation de maîtriser ces processus, mais surtout un engagement assurant les clients que l'entreprise considère leur satisfaction comme son but final.

Sur le plan organisationnel, la démarche qualité permet de développer « l'harmonie entre toutes les composantes des organisations »<sup>14</sup>, en mettant en valeur le rôle des ressources humaines. D'autre part, une démarche qualité favorise « l'efficience » et « la performance globale »<sup>15</sup> de l'entreprise.

### **3 – 2. Objectif de la démarche :**

Le but dans une démarche qualité est que l'organisation puisse être certifiée par rapport à un référentiel en ce qui concerne son système de contrôle de la qualité. Cette certification garantira la confiance des clients. Dans le cas de l'ONTM ce sera la confiance de ses partenaires et des bailleurs de fonds.

L'AFNOR définit la certification comme : « l'assurance donnée par écrit par un organisme qualifié et indépendant, tendant à attester qu'un produit/service présente régulièrement certaines qualités spécifiques, résultant de spécifications énoncées dans un cahier des charges ou une norme officielle. »

### **3 – 3. Avantages d'une démarche qualité :**

Les divers avantages d'une démarche qualité, notamment par rapport au référentiel ISO 9001 version 2000 peuvent être regroupés dans deux optiques :

#### **3 – 3 – 1. Vis-à-vis de l'environnement externe de l'entreprise :**

- La certification par un organisme compétent et indépendant accroît la confiance des clients car c'est l'assurance que l'entreprise respecte un référentiel connu et approuvé ;
- C'est une attestation de l'engagement de l'organisation qu'elle est à l'écoute de ses clients dans le but de les satisfaire ;
- C'est aussi une preuve pour les partenaires que l'organisation maîtrise ses processus ;
- La visibilité des référentiels permet d'être reconnu au niveau international, et favorise donc une ouverture vers des marchés extérieurs
- Et enfin comme le taux de certification à Madagascar est encore très faible, une application réussie incitera les partenaires à faire autant. Ceci contribuera à réaliser l' « Objectif stratégique D » de l'ONTM qui est le développement de la qualité des produits touristiques et la promotion du tourisme durable.

---

<sup>14</sup> Pierre LONGIN, Henri DENET, « Construisez votre qualité. Tous les clés pour une démarche qualité gagnante », 2<sup>ème</sup> édition, éd DUNOD

<sup>15</sup> Pierre LONGIN, Henri DENET, « Construisez votre qualité. Tous les clés pour une démarche qualité gagnante », 2<sup>ème</sup> édition, éd DUNOD

### **3 – 3 – 2. Vis-à-vis de l'environnement interne de l'entreprise :**

- La capitalisation du savoir faire et la maîtrise de ses procédures ;
- Développement efficace du contrôle interne, ce qui résulte par une diminution de l'étendue des missions et des coûts des audits ;
- Favorise le travail d'équipe et motive le personnel ;
- Améliore la communication interne.

### **3 – 4. Contenu d'une démarche qualité :**

La mise en place d'un système de qualité selon la norme ISO 9001 version 2000 préconise les réalisations d'actions spécifiques : l'engagement de la direction, la mise en place d'un système de documentation et de contrôle de la qualité

#### **3 – 4 – 1. Engagement politique et revue de la direction :**

L'engagement de la direction est en fait toujours requise quel que soit la norme qui sert de référentielle qualité. L'engagement de la direction se fait à travers son engagement (une déclaration qui est souvent incluse dans le manuel qualité) relatant de sa volonté d'appliquer une politique en matière de qualité.

Cet engagement pour être valable se traduit en termes d'objectifs quantitatifs et qualitatifs qui permettront de mesurer la performance de l'entreprise en ce qui concerne la qualité.

#### **3 – 4 – 2. Système de documentation**

Le système de documentation est important pour toute entreprise qu'elle s'engage dans une démarche qualité ou non. Le système de documentation permet de :

- Faire une description synthétique de l'organisation ;
- D'établir des références (ou langages) uniques pour chaque procédure pour tout le personnel ;
- Permettre à tout un chacun de comprendre sa tâche ;
- Permettre d'évaluer et d'améliorer les procédures existantes ;
- Et enfin, de servir de support d'enregistrement des données pour capitaliser le savoir faire acquis par l'expérience.

D'un point de vue plus pragmatique, le système documentaire nécessaire comporte la déclaration d'engagement de la direction ou la revue de la direction, le manuel qualité, les documents de description des procédures (manuel des procédures dans le cas de l'ONTM),

l'existence d'une nomenclature des documents nécessaires à la bonne réalisation des activités et enfin les enregistrements<sup>16</sup>.

### 3 - 4 - 3. Système de contrôle de la qualité :

Le système de contrôle peut s'effectuer au niveau des produits et des services fournis ou plutôt au niveau des processus.

La qualité en termes de produits ou de services s'énoncent en termes de spécifications à atteindre. En termes de processus on parlera plutôt de conformité ou de non-conformités. L'évaluation de la satisfaction clientèle fait partie des contrôles.

Compatibilité entre la démarche qualité et le tableau de bord prospectif :

La démarche qualité peut être un outil de complément très viable avec le tableau de bord prospectif car nous estimons que les deux outils sont complémentaires. Le tableau suivant permet de comparer les deux outils en fonction de certains paramètres :

Tableau 33 : comparaison des outils démarche qualité et tableau de bord prospectif

	La démarche qualité	Le tableau de bord prospectif
Périmètre d'actions	Limité au niveau des processus, ses actions sont surtout basées au niveau des processus internes	Large car il permet d'évaluer et même de reformuler les stratégies de l'entreprise
Niveau de détail	Très élevé, la détection des non-conformités nécessite une investigation fine des processus et des tâches	Global, le tableau de bord prospectif synthétise l'état global des activités de l'entreprise afin de permettre la prise de décisions
Horizon d'actions	A court et à moyen terme	A moyen et à long terme

Source : Recherche personnelle

En dévoilant le tableau de bord prospectif dans la troisième partie, nous avons montré que la réalisation d'un tel projet est possible est qu'il peut être source de valeur ajoutée particulièrement au sein de l'ONTM.

<sup>16</sup> Les enregistrements sont les « documents faisant état des résultats obtenus ou apportant la preuve de la réalisation d'une activité », ISO 9000 :2000

Nous avons cependant pu constater qu'il ne suffit pas de l'élaborer pour que l'ONTM puisse aboutir à l'excellence opérationnelle et réaliser ses objectifs dans les meilleures conditions. C'est pour cela que des recommandations et des solutions ont été proposées ; les améliorations y afférentes seront justement mesurés à travers le tableau de bord prospectif.

## CONCLUSION GENERALE

L'ONTM fait face à un environnement externe qui a des influences directes (non toujours bénéfiques) sur ses activités. L'organisation a déjà beaucoup accompli durant ses cinq ans environ d'activités. Le défi à relever aujourd'hui est selon nous la pérennisation de ses activités et de ses ressources pour avoir un champ d'action sur le long terme le plus contrôlable possible.

La mission que s'est confié l'Office National du Tourisme de Madagascar est une tâche de longue haleine. L'impact direct des retombées de sa mission est certes difficilement mesurable, mais cela nous pousse à trouver d'autres moyens de les mesurer. Le tableau de bord prospectif est dans cette optique un outil à préconiser, il est de plus une alternative adaptable qui peut durablement convenir à un organisme à but non-lucratif tel que l'ONTM.

Dans le rapport notre démarche de contribution à l'élaboration d'un tableau de bord prospectif à l'ONTM, nous avons divisé notre travail en trois grandes parties. A l'issue de la première partie, nous avons pu identifier ses missions son organisation et son fonctionnement général, défini ainsi que sa composition. Dans cette même partie le concept de tableau de bord prospectif est exposé.

La deuxième partie nous a permis de relater le résultat du diagnostic stratégique de l'ONTM au cours duquel nous avons pu mettre en lumière les menaces et les opportunités liées à l'environnement externe de l'organisation dans un premier chapitre. Les résultats de ce premier chapitre ayant un impact au niveau de la compréhension de la stratégie de l'ONTM. Le second chapitre complète l'étude à travers l'identification des forces et des faiblesses des ressources internes à l'ONTM.

A l'issue de la deuxième partie, nous avons pu rassembler les éléments nécessaires pour finalement élaborer le tableau de bord prospectif selon Kaplan et Norton.

La troisième partie dévoile d'une part les composantes essentielles du tableau de bord prospectif, c'est-à-dire les quatre axes ainsi que la carte stratégique associée. D'autre la proposition de solutions et de recommandations sont proposés en tenant compte du diagnostic effectué à la partie précédente.

Nous sommes conscients de la limite quant à notre apport en ce qui concerne la mise en place du tableau de bord prospectif. Cependant cela, n'a pas empêché notre contribution à son

élaboration. Ainsi, nous pouvons affirmer que compte tenu de nos analyses, diagnostics et solutions proposés, l'ONTM pourrait améliorer efficacement le niveau actuel de son organisation en mettant en application le tableau de bord prospectif.

Ceci étant, la mise en place, le suivi et l'évaluation des impacts futurs de l'outil proposé permettra de mieux saisir sa portée.

Le tableau de bord prospectif étant un outil à vocation stratégique, c'est-à-dire qu'il constitue l'apanage des directeurs et autres décideurs, il ne constitue pourtant pas une fin en soi. Cet outil sert à évaluer et à piloter l'organisation, et ne constitue donc pas une garantie d'efficacité seule. Les efforts à fournir doivent donc venir des dirigeants pour améliorer leur organisation et pouvoir finalement réaliser la mission que s'est assignée leur organisation.

La nature de l'organisation étudiée (un OBNL) a certes rendu notre tâche quelque peu difficile : elle n'a pas la même finalité qu'une entreprise commerciale d'une part, et d'autre part, elle n'a pas non plus la même notion de performance et de culture d'entreprise que la dernière.

Malgré cela, il reste toujours possible d'adapter les outils de gestions que les OBNL adoptent de plus en plus. C'est dans cette optique que nous attirons l'attention vers la recherche d'une démarche qualité au niveau de l'ONTM dans le futur qui, à l'instar de la mise en place du tableau de bord prospectif, peut servir de sujet d'études futures qui susciteront sûrement l'intérêt des acteurs en présence.

## **BIBLIOGRAPHIE :**

- ANSOFF I. H. ; « Stratégie du développement de l'entreprise », éd Organisation, 1998 ;
- Annuaires du tourisme 2008 et 2010, Ministère du Tourisme ;
- LEVY-LEBOYER C. ; « La gestion des compétences. Nouvelle édition » ; Editions d'Organisations, 2009 ;
- Deloitte CONSULTING LLP ; « Self study guide : Performance management and balanced scorecard », 2004 ;
- Journal of Business & Economic Research – September 2008; volume 6 – number 9; “Implementing a balanced scorecard in a not-for-profit organization”, 2008
- MOHAN N.; “Essentials of Balanced Scorecard”; Editions John Wiley & Sons, Inc, 2004 ;
- LONGIN P. et DENET H. ; « Construisez votre qualité. Toutes les clés pour une démarche qualité gagnante » ; Edition DUNOD, 2008 ;
- Plan Directeur Touristique, Pôle Intégré de Croissance, 2003 ;
- RON PERSON ; “Balanced Scorecards & Operational Dashboards with Microsoft Excel” ; Edition Wiley Publishing Inc; 2009 ;
- KAPLAN R. S ; “Conceptual Foundations of the Balanced Scorecard”; Harvard Business School - Working Paper N°10-074
- KAPLAN R. S et Norton D.; “The Balanced Scorecard – Measures that Drive Performance”; Harvard Business Review - Reprint 92105.

## **WEBOGRAPHIE:**

- [www.wikipedia.org](http://www.wikipedia.org)
- [www.balancedscorecard.org](http://www.balancedscorecard.org)

## Annexe I : Régression non-linéaire d'une fonction logarithmique

Utilisation de la méthode des moindres carrées pour déterminer une droite de régression logarithmique de type  $y = b + a \ln(x)$

Après avoir identifié la meilleure méthode de régression à partir du graphique, il faut à présent déterminer l'équation de la courbe la plus appropriée (courbe logarithmique).

L'étude se base sur deux séries : la série n° 1 - Les années représentée par la variable « x » et qui constitue la variable explicative ; la série n° 2- Nombre d'arrivée des touristes représentée par la variable Y, et qui constitue la variable à expliquer. Les deux séries sont représentées par le tableau suivant :

**Tableau 34 : Série n°1 et série n°2**

x- Années	1	2	3	4	5	6	7
Y - Nb touristes	6,17	13,92	22,88	27,71	31,17	34,43	37,50

Source : Recherche personnelle

### Changement de variable :

Puisque dans le second membre la fonction  $y = b + a \ln(x)$ ; « a » et « b » sont des constantes. Seul « x » varie et par conséquent seul «  $\ln(x)$  » varie.

Posons  $\ln(x) = Z$ , on obtient l'équation :  $y = b + aZ$  ; équation du premier degré dont Z est la variable, et dont les constantes « a » et « b » sont à déterminer. La résolution de l'équation se fait par la méthode des moindres carrées. On a alors le tableau suivant :

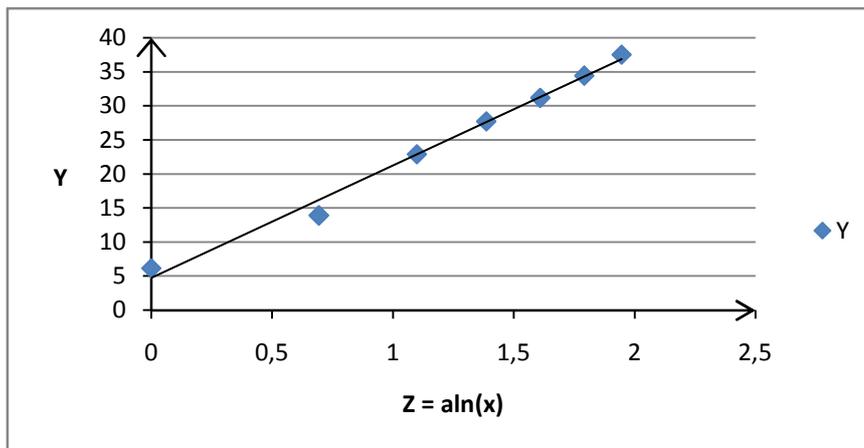
**Tableau 35 : Les séries n°1 et n°2 après changement de variable**

Z [ln(x)]	0	0,69314718	1,09861229	1,38629436	1,60943791	1,79175947	1,94591015
y	6,17	13,92	22,88	27,71	31,17	34,43	37,50

Source : Recherche personnelle

Le nuage de points représentant Z et y prend la forme d'une droite. On peut utiliser la méthode des moindres carrées.

**Figure 14 : Représentation de la nouvelle série en nuages de points et la droite de régression correspondante**



Source : Recherche personnelle

On veut déterminer la droite qui ajuste au mieux nuage de points. Cette droite a pour équation

$$y = aZ + b; \text{ avec } a = \frac{cov(Z,Y)}{\sigma_Z^2} \text{ et } b = \bar{Y} - a\bar{Z}; \bar{Y}, \bar{Z}, cov(Z,Y) \text{ et } \sigma_Z^2 \text{ sont}$$

respectivement les valeurs moyennes de  $y$  et de  $Z$ , la covariance de  $Z$  et de  $Y$  et enfin la variance de  $Z$ .

**Tableau 36 : Tableau d'ajustement linéaire**

n	$Z_i$	$y_i$	$Z_i^2$	$y_i^2$	$(Z \times y)$
1	0,0000	6,17	0,0000	38,04	-
2	0,6931	13,92	0,4805	193,85	9,65
3	1,0986	22,88	1,2069	523,42	25,13
4	1,3863	27,71	1,9218	767,57	38,41
5	1,6094	31,17	2,5903	971,76	50,17
6	1,7918	34,43	3,2104	1 185,76	61,70
7	1,9459	37,50	3,7866	1 406,33	72,97
<b><math>\Sigma</math></b>	<b>8,5252</b>	<b>173,7827</b>	<b>13,1965</b>	<b>5086,72</b>	<b>258,04</b>

Source : Recherche personnelle

Nous avons :

$$\bar{Z} = \frac{\sum_{i=1}^n(Z_i)}{n} = \frac{8,5252}{7} = 1,2179$$

$$\text{et } \bar{Y} = \frac{\sum_{i=1}^n(Y_i)}{n} = \frac{173,7827}{7} = 24,8261$$

$$* cov(Z, Y) = \frac{\sum_{i=1}^n (Z_i \times Y_i)}{n} - (\bar{Z} \times \bar{Y}) = \frac{258,04}{7} - (1,2179 \times 24,8261) = 6,6271$$

$$* \sigma_Z^2 = \frac{\sum_{i=1}^n (Z_i^2)}{n} - \bar{Z}^2 = \frac{13,1965}{7} - (1,2179)^2 = 0,4019$$

$$* \sigma_Y^2 = \frac{\sum_{i=1}^n (Y_i^2)}{n} - \bar{Y}^2 = \frac{5086,72}{7} - (24,8261)^2 = 110,3386$$

$$a = \frac{cov(Z, Y)}{\sigma_Z^2} = \frac{6,6271}{0,4019} = 16,48$$

$$b = \bar{Y} - a\bar{Z} = 24,8261 - (16,48 \times 1,2179) = 4,748$$

On a alors l'équation de la droite de régression suivante :  $y = 4,748 + 16,48Z$ . Pour avoir l'équation de la courbe de régression, il faut remplacer Z par  $\ln(x)$ .

L'équation de la courbe est :  $y = 4,748 + 16,48\ln(x)$

Calcul du coefficient de corrélation linéaire r :

$$r = \frac{cov(Z, Y)}{\sigma_Z \times \sigma_Y} = \frac{cov(Z, Y)}{\sqrt{\sigma_Z^2 \times \sigma_Y^2}} = \frac{6,6271}{\sqrt{0,4019 \times 110,3386}} = 0,9951$$

Nous obtenons les valeurs prévisionnelles de touristes en remplaçant x par les valeurs déterminées (x=9 pour 2010 et x= 14 pour 2015) dans l'équation

$y = 4,748 + 16,48\ln(x)$  ; et pour obtenir le nombre de touristes on fait le calcul :

Nombres de touristes =  $y \times 10\ 000$

**Tableau 37 : Calcul de la valeur de y**

x	$\ln(x)$	y
9	2,20	40,9573
10	2,30	42,6936
11	2,40	44,2643
12	2,48	45,6983
13	2,56	47,0174
14	2,64	48,2387

Source : Recherche personnelle

**Tableau 38 : Nombres de touristes**

Années	Touristes
2010	409 573
2011	426 936
2012	442 643
2013	456 983
2014	470 174
2015	482 387

Source : Recherche personnelle

## Annexe II : Méthode de passation de marché

<b>Méthode de passation de marchés</b>		<b>Montant (en Ar)</b>
Achat au comptant par petite caisse sans consultation de prix		Montant $\leq$ 50.000
Formalisation de fiche de demande de prix de 3 prestataires		50.000 < Montant $\leq$ 200.000
Demande de factures pro forma à au moins 3 prestataires		200.000 < Montant $\leq$ 1.000.000
Appel d'offres restreint	Biens	1.000.000 < Montant $\leq$ 5.000.000
	Consultants	$\geq$ 1.000.000
Appel d'offres ouvert (Biens)		Montant > 5.000.000

Source : ONTM

### Annexe III – Calcul du montant prévisionnel annuel en vignette touristique de 2010 à 2015

**Tableau 39 : Série des données à étudier**

Année	2006	2007	2008
Touristes	311 730,00	344 348,00	375 010,00
VT	466,06	559,69	635,94

Source : Ministère du Tourisme - ONTM

**Tableau 40 : Tableau de calcul de la méthode des moindres carrés**

	X	Y	X <sup>2</sup>	Y <sup>2</sup>	XY
	31,17	466,06	971,76	217 211,92	14 528,49
	34,43	559,69	1 185,76	313 252,90	19 272,81
	37,50	635,94	1 406,33	404 419,68	23 848,39
TOTAL	103,11	1 661,69	3 563,84	934 884,50	57 649,69

Source : Recherche personnelle

$$\bar{x} = \frac{\sum x_i}{n} \text{ et } \bar{y} = \frac{\sum y_i}{n} ; \text{ avec } n = 3$$

$$\bar{x} = \frac{103,11}{3} = 34,37 \text{ et } \bar{y} = \frac{1\,661,69}{3} = 553,90$$

$$\text{cov}(X, Y) = \frac{\sum_{i=1}^n (X_i \times Y_i)}{n} - (\bar{X} \times \bar{Y}) = \frac{57\,649,69}{3} - (34,37 \times 553,90) = 179,36$$

$$\sigma_X^2 = \frac{\sum_{i=1}^n (X_i^2)}{n} - \bar{X}^2 = \frac{3\,563,84}{3} - (34,37)^2 = 6,68$$

$$\sigma_Y^2 = \frac{\sum_{i=1}^n (Y_i^2)}{n} - \bar{Y}^2 = \frac{934\,884,50}{3} - (553,90)^2 = 4\,826,65$$

$$a = \frac{\text{cov}(X, Y)}{\sigma_X^2} = \frac{179,36}{6,68} = 26,87$$

$$b = \bar{Y} - a\bar{X} = 553,90 - (26,87 \times 34,37) = -369,46$$

On a la droite de régression  $y = 26,87x - 369,46$  ; le coefficient de corrélation correspondant est :

$$r = \frac{\text{cov}(X, Y)}{\sigma_X \times \sigma_Y} = \frac{\text{cov}(X, Y)}{\sqrt{\sigma_X^2 \times \sigma_Y^2}} = \frac{179,36}{\sqrt{6,68 \times 4\,826,65}} = 0,9992$$

Le coefficient de corrélation est proche de 1, l'équation peut alors être appliquée pour établir des prévisions.

Nous obtenons le tableau suivant qui permet de déterminer le montant de vignette touristique en fonction du nombre de touristes :

**Tableau 41 : Montant de vignette touristique par arrivée de touristes**

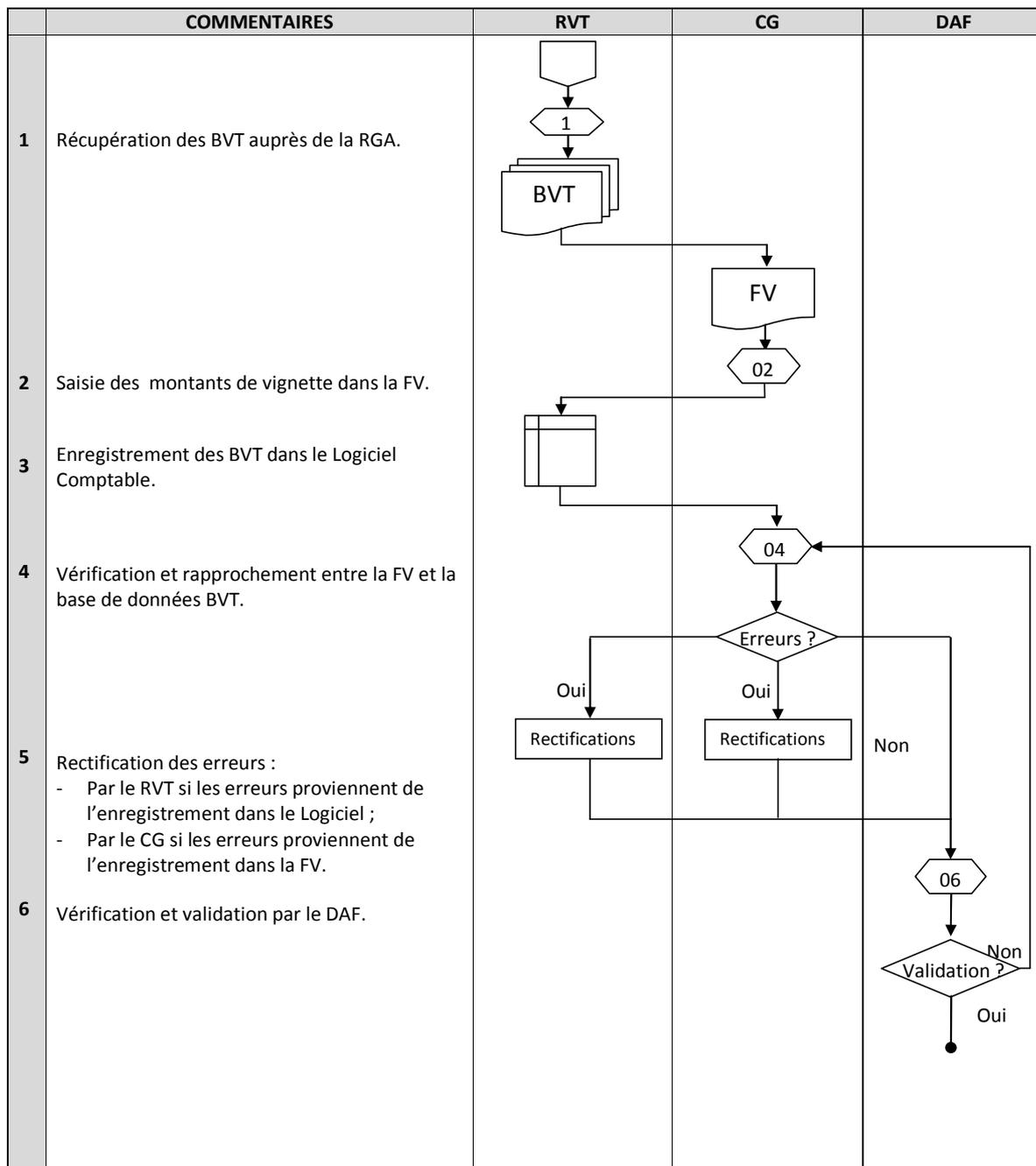
Année	Touristes	X	Y	Vignettes touristiques
2010	409 573	40,9573	731,06	731 062 651,00
2011	426 936	42,6936	777,72	777 717 032,00
2012	442 643	44,2643	819,92	819 921 741,00
2013	456 983	45,6983	858,45	858 453 321,00
2014	470 174	47,0174	893,90	893 897 538,00
2015	482 387	48,2387	926,71	926 713 869,00

Source : Recherche personnelle

## Annexe IV : Fiche n°7 : enregistrement des recettes de vignettes touristiques

### DOCUMENTS UTILISES :

- Bordereaux de vignette touristiques (BVT);
- Fiche de visa (FV);
- Rapport de vignettes touristiques (RV) ;



	COMMENTAIRES	RVT	CG	DAF
7	Classement des BVT par ordre alphabétique du nom des opérateurs.	<pre> graph TD     DAF((DAF)) --&gt; 7{{7}}     7 --&gt; T[ ]     T --&gt; 8{{8}}     8 --&gt; RV[RV]     RV --&gt; FIN([FIN]) </pre>		
8	Edition du RV à partir de la base de données.			

## Annexe V : Manuel des procédures, Contrôle de gestion

### III.11.1. OBJET

Cette procédure concerne la base des circuits de contrôle au sein de l'ONTM pour assurer une bonne marche des activités administratives et financières, y compris les contrôles : de flux financiers (budget, recettes), des caisses, des stocks d'immobilisations, des vignettes touristiques ainsi que les travaux d'inventaires.

### III.11.2. DOCUMENT

- Les bases de données informatiques ;
- Les pièces comptables (données physiques) ;
- Fiches de visa ;
- Bordereaux de vignette touristique ;
- Fiches de stock ;
- Tout autre document circulant, entrant et sortant en rapport directe avec les activités de l'ONTM.

### III.11.3. INTERVENANTS

- DE ;
- DAF;
- Contrôleur de gestion ;
- Comptable ;
- Rsp. Logistique ;

### **III.11.4. CHRONOLOGIE**

Le processus de contrôle de gestion peut suivre 6 étapes :

- 1- Collecte de données ;
- 2- Evaluation et analyse des données ;
- 3- Résolution des dysfonctionnements et **écarts** ;
- 4- Approbation des actions à entreprendre ;
- 5- Rédaction du rapport ;
- 6- Application des décisions prises.

## Annexe VI : Mode de calcul arithmétique des indicateurs et détermination des objectifs à atteindre

### 1- Fiche d'évaluation de satisfaction des opérateurs :

Fiche n° sur Fiches		Très satisfait (5)	Satisfait (4)	Moyennement satisfait (3)	Pas très satisfait (2)	Pas satisfait du tout (1)
Pour avoir une idée sur votre vue concernant la prestation de l'ONTM, nous vous invitons à indiquer le degré de votre satisfaction/non-satisfaction pour les faits suivants :						
1 .	Sur le choix du salon (plutôt qu'un autre)			x		
2 .	Sur l'organisation générale de l'expédition			x		
3 .	Sur les formalités de participation (frais d'inscriptions, délais de paiements,...)	x				
4 .	Sur la logistique (Octroi des visas, dédouanement des matériels, hébergement)		x			
5 .	Sur l'emplacement/disposition du stand					x
6 .	Sur la surface du stand				x	
7 .	Sur la décoration du stand				x	
8 .	Sur la prestation des animateurs de stand				x	
9 .	Sur le déroulement général de l'expédition		x			
10 .	Sur les opportunités potentielles/futures possibles de par la participation		x			
11 .	Sur les opportunités réelles acquises grâce à la participation (contacts établis,...)					x
Points (à remplir par l'ONTM)		5	12	6	6	2
Total points (à remplir par l'ONTM)		31				
Si vous avez des suggestions ou des recommandations, elles seront les bienvenues:						

Source : Recherche personnelle

L'objectif est d'atteindre une satisfaction supérieure à la moyenne, c'est-à-dire supérieur à  $3 \times 11 = 33$  points de satisfaction

## 2- Fiche d'évaluation de satisfaction des visiteurs :

Fiche n° sur Fiches		Très satisfait (5)	Satisfait (4)	Peu satisfait (3)	Pas satisfait (2)	Pas satisfait du tout (1)
Pour avoir une idée sur votre vue concernant la prestation de l'ONTM, nous vous invitons à indiquer le degré de votre satisfaction/non-satisfaction pour les faits suivants :						
1 .	Sur l'emplacement/disposition du stand					x
2 .	Sur la décoration du stand				x	
3 .	Sur la prestation des animateurs de stand				x	
4 .	Sur les opportunités potentielles/futures possibles de par la participation		x			
5	Sur les opportunités réelles acquises grâce à la participation (contacts établis,...)					x
Points (à remplir par l'ONTM)			4		4	2
Total points (à remplir par l'ONTM)		10				
Si vous avez des suggestions ou des recommandations, elles seront les bienvenues:						

Source : Recherche personnelle

L'objectif est d'atteindre une satisfaction supérieure à la moyenne, c'est-à-dire supérieur à  $3 \times 5 = 15$  *points de satisfaction*

## 3- Calcul du niveau des ressources non-restreintes :

Le niveau des ressources non-restreintes devraient pouvoir couvrir au moins le montant des dépenses qui ne seront pas probablement financés par les bailleurs de fonds ou les partenaires.

Il s'agit des charges qui ne sont pas directement imputables aux activités principales de l'ONTM suivantes :

- Frais de fonctionnement des organes de gestion ;
- Les frais concernant aux appuis aux manifestations culturelles et sportives ;
- Les frais de fonctionnement ;
- Et les frais d'investissements

On se base sur les frais de l'année N-1 c'est-à-dire l'année 2009 :

Charges	Montants en Ariary
Organe de gestion	35 913 115,00
Appui aux manifestations	32 986 283,20
Frais de fonctionnement	305 060 546,42
Frais d'investissements	38 743 789,12
<b>TOTAL</b>	<b>412 703 733,74</b>

Source : ONTM

Le total des charges s'élève à : 848 079 597 Ariary

Le niveau des ressources non-restreintes se calcule par le ratio :

$$\frac{\text{Charges non-financés}}{\text{Charges totales}} \times 100 = \frac{412\,703\,733,74}{848\,079\,597} \times 100 \approx 49\%$$

#### 4- Calcul du niveau des ressources régulières :

Les ressources régulières doivent en principe couvrir toutes les dépenses prévues dans le budget prévisionnel, sinon l'ONTM risque d'avoir une trésorerie négative. On a alors le calcul suivant pour l'année 2010 :

$$\text{Ressources régulières} = \frac{\text{Totales dépenses prévues}}{\text{Total recettes prévues}} \times 100 = \frac{848\,079\,596}{952\,021\,021} \times 100 = 89\%$$

#### 5- Calcul des écarts sur vignettes touristiques :

Les écarts sur vignettes touristiques se calculent par la différence entre les prévisions mensuelles et les réalisations sur les collectes en vignette touristique. On a :

$$\text{Ecart sur vignettes} = |\text{Prévisions} - \text{Réalizations}|$$

$$\text{Taux d'écart sur vignettes (mensuelles)} = \frac{\text{Ecart mensuelles}}{\text{Prévisions mensuelles}} \times 100$$

$$\text{Tau d'écart moyen sur vignettes} = \frac{\sum \text{Ecart sur vignettes mensuelles}}{\text{Nombre de mois écoulés}}$$

Ici, nous allons prendre comme référence l'année qui présente le minimum d'écart c'est-à-dire l'année 2008.

$$\text{Ecart moyen sur vignettes} = \frac{\text{Ecart 2008}}{\text{Prévisions 2008}} \times 100 = \frac{35\,826\,646}{623\,344\,228} \times 100 = 6\%$$

6- Calcul du montant budgétaire alloué aux manifestations culturelles et sportives :

Ici encore, nous prenons en référence l'année où le taux est le plus élevé, il s'agit de l'année 2008. On a la formule :

$$\text{Budget alloué} = \frac{\text{Montant alloué aux manifestations}}{\text{Dépenses totales}} = \frac{62\,013\,427}{1\,402\,633\,638} \times 100 = 4\%$$

7- Calcul du nombre de contact moyen établis:

Le nombre de contact moyen par année se calcule par la moyenne entre le nombre de contact total établis par les opérateurs sur tous les salons :

Pour l'année 2010, de janvier jusqu'à novembre, nous avons les chiffres suivants :

**Tableau 42 : nombre de contacts moyens par salon**

Salon	Contact moyen établi
FITUR MADRID	21
BIT MILAN	49
ITB BERLIN	24
INDABA	24
Moyenne	29,5

Source : ONTM

8- Nombre d'agences de représentation de l'ONTM à recruter :

Les objectifs actuelles de l'ONTM à atteindre en termes d'agences de recrutement est de quatre (France, Allemagne, Grande Bretagne) dont une a déjà été effectuée, c'est l'agence de représentation en France. Nous avons cependant choisi d'ajouter d'autres destinations.

Notre choix se base sur le tableau N°3 – Répartition des arrivées touristiques à Madagascar par pays d'origine en 2007 et 2008. Dans ce tableau nous constatons une prépondérance des touristes de l'île de La Réunion (11% en 2007 et 14% en 2008) et de l'Italie (5% en 2007 et 4% en 2008). Ce choix est justifié car certaines destinations choisies par l'ONTM ont un taux à peu près égal voire plus faible que celui de La Réunion et de l'Italie (Angleterre : 3% en 2007 et 4% en 2008 ; Allemagne : 3% en 2007 et 4% en 2008).

Finalement, l'objectif en nombre d'agences de représentations à recruter est au nombre de quatre divisé comme suit :

- Allemagne ;
- Grande Bretagne ;
- Italie ;
- La Réunion

9- Objectif sur contre-valeur marketing à réaliser :

Comme seule l'agence de représentation et presse de France est opérationnelle, l'objectif à atteindre sera le montant de contre-valeur moyen réalisé augmenté de 10%.

Le montant moyen de contre-valeur réalisé est de 13 295 € ; l'objectif sera alors de :

$$13\,295\ \text{€} \times 1,1 = 14\,624\ \text{€}$$

## TABLE DES MATIERES

REMERCIEMENTS .....	I
SOMMAIRE .....	II
LISTE DES TABLEAUX.....	V
LISTE DES FIGURES.....	VII
LISTE DES ABBREVIATIONS .....	VIII
INTRODUCTION GENERALE .....	1
PARTIE I – PRESENTATION DE L’ONTM ET CADRAGE DE L’ETUDE.....	4
CHAPITRE I – PRESENTATION DE L’ONTM.....	5
Section 1 : Fiche signalétique de l’association .....	5
1 -1. Création : .....	5
1-2. Historique : .....	5
1 -4. Caractéristiques juridiques : .....	5
1- 5. Siège et lieu d’activité : .....	6
Section 2 : Missions – vocations – champs d’actions de l’ONTM :.....	6
2 -1. La vocation de l’ONTM : .....	6
2 -2. Les missions de l’ONTM: .....	6
2- 3. Les champs d’actions : .....	7
Section 3 : Composition des membres de l’ONTM.....	7
3 -1. Composition des membres : .....	7
3 -2. L’adhésion, la démission ou la destitution des membres de l’ONTM .....	8
Section 4 : Organisation et fonctionnement de l’ONTM.....	8
4 – 1. Les organes : .....	8
4 – 2. Modalités de prises de décision au niveau du Conseil d’Administration :...	10
4 – 3. Les activités de l’ONTM .....	11

CHAPITRE 2 - GENERALITES SUR LE TABLEAU DE BORD PROSPECTIF .....	15
Section 1 – Les différentes approches en matière de théorie des organisations et l'émergence du tableau de bord prospectif.....	15
1 – 1. Les apports du courant socio-économique et l'émergence du tableau de bord prospectif :.....	15
Section 2 - Le concept de tableau de bord prospectif .....	17
2 – 1. Définition :.....	17
2 – 2. Emergence : .....	18
2 – 3. La mise en place du tableau de bord prospectif :.....	18
Section 3 - Le contenu des quatre axes.....	19
2 - 1. Les quatre axes du tableau de bord prospectif selon Kaplan et Norton : .....	20
2 – 2. L'axe financier :.....	21
2 – 3. L'axe client: .....	23
2 – 4. L'axe processus interne: .....	25
2 – 5. L'axe apprentissage et développement: .....	26
Section 4 – Le contenu de la carte stratégique.....	27
3 – 1. La carte stratégique:.....	27
3 – 2. Composantes de la carte stratégique :.....	27
3 – 3. Utilité de la carte stratégique : .....	28
3 – 4. Présentation de la carte stratégique :.....	28
<b>PARTIE II : ANALYSE ET DIAGNOSTIC STRATEGIQUE DE L'EXISTANT .....</b>	<b>32</b>
<b>CHAPITRE I – DIAGNOSTIC DE L'ENVIRONNEMENT EXTERNE DE L'ONTM.....</b>	<b>33</b>
Section 1 - Les menaces.....	33
1 – 1. Impacts de la crise économique mondiale : .....	33

1 – 2. L’instabilité de l’environnement politique : .....	34
1 – 3. Insuffisance d’un point de vue technique et technologique :.....	35
1 – 4. Environnement culturel et social : .....	37
Section 2 – Les opportunités.....	38
2 – 1. Sur le plan économique : .....	38
2 – 2. Sur le plan technologique : .....	43
2 – 3. Sur le plan socioculturel : .....	44
<b>CHAPITRE II – DIAGNOSTIC DE L’ENVIRONNEMENT INTERNE</b>	
<b>DE L’ONTM.....</b>	<b>45</b>
Section 1 – Les points forts.....	45
1 – 1. Sur le plan financier :.....	45
1 – 2. Sur le plan organisationnel : .....	47
1 – 3. Au niveau du système de contrôle interne .....	49
Section 2 - Les points à améliorer sur la plan financier.....	54
2 – 1. Sur la gestion des encaissements de la vignette touristique :.....	54
2 – 2. Problèmes au niveau des prévisions de recettes en vignettes touristiques : .	58
Section 3 - Les points à améliorer sur le plan organisationnel .....	60
3 – 1. Au niveau de la gestion des sorties de caisse : .....	61
3 – 2. Au niveau de l’enregistrement des vignettes touristiques : .....	61
3 – 2 - 3. Mise à jour de la base de données touristique : .....	63
Section 4 - Les points à améliorer concernant le contrôle interne.....	64
4 – 1. Difficultés au niveau du contrôle de gestion.....	64
4 – 2. Points à améliorer au niveau de la gestion des kiosques : .....	67
4 – 3. Points faibles au niveau de la communication interne :.....	67
<b>TROISIEME PARTIE : PROPOSITION DE TABLEAU DE BORD</b>	
<b>PROSPECTIF, DE SOLUTIONS ET DE</b>	
<b>RECOMMANDATIONS .....</b>	<b>70</b>

CHAPITRE I – PROPOSITION DE TABLEAU DE BORD PROSPECTIF	71
.....	71
Section 1 – Démarche de choix des indicateurs.....	71
1 – 1. L’arbre du système des objectifs de l’ONTM : .....	71
1 – 2. Identification de la mission et des objectifs stratégiques de l’ONTM :.....	72
1 – 3. Identification des facteurs clés de succès et choix initial des indicateurs : ..	73
Section 2 – Définition des quatre axes et établissement de la carte stratégique :.....	80
Chapitre II – Proposition de solutions et de recommandations .....	85
Section 1 – Sur le plan financier .....	85
1 – 1. Propositions d’outils de prévisions du contrôle de gestion : .....	85
Section 2 – Sur le plan organisationnel .....	89
Section 3 - Sur le contrôle interne : .....	90
3 – 1. Amélioration de la procédure de mise à jour de la base de données touristique :.....	90
3 – 2. Gestion des kiosques.....	91
Section 3 - Recommandations : .....	91
3 – 1. Mise en place d’une démarche qualité :.....	91
3 – 2. Objectif de la démarche : .....	92
3 – 3. Avantages d’une démarche qualité :.....	92
3 – 4. Contenu d’une démarche qualité : .....	93
CONCLUSION GENERALE.....	96
BIBLIOGRAPHIE : .....	IX
Annexe I : Régression non-linéaire d’une fonction logarithmique.....	X
Annexe II : Méthode de passation de marché.....	XI
Annexe III – Calcul du montant prévisionnel annuel en vignette touristique de 2010 à 2015.....	XI

Annexe IV : Fiche n°7 : enregistrement des recettes de vignettes touristiques.....	XIII
Annexe V : Manuel des procédures, Contrôle de gestion.....	XIV
Annexe VI : Mode de calcul arithmétique des indicateurs et détermination des objectifs à atteindre .....	XVI