

UNIVERSITE DE TOAMASINA
FACULTE DES SCIENCES ECONOMIQUES ET DE GESTION
DEPARTEMENT DE GESTION



MEMOIRE DE MAITRISE ES SCIENCES DE GESTION

PROJET DE CREATION D'UN HOTEL
RESTAURANT DENOMME « LE PRESTIGE »
DANS LA VILLE DE SOANIERANA-IVONGO

Présenté et soutenu par :

GEORGINE

OPTION : Finances et comptabilité

PROMOTION 2004 - 2005

Dirigé par :

Date de soutenance : 13 Décembre 2006

Encadreur Enseignant

Monsieur Roland MODONGY
Enseignant Chercheur
Université de Toamasina

Encadreur Professionnel

Madame Marie Pierre NORBLIN
Directeur Commercial
Le Neptune Toamasina

REMERCIEMENTS

Le présent mémoire est le couronnement de notre cursus universitaire. Sa réalisation a bénéficié de la participation de nombreuses personnes à qui nous témoignons notre profonde reconnaissance.

*Nos premiers remerciements vont à tous les enseignants de la **Faculté des Sciences Economiques et de Gestion** ainsi qu'au personnel administratif de l'Université de Toamasina, qui nous ont permis d'accéder à cette phase de soutenance grâce à leur savoir faire et leur dévouement à leurs services respectifs.*

*Plus particulièrement, nous exprimons notre gratitude à **Monsieur Roland MODONGY**, enseignant chercheur, notre encadreur enseignant qui, malgré ses nombreuses obligations, a bien voulu nous diriger et nous donner ses conseils dans l'élaboration de ce mémoire.*

*Nous tenons également à remercier **Madame Marie Pierre NORBLIN** notre encadreur professionnel qui a dirigé nos travaux de recherche avec beaucoup de compréhension. Sans son hospitalité et ses conseils, nos recherches n'auraient pas pu aboutir.*

De même, nous ne pouvons pas oublier d'exprimer nos reconnaissances à nos parents et tous les membres de notre famille pour tous les sacrifices qu'ils ont endurés en consentant leur appui matériel et financier durant nos études.

Enfin, nous témoignons notre gratitude aux étudiants de l'Université de Toamasina pour leur soutien moral qu'ils ont manifesté durant notre cursus.

Que tous ceux qui, de près où de loin, ont contribué à la réalisation du présent travail trouvent ici l'expression de nos remerciements les plus sincères.

SOMMAIRE

REMERCIEMENTS

LISTE DES ABREVIATIONS, DES SIGLES ET DES ACRONYMES

REMERCIEMENTS	5
---------------	---

SOMMAIRE	5
----------	---

LISTE DES ABREVIATIONS, SIGLES ET ACRONYMES	5
---	---

INTRODUCTION	5
--------------	---

PREMIERE PARTIE	5
-----------------	---

CHAPITRE I	8
------------	---

FACTEURS GENERAUX DE L'ENVIRONNEMENT	8
--------------------------------------	---

SECTION 1 : LES DIFFERENTS ENVIRONNEMENTS ETUDIES	8
---	---

1.1. Environnement géo- climatique	8
------------------------------------	---

1.2. Environnement économique régional	9
--	---

1.3. Environnement politique et administratif	10
---	----

1.4. Environnement écologique	11
-------------------------------	----

1.5. Environnement démographique	12
----------------------------------	----

SECTION 2 : ANALYSE DES INFRASTRUCTURES EXISTANTES	13
--	----

2.1. Infrastructures d'accueil hôtelier	13
---	----

2.1.1. Hébergement	13
--------------------	----

2.1.1.1. Le micro- produit chambre	14
------------------------------------	----

2.1.1.2. Hygiène et propreté	14
------------------------------	----

2.1.2. Restauration	15
---------------------	----

2.1.2.1. Le micro- produit restaurant	15
---------------------------------------	----

2.1.2.2. Hygiène et propreté	16
------------------------------	----

2.1.3. Sécurité	16
-----------------	----

2.1.4. Personnel	17
------------------	----

2.2. Infrastructure de viabilité	17
----------------------------------	----

2.2.1. Alimentation en eau et électricité	17
---	----

2.2.2. Télécommunication	17
--------------------------	----

2.3. Infrastructures socio-économiques	18
--	----

2.3.1. Transport	18
------------------	----

2.3.1.1 Voie routière	18
-----------------------	----

2.3.1.2 Voies maritimes et fluviales	18
--------------------------------------	----

2.3.2. Les secteurs productifs	19
--------------------------------	----

2.3.2.1 L'agriculture	19
-----------------------	----

2.3.2.2. L'élevage	20
--------------------	----

2.3.2.3. La pêche	20
-------------------	----

SECTION 3 : ORIGINES DU PROJET	21
--------------------------------	----

3.1. Définition	21
-----------------	----

3.1.1. Hôtel	21
--------------	----

3.1.2. Restaurant	21
-------------------	----

3.2. Identification de l'entreprise et du projet	21
--	----

3.2.1. L'entreprise	21
---------------------	----

3.2.2. Le projet	21
------------------	----

3.3. Implantation géographique et raisons du choix	23
--	----

CHAPITRE II	24
-------------	----

ETUDE DE MARCHE	24
-----------------	----

SECTION 1 : PROCEDURES DE L'ETUDE DE MARCHE	24
---	----

1.1. Les clients cibles	25
-------------------------	----

1.2. Les services étudiés	25
---------------------------	----

SECTION 2 : ANALYSE DE L'OFFRE ET DE LA DEMANDE	26
---	----

2.1. analyse de l'offre	26
-------------------------	----

2.1.1. Les concurrents	27
------------------------	----

2.1.2. Estimation de l'offre dans la région de Soanierana-Ivongo	28
2.1.3. Forces et faiblesses des concurrents	28
2.2. <i>Analyse de la demande</i>	29
2.2.1. Situation globale de la demande hôtelière	29
2.2.2. Variations statistiques des arrivées à Soanierana-Ivongo	30
2.2.3. Part de marché visée	30
2.2.4. Tarif pratiqué	30
2.2.5. Confrontation de l'offre à la demande	30
SECTION 3 : POLITIQUE DU MARKETING	31
3.1. <i>Politique de services</i>	31
3.2. <i>Politique de prix</i>	32
3.3. <i>Politique de distribution</i>	33
3.3.1. Le réseau de distribution	33
3.3.2. Les canaux de distribution	33
3.3.3. Le circuit de distribution	34

CHAPITRE III 35

ORGANISATION ET PRESTATION DE SERVICE ENVISAGEE 35

SECTION 1 : ORGANISATION ET DESCRIPTION DES PRINCIPALES FONCTIONS	35
1.1. <i>Organigramme</i>	35
1.2. <i>Description des principales fonctions</i>	36
1.2.1. Gérant	36
1.2.2. Cuisinier	36
1.2.3. Aide cuisinier	36
1.2.4. Réceptionniste	36
1.2.5. Serveur (se)	36
1.2.6. Femme de chambre	37
1.2.7. Gardien	37
SECTION 2 : CARACTERISTIQUES ET GESTION DE L'APPROVISIONNEMENT	38
2.1. <i>Caractéristiques de l'approvisionnement</i>	38
2.1.1. Achat	38
2.1.2. Stock	39
2.2. <i>Gestion de l'approvisionnement et de la qualité</i>	39
SECTION 3 : PRESTATIONS DE SERVICES ET COUT D'EXPLOITATION ENVISAGE	40
3.1 <i>Prestations de services</i>	40
3.1.1 Description de la prestation envisagée	40
3.1.2 Planning de prestations	40
3.2 <i>Prévision de coût d'exploitation</i>	41
3.2.1 Matières premières	41
3.2.2 Les autres charges	42
3.2.2.1. Les autres achats	42
3.2.2.2 Les services extérieurs	42
3.2.2.3 Les autres services extérieurs	42
3.2.2.4 L'impôt et taxe	43
3.2.3 Les coûts salariaux	44

DEUXIEME PARTIE 8

CHAPITRE I 46

LES INVESTISSEMENTS NECESSAIRES ET LES COMPTES DE GESTION 46

SECTION 1 : INVESTISSEMENT	46
1.1. <i>Les éléments constitutifs d'investissements</i>	47
1.1.1 Frais de développement	47
1.1.2 Terrain	47
1.1.3 Construction	47
1.1.4 Matériels et Outillage	49
1.1.5 Matériel informatique	52
1.1.6 Matériels et mobiliers de bureau	52
1.2. <i>Fonds de roulement</i>	54
1.3 <i>Les coûts financiers durant la construction</i>	56
SECTION 2 : AMORTISSEMENT	56
2.1. <i>La Formule d'amortissement</i>	57
2.1. <i>Le frais financier</i>	59

SECTION 3 : FINANCEMENT DU PROJET	59
3.1. <i>Modalité de remboursement</i>	60
3.1.1. Le taux d'intérêt	60
3.1.2. Caractéristiques de crédit	60
CHAPITRE II	62
ANALYSE DE FAISABILITE DU PROJET	62
SECTION 1 : LE COMPTE DE RESULTAT PREVISIONNEL	62
1.1. <i>Compte de trésorerie mensuel prévisionnel</i>	63
SECTION 2 : LE SEUIL DE RENTABILITE (SR)	64
2.1. <i>Définition</i>	64
2.2. <i>Utilité du seuil de rentabilité</i>	64
2.3. <i>Calcul du seuil de rentabilité</i>	65
2.3.1 Les charges variables	65
2.3.2 Les charges fixes	65
2.3.3 Mode de calcul du seuil de rentabilité	66
SECTION 3 LE PLAN DE FINANCEMENT	67
3.1 <i>La capacité d'autofinancement (CAF)</i>	67
3.2 <i>Présentation du plan de financement</i>	68
3.2.1 Le cash- flow prévisionnel	69
3.3 <i>Le ratios</i>	70
3.3.1. Ratios de structure de l'entreprise	70
3.3.1.1 Ratio de taux de valeur ajoutée	70
3.3.1.2 Ratio de rendement de l'activité	71
3.3.1.3 Ratio d'endettement	71
3.3.2 Ratio de rentabilité	72
3.3.2.1 Ratio de rentabilité économique.....	72
3.3.2.2 Ratio de rentabilité financière (R).....	74
3.3.2.3 Ratio de financement (R _f).....	74
3.3.2.4 Ratio d'autonomie financière (R ₂)	75
CHAPITRE III	76
EVALUATION DE LA RENTABILITE DU PROJET	76
SECTION 1 : EVALUATION DE LA RENTABILITE ECONOMIQUE	76
SECTION 2 : EVALUATION DE LA RENTABILITE FINANCIERE	76
2.1. <i>Temps de récupération des capitaux investis</i>	77
2.2. <i>La valeur actuelle nette (VAN)</i>	78
2.3. <i>Le taux de rentabilité interne (TRI)</i>	80
2.4. <i>L'indice de profitabilité (IP)</i>	81
SECTION 3 : EVALUATION DE RENTABILITE SOCIALE	81
3.1. <i>Avantages directs du personnel</i>	81
3.1.1. Salaires	81
3.1.2. Alimentation	82
3.1.3. Congés et repos	82
3.2. <i>Avantages indirects du personnel</i>	82
3.2.1. CNaPS (Caisse Nationale de Prévoyance Sociale)	82
3.2.2. O S I E (Organisation Sanitaire Interentreprise)	82
3.2.3. Formation	83
CONCLUSION	84
BIBLIOGRAPHIE	
ANNEXES	
LISTE DES TABLEAUX	
TABLE DES MATIERES	

LISTE DES ABREVIATIONS, SIGLES ET ACRONYMES

Ar	: Ariary
ANGAP	: Association Nationale de Gestion des Aires Protégées
CFEPCS	: Certificat de Fin d'Etudes du Premier Cycle du Second degré
BTS	: Brevet Technique Supérieur
CA	: Chiffre d'Affaires
CAF	: Capacité d'Autofinancement
CF	: Coûts fixes
CNaPS	: Caisse Nationale de Prévoyance Sociale
CV	: Coûts Variables
DRCI	: Délai de Récupération des Capitaux Investis
GM	: Grand Modèle
GUIDE	: Guichet Unique des Investissements et du Développement des Entreprises
IBS	: Impôt sur les Bénéfices
INSTAT	: Institut National de Statistiques
INTH	: Institut National du Tourisme et d'hôtellerie
IP	: Indice de Profitabilité
JIRAMA	: Jiro sy Rano Malagasy
Kg	: Kilogramme
Km (²)	: Kilomètre (carré)
KOFITO	: Koperativa Fitaterana Toamasina
Kw	: Kilowatt
MCV	: Marge sur Coûts Variables
OMSIE	: Organisation Médicale de la Santé Interentreprises
ONE	: Office National de l'Environnement
ONG	: Organisation Non Gouvernementale
OSIE	: Organisation Sanitaire Interentreprises
PIB	: Produit Intérieur Brut
PM	: Petit modèle
PNAE	: Plan National d'Action Environnementale
PPN	: Produits de Première Nécessité
PU	: Prix Unitaire
Qté	: Quantité
RN	: Route Nationale
SR	: Seuil de Rentabilité
TELMA	: Télécom Malagasy
TRI	: Taux de Rentabilité Interne
VAN	: Valeur Actuelle Nette
WWF	: World Wild Fund

INTRODUCTION

Le tourisme devient maintenant un secteur prioritaire qui va servir un levier du développement économique à Madagascar. Le gouvernement malgache a misé sur celui-ci par le lancement de la politique volontariste de développement par le biais de code des investissements en tant que document d'attraction des investissements nationaux et internationaux qui veulent utiliser leur épargne à des fins d'investissements touristiques.

On assiste actuellement à une reprise des arrivées aux frontières des visiteurs non résidents avec une augmentation massive malgré les difficultés rencontrées pour de multiples raisons.

Les touristes s'intéressent de plus en plus à notre pays grâce à la beauté de nos paysages et aux diverses festivités comme le « DONIA » à Nosy - Be ou le « ZAGNAHARY BE » à Sainte Marie.

Nous avons choisi la région de Soanierana pour l'étude de projet touristique grâce à sa situation géographique en tant que carrefour pour relier la ville Toamasina et l'île sainte Marie.

Elle est devenue aussi un passage incontournable en tant qu'embarcadère des bateaux, reliant toujours les deux destinations.

Tout cela nous amène à choisir le présent thème intitulé : **« PROJET DE CREATION D'UN HOTEL RESTAURANT DENOMME « LE PRESTIGE » DANS LA VILLE DE SOANIERANA- IVONGO ».**

Alors, les hommes politiques actuels de Madagascar essaient de focaliser leur attention sur le développement du secteur touristique mais avant tout, il faut aménager ses environnements dans le domaine d'accueil comme l'hôtellerie, restauration, agences de voyage, transport aérien,...Et surtout, ce qui distingue fondamentalement les pays du tiers-monde, des pays industrialisés dans le domaine touristique, c'est que ce secteur est apparemment porteur grâce à leurs richesses faunistiques et floristiques en parlant plus exactement de l'écotourisme, qui pourraient satisfaire les étrangers à y venir par simple et pure curiosité dans le cadre du tourisme d'aventure. Mais il s'agit d'un secteur trop

exigeant en norme de salubrité et sécurité des lieux d'accueil et Madagascar ne doit pas faire exception à cet effet pour mieux gérer la demande du marché.

Les normes de référence sont donc internationales dans les divers domaines considérés : elles touchent les logements, l'alimentation, la technologie comme les moyens de transports utilisés (véhicules, avions...) et cela pourraient constituer un grand obstacle pour le développement du secteur en question dans un pays en développement comme le nôtre.

Ensuite, nous savons que la gestion tient une place primordiale dans la vie en général, surtout la gestion d'un site touristique comme Soanierana Ivongo qui doit servir le fer de lance du marché touristique mais paradoxalement du point de vue économique, la région ne dispose pas beaucoup d'hôtels, de restaurants et d'agences de voyages.

Notre travail se divise en deux parties dont la première va se plancher sur **la présentation générale du projet avec ses différentes caractéristiques**. La deuxième partie va **diagnostiquer l'étude de faisabilité prévisionnelle du projet**.

PREMIERE PARTIE

PRESENTATION GENERALE DU PROJET

CHAPITRE I

FACTEURS GENERAUX DE L'ENVIRONNEMENT

SECTION 1 : LES DIFFERENTS ENVIRONNEMENTS ETUDIES

La fonction d'entreprise n'a de signification que par l'environnement complexe dans lequel elle évolue.

« La détermination de la région est loin d'être importante pour décrire le cadre de l'étude de faisabilité d'un projet. On peut la définir tout simplement comme l'espace directement concerné par le projet dans son fonctionnement quotidien »¹.

On ne peut pas lui adjoindre les domaines lointains visités exceptionnellement par les touristes. Par contre, elle doit comprendre les lieux de passage reliant Tamatave Sainte-Marie et aussi un centre pour se rendre à Mananara en tant que ville reconnue par sa richesse en girofle.

L'arrivée et le séjour du touriste au sens large sont en fait la résultante de certaines forces issues de l'environnement plus spécifiquement touristiques dont :

- environnement géo- climatologique ;
- environnement économique régional ;
- environnement politique et administratif ;
- environnement écologique ;
- environnement démographique.

1.1. ENVIRONNEMENT GEO- CLIMATOLOGIQUE

Le district de Soanierana-Ivongo couvrant une superficie totale de 4.330 km², fait actuellement partie de la région d'Analanjiroro.

Délimitation

Nord : Fleuve Anove qui le sépare de Mananara

Ouest : Andilamena

Sud : Fénérive-Est et Vavatenina

Est : Océan Indien

¹JM DEWAILLY: « Géographie et tourisme et des loisirs » Edition foucher 1987, Page 106

Il est situé à 180 Km du chef lieu de la Province autonome de Toamasina, desservi par la route nationale 05 dont 177 Km bitumée et praticable durant toute l'année.

Le climat est de type d'alternance chaud humide. La température varie en moyenne entre 18° et 28° Celsius dont la saison est divisée en deux : saisons chaude et saison froide.

1.2. ENVIRONNEMENT ECONOMIQUE REGIONAL

Actuellement, le prix du carburant ne cesse d'augmenter et cela fait flamber les prix des matières premières et les frais de transport. Cette hausse de prix de carburant et la dévaluation de la monnaie malgache constituent les plus grands soucis de l'économie régionale.

La côte-Est est très riche en artisanat local et en produits d'exportations comme le girofle et la vanille mais aussi elle possède une forêt si dense de type tropical, en même temps lieu de prédilection de promeneurs (randonnée) et source de revenu pour les autochtones car elle englobe des activités génératrices de revenus comme l'artisanat et le commerce de bois d'œuvre.

Cette particularité de la région constitue une grande opportunité sur le plan socio-économique car en outre, la pêche et l'élevage se pratiquent de façon relativement optimale. La beauté panoramique du paysage et le développement du métissage de la population doublés des richesses de la région, provoquent une grande attirance pour des collecteurs et des hommes d'affaires en majorité allochtones. La région de Soanierana-Ivongo possède un potentiel éco touristique très important étant donné l'existence de la forêt de type tropical qui émaille son paysage naturel mais aussi tous les mois de juillet et août de chaque année, il y a le FEBIS ou le festival des baleines de l'île Sainte Marie qui fait venir beaucoup d'étrangers à Madagascar.

La création de cet hôtel n'est pas une simple fantaisie car nous avons déjà essayé de calibrer tous les paramètres qui vont impulser l'afflux des touristes tant nationaux qu'étrangers à venir passer les vacances dans les campagnes et cela va faire renflouer d'argent les caisses communales à travers les taxes et ristournes à payer à cet effet.

1.3. ENVIRONNEMENT POLITIQUE ET ADMINISTRATIF

Le tourisme est l'un des plus grands secteurs d'activité du pays et pourrait s'avérer un moyen incontournable pour le développement durable de l'économie nationale.

Tout cela explique :

- l'existence des maisons de tourisme dans les villes ;
- la participation de l'Etat aux diverses festivités nationales comme le Donia, le Zagnahary be ;
- l'amélioration des prestataires de service par les différents labels ou autre ;
- l'amélioration du plan d'urbanisme.

Face à de tels dispositifs tant matériels que réglementaires, l'étude prévisionnelle est inévitable pour comptabiliser le nombre d'infrastructures d'hébergement par rapport au nombre de touristes qui vont venir et les questions d'amélioration de la qualité de services se posent au niveau des prestataires et des concepteurs du projet afin de promouvoir l'éco conception du produit.

La politique de la mise en place de GUIDE ou Guichet Unique des Investissements et du Développement des Entreprises va nous aider énormément et motiver de plus en plus les futurs promoteurs.

En outre la formation acquise au département de gestion facilite la réalisation des démarches administratives.

Ainsi, ces éléments cités ci-dessus impulsent directement la conception et la réalisation de notre projet.

Quant à l'Etat, il fait la promotion de la destination à Madagascar à travers sa participation aux diverses foires internationales et surtout avec la publicité de « Madagascar naturellement » et le quotidien « New Magazine »

1.4. ENVIRONNEMENT ECOLOGIQUE

La politique environnementale est née de la prise de conscience par l'Etat malgache de la dégradation de l'environnement et de la nécessité de prendre des mesures et d'intervenir d'urgence pour le cas de capital naturel critique avec la disparition d'une grande partie importante de la couverture forestière et de certains animaux insectes et oiseaux endémiques.

L'adoption de la charte de l'environnement malgache le 21 décembre 1990 (loi 90-033) a permis la mise en place du plan National d'Action Environnementale Malagasy (PNAE).

Sa principale mission est de "Protéger l'environnement tout en oeuvrant pour le développement durable."

Ainsi, la réalisation de notre projet d'hôtellerie et de restauration marche dans ce sens de préservation de la nature et qui peut constituer une condition sine qua none pour obtenir une autorisation légale du ministère de l'environnement et du tourisme.

D'ailleurs, l'écotourisme assimilé au tourisme durable reprend le triptyque du développement durable : « il doit être supportable à long terme sur le plan écologique, viable sur le plan économique et équitable sur le plan éthique et social pour les populations locales. »¹

Des organismes se trouvent actuellement à Madagascar pour préserver la nature tels que le World Wild Fund (W. W. F.), l'Office Nationale de l'Environnement (O. N. E.), l'Association Nationale de Gestion des Aires Protégées (A. N. G. P.).

Pour notre propre projet, nous allons valoriser beaucoup plus la nature par l'aménagement de la beauté panoramique des paysages locaux pour amorcer le développement durable du pays.

¹ Hélène SEGUELA : « Etude de faisabilité du projet d'écotourisme, tourisme communautaire en milieu rural pauvre, CERDI DESS Développement Economique et Analyse du projet. Clermont Ferrand, septembre 2002, page 5

1.5. ENVIRONNEMENT DEMOGRAPHIQUE

La population de Soanierana-Ivongo est estimée à 113.072 individus au milieu de l'année 2005. 49,9% sont du sexe masculin et 50,1% sont du sexe féminin, soit une répartition assez équilibrée, malgré une plus forte présence féminine avec un rapport de masculinité estimé à 99 hommes pour 100 femmes.

La population est en majorité très jeune. En effet, pour l'ensemble de la sous-préfecture, plus de la moitié (56,4%) des individus des deux sexes ont moins de 20 ans.

Tableau 1 : Voici quelques caractéristiques de la région par commune

LOCALITE	POPULATION 2005	SUPERFICIE (Km ²)	HABITAT PAR Km ²
Soanierana-Ivongo	26 975	47	573,9
Fotsialanana	13 970	25	558,8
Antanifotsy	11806	174	67,9
Ambodiampona	8 722	72	121,1
Andapafito	13 119	1 396	9,4
Ambahoabe	10 835	524	20,7
Manompana	13 126	960	13,7
Ambahoabe	10 835	524	20,7
Antenina	14.520	1.132	12,8
TOTAL	113.072	4.330 Km ²	26,1 / km ²

Source: INSTAT Toamasina

Dans la région de Soanieran-Ivongo coexistent plusieurs ethnies dont la grande partie est composée essentiellement de :

- Betsimisaraka 92%
- Antemoro 3%
- Merina 2%
- Betsileo 3%

SECTION 2 : ANALYSE DES INFRASTRUCTURES EXISTANTES

Madagascar ne dispose qu'un nombre très restreint d'hôtels et de restaurants qui suivent les normes internationales.

2.1. INFRASTRUCTURES D'ACCUEIL HOTELIER

En réalité, on classe les hôtels en deux catégories suivant le confort et la qualité de service proposé, aussi que le nombre d'employés¹ :

- il y a les hôtels classés « étoiles » de 1 à 5 étoiles ;
- il y a les hôtels classés « ravinala » de 1 à 3 ravinala.

Les différents établissements hôteliers n'ont pas forcément les mêmes qualités de services offerts, la même nature d'établissement, le même nombre de personnel employé, le même confort. Ces différences constatées au niveau des établissements ont conduit à leur classification en diverses catégories.

L'hôtel se divise en deux parties :

- l'hébergement ;
- la restauration.

2.1.1. Hébergement

D'après l'article 39 du code de tourisme, les établissements d'hébergement sont des entreprises commerciales qui offrent des chambres, des appartements, des suites ou des bungalows ou unités pavillonnaires meublés. Ils peuvent assurer des prestations qui y sont liées notamment la fourniture de repas, boisson et petit déjeuner.

Voici quelques types d'établissement d'hébergement :

- les hôtels ;
- les motels ;
- les relais ;
- les résidences de vacances ;
- les résidences du tourisme ;

¹ PATRICK, « Hôtellerie », ARIANE Tourisme, janvier 2003-2004.

- les villages de vacances ;
- les pensions de famille ;
- les écolodges ;
- les gîtes ;
- les chambres d'hôtes ;
- les auberges ;
- les terrains de camping.

2.1.1.1. Le micro- produit chambre

La chambre est constituée par des bungalows et les micro-produits chambres sont caractérisés par les équipements suivants :

- Literie : lits simples pouvant se rapprocher en lit double, couvre-lit lavable, rideau, ...
- Sanitaire : bidet, lavabo cuvette, toilette (waters close) séparée, double flexible (ou receveur douche), tapis- bain, miroir simple et panoramique, poubelle, sac propreté, boîtes à lames usées, prise rasoir, serviette, savon de bain, shampooing,...
- Confort : tables, chaises, coiffeuse, fauteuil, ...
- Accueil : porte- bagage, penderie, armoire à linge, vase à fleurs ;
- Communication : information sur les services de l'hôtel, animation extérieure, plan de la ville, valeur des cours de change, tours opérateurs.

2.1.1.2. Hygiène et propreté

Les établissements doivent respecter l'ensemble des normes d'hygiène et de salubrité définies par l'ordonnance n° 62 072 du 27 septembre 1962 portant codification des textes législatifs concernant la santé publique.

Les parties communes et les parties privatives doivent par conséquent être en parfait état d'entretien et de propreté permanente à toute heure de la journée.

Les chambres, les toilettes et les salles d'eau doivent disposer de fenêtre(s) ouvrant sur l'extérieur ou d'un système d'aération ou de ventilation permettant l'évacuation des vapeurs d'eau ou d'odeurs.

Traitement des eaux usées et des déchets solides : les établissements doivent être raccordés à un système collectif d'évacuation des eaux usées, eaux-vannes et pluviales ou disposer d'un équipement propre assurant la même fonction et être desservis par un système collectif d'évacuation des ordures et déchets solides ou disposer d'un équipement spécifique, salubre et éloigné de l'établissement assurant cette fonction.

Ces établissements doivent disposer d'une protection efficace contre les insectes et les parasites.

2.1.2. Restauration

D'après l'article 53 du code de tourisme¹, les établissements de restauration sont des entreprises commerciales qui servent de repas et/ou boissons à consommer sur place, à emporter ou à livrer à la clientèle quelles que soient la formule à la carte ou menu et la forme de services. Ils assurent les prestations qui y sont liées.

Sont considérés comme établissement de restauration :

- les restaurants ;
- les buffets ;
- les snacks ou cafés ;
- les tables d'hôtel ;
- les traiteurs ;
- les fast-foods ;
- les salons de thé.

2.1.2.1. Le micro- produit restaurant

Le restaurant est placé à l'endroit facile à trouver, pas très loin de l'entrée et les axes de la circulation.

¹ Code du tourisme, loi n° 95 – 017 du 25 – 08 – 95, décret n° 96773 du 03 – 09 - 96

Données techniques :

- capacité restaurant : nombre de couverts proposés ;
- surface :
 - restaurant
 - terrasse
 - couloir
 - réserve
 - cuisine ;
- types de cuisine : cuisine française, malgache et d'autres spécialités suivant l'exigence des clients, menu à la carte.
- Animation : télévision + vidéo, sonorisation et jeux divers, terrain de volley-ball sur plage.

2.1.2.2. Hygiène et propreté

Les restaurants doivent être équipés et organisés de manière à assurer la qualité hygiénique des aliments servis, notamment :

- disposer d'un entrepôt de produits alimentaires, séparé de la cuisine, assurant une bonne conservation.
- Disposer de cuisine dont le plan, l'aménagement et l'équipement sont conformes aux règles d'hygiène.
- Mettre en œuvre, lors de la préparation des plats, un cheminement des produits évitant les risques de contamination.

2.1.3. Sécurité

- L'exploitant doit tenir à jour un registre des clients,
- Les équipements contre l'incendie sont obligatoires. Ils doivent être maintenus dans d'excellentes conditions de fonctionnement à tout moment (lance d'incendie ou extincteur ou bacs à sable...)
- La boîte à pharmacie doit être pourvue de médicaments de première nécessité, d'instruments d'urgences et d'objets de pansement nécessaires à assurer les services de premier secours. Elle doit être disponible en permanence.

2.1.4. Personnel

Le service doit être assuré par un personnel compétent, de bonne présentation et ayant des tenues adaptées.

L'établissement est dirigé par un cadre ayant une expérience professionnelle dans la direction d'un établissement similaire.

Ces qualifications de personnel ne sont pas exigées pour les gîtes et les chambres d'hôtes.

2.2. INFRASTRUCTURE DE VIABILITE

2.2.1. Alimentation en eau et électricité

Le district de Soanierana-Ivongo est doté d'une borne fontaine de la JIRAMA et des ONG qui sont réparties dans la commune.

La ville de Soanierana-Ivongo est électrifiée depuis 1980. Elle utilise pendant ces temps là un groupe électrogène de puissance 64 kw. Cette puissance ne suffit pas car il y a une demande croissante de la part de ses clients en approvisionnement d'énergie.

En 2006, cette puissance atteint 214 kw et elle s'avère encore insuffisante.

La JIRAMA de Soanierana-Ivongo a une source gravitaire qui effectue essentiellement le traitement d'eau avec l'hypochlorite de calcium. Cette station de traitement est à 7 km de la ville de Soanierana-Ivongo.

L'accès en eau est très nécessaire et de grande utilité publique pour la région de Soanierana-Ivongo. Dont voici quelques pourcentages :

- Eau potable 4%
- Eau de puits 13%
- Eau de source 43%
- Eau de rivière 40%

2.2.2. Télécommunication

Comme dans toutes les villes de Madagascar, la télécommunication y est présentée. Elle est couverte par le réseau Orange, Celtel et Telma.

2.3. INFRASTRUCTURES SOCIO-ECONOMIQUES

2.3.1. Transport

2.3.1.1 Voie routière

Soanierana-Ivongo est desservi par la route nationale 05 (RN05) par les taxis brousses qui se trouvent à la gare routière de Tamatave. La route est praticable durant toute l'année et la durée moyenne du trajet est de trois (3) heures de temps avec une vitesse moyenne de 50km/h.

Il y a trois (3) coopératives qui font la ligne Tamatave - Soanierana-Ivongo. Ces trois coopératives utilisent au total trente (30) voitures, et avec ceux-ci, au moins dix (10) travaillent par jour, c'est-à-dire 150 à 200 personnes par jour font la navette tous les jours.

2.3.1.2 Voies maritimes et fluviales

Soanierana-Ivongo est un carrefour obligatoire de la région Nord d'Analanjirofo, on prend le bas à Soanierana Ivongo pour continuer à Mananara, Maroantsetra et la vedette pour aller à Sainte-Marie.

Il y a quatre vedettes en métal et six vedettes en bois qui font le trajet Soanierana-Ivongo & Sainte-Marie dont le nom de ces quatre vedettes en métal est le suivant :

- ANNA Express
- CAP SAINTE-MARIE
- SAPHIRA
- MAGNIFIC

Pour le bac, il y a des frais partiels à payer mais c'est seulement la voiture qui fixe un tarif de jour à 3.000 Ariary et la nuit à 5.000 Ariary .

Pour la vedette, le frais est assis par tête mais il y a un tarif résident à 15.000 Ariary et le tarif non résident à 20.000 Ariary.

2.3.2. Les secteurs productifs

2.3.2.1 L'agriculture

Si nous essayons de passer en revue les statistiques agricoles de la campagne 01/02, on peut dire que la sous préfecture de Soanierana-Ivongo produit un peu de tout.

Ici, nous allons nous limiter sur les produits traditionnels d'exportation.

Tableau 2 : Cultures de rente

Spéculation	Superficie en Ha	Production (tonnes)
Café	2.740	1.280
Girofle	7 290	1 225
Litchis	50	400

Source : DIR INSTAT TOAMASINA / MINAGRI / DRI TOAMASINA

Le tonnage des produits indiqués dans le tableau précédent contient une part non négligeable pour la consommation locale. Ainsi, d'après ce tableau le café est le premier produit d'exportation de la sous-préfecture et au second rang figure le girofle et enfin les litchis.

En outre nous ne pouvons pas nous omettre les autres produits qui sont les principaux produits agricoles de la région d'étude comme le paddy, le manioc, les patates, et le maïs.

Tableau 3 : Cultures vivrières

Spéculation	Superficie en Ha	Production (tonnes)
Paddy	4.860	27.340
Canne à sucre	165	4 800
Manioc	405	3 305
Patate	55	370
Maïs	25	30

Source : DIR INSTAT TOAMASINA / MINAGRI / DRI TOAMASINA

Le riz est le produit alimentaire de base de la population vu le rendement moyen fortement élevé enregistré par celui-ci d'après le tableau ci-dessus. Ensuite, viennent le manioc et la patate qui sont aussi des produits alimentaires de grandes consommations locales de la région et ils pourraient atténuer les "effets de la misère" pendant la période de soudure.

2.3.2.2. L'élevage

Toute la population de la région de Soanierana-Ivongo pratique l'élevage à titre d'activité secondaire. Ici, l'élevage est exploité de façon traditionnelle.

La pratique de l'élevage bovin occupe la première place et a une triple vocation :

- signe extérieur de richesse comme l'automobile dans les sociétés industrialisées ;
- caisse d'épargne lorsque la récolte est mauvaise car les paysans décident à vendre un ou deux bœufs pour acheter des produits de premières nécessités (ou p. p. n) comme le riz, le manioc, ... ou pour payer leurs impôts ;
- enfin, le bœuf est un animal que l'on abat à chaque évènement rituel comme le « Tsaboraha »¹ et le mariage

Les porcs et volailles font également partie d'une habitude de consommation de la population locale.

Face au développement des activités touristiques, les paysans ont tendance à moderniser l'exploitation de leur élevage. L'aviculture est la plus touchée par cette modernisation car la demande des hôtels en matière d'œufs et de poulets de chair ne cesse de croître.

2.3.2.3. La pêche

La pêche est l'activité essentielle des populations qui vivent surtout le long du littoral. Il s'agit principalement d'une pêche traditionnelle par l'usage des pirogues à balancier.

¹ Tsaboraha : Festivité rituelle dans la côte orientale de Madagascar pour rappeler et honorer les morts, et les vivants prient leur bénédiction.

SECTION 3 : ORIGINES DU PROJET

3.1. DEFINITION

3.1.1. Hôtel

Selon le décret n° 2001 – 027 article 41 du code du Ministère du tourisme et de la culture : l'hôtel est un établissement offrant des chambres, appartements meublés ou suites en location, soit à une clientèle de passage, soit à une clientèle qui effectue un séjour caractérisé par une location à la semaine ou au mois.

3.1.2. Restaurant

D'après l'article 55 du code du Ministère du tourisme et de la culture : le restaurant sert régulièrement des repas et boissons, selon les menus et/ou la carte à des heures bien définies.

3.2. IDENTIFICATION DE L'ENTREPRISE ET DU PROJET

3.2.1. L'entreprise

- Raison sociale : HOTEL RESTAURANT «LE PRESTIGE »
- Lieu d'exploitation : Soanierana-Ivongo
- Objet de l'entreprise : Hôtel Restaurant
- Forme Juridique : Entreprise Individuelle
- Date de création : En cours
- Apport du promoteur : en nature et en numéraire

3.2.2. Le projet

- ***Nature du projet*** : création
- ***Intérêt du projet*** : Par le présent projet, le promoteur voudrait créer un hôtel restaurant, de classe étoile dénommé « LE PRESTIGE » à Soanierana-Ivongo. Il envisage d'acquérir de nouveaux matériels, parfaire son infrastructure et acquérir un certain niveau de stocks de vivres et des produits d'entretien. Il a été conçu pour pouvoir répondre à des demandes non satisfaites surtout pendant la saison de baleines à l'île Sainte Marie.

Le projet contribue à :

- L'intensification du tissu hôtellerie au niveau régional ;
- L'offre d'un service digne de la clientèle ;
- L'augmentation des revenus du promoteur ;
- La création d'emplois.

- ***Buts et objectifs :***

L'analyse de la structure des objectifs consiste à identifier l'hierarchie des objectifs qui ont présidé à la définition et à la mise en œuvre du projet s'il s'agit de voir comment s'articulent les objectifs depuis les plus globaux généralement issus du plan national ou régional.

L'objectif prioritaire de ce nouvel hôtel est la rentabilité du projet qui doit se réaliser de façon efficace avec un délai de récupération moindre.

Ensuite, on ne pense pas à rentabiliser seulement le projet, ni améliorer les relations avec les partenaires mais également on cherche à améliorer la qualité des biens qui doivent fidéliser la clientèle.

Comme Soanierana est un lieu de passage pour les voyageurs, les clients se sentent obligés de passer la nuit là-bas s'ils ratent le bateau, d'où l'opportunité d'existence de ce nouvel hôtel qui va donner aux clients un séjour agréable dont le rappel ou la mémorisation du lieu à titre d'attachement va se consolider au fur et à mesure que les années passent.

Actuellement, on reconnaît que le coût de fidélisation de nouveaux clients est fortement élevé et la situation de la baignoire qu'il faut constamment remplir va être préoccupante étant donné les imperfections techniques des sources d'eau par gravitation.

Pour atteindre les buts, on a besoin d'une stratégie pour garder constamment les clients.

Donc, nous avons besoin de la reconnaissance de la part de ces clients à travers la perception de leurs convictions et aussi comment éveiller leur fidélité, garder la qualité des produits afin que l'activité de l'hôtellerie puisse asseoir une grande notoriété et stimuler la promotion de vente de sa marque d'identification.

3.3. IMPLANTATION GEOGRAPHIQUE ET RAISONS DU CHOIX

LE PRESTIGE hôtel restaurant, se trouve dans le côté Sud de la ville de Soanierana, pas très loin de la gare routière de taxi-brousse. Elle bénéficie de la proximité du marché pour l'achat des provisions et aussi de la gare et du quai pour les clients potentiels qui débarquent par bateau.

CHAPITRE II

ETUDE DE MARCHÉ

Pour arriver à l'étude de marché, il faut connaître les clients cibles, les services demandés par eux pour bien adopter une meilleure stratégie face aux différentes sortes de concurrents qui existent sur le marché.

En outre, il faut analyser aussi le type de marché car « il y a plusieurs mécanismes et l'entreprise doit s'adapter à toutes circonstances »¹.

SECTION 1 : PROCEDURES DE L'ETUDE DE MARCHÉ

L'étude de marché que nous avons effectuée a trois objectifs qui sont :

- Innovation : les concurrents vont être les facteurs d'innovation et d'amélioration de services d'entreprise ;
- Fidélisation du client : les clients seront bien accueillis et bien servis comme il faut, par un personnel présentable, dans un cadre verdoyant, beau et calme qui se situera dans l'hôtel ;
- Information et technologie : l'entreprise se tiendra toujours au courant des nouveautés technologiques, surtout au niveau de décorations, modes de travail, nouvelles collections de jeux, ainsi qu'au changement de climat pour éviter les accidents en mer.

Dans ce cas, l'espace d'échanges d'idées doit être élargi, surtout à l'aide d'Internet, de livres et d'autres supports de communication comme les contes traditionnels et les expériences vécues des leaders d'opinion (tangalamena) en matière du « temps qu'il fait »

L'établissement d'hébergement a trois critères principaux :

- Les marchés cibles ne sont pas à la recherche de services spécialisés autre que le peu de divertissement et de découverte.

¹ Yves CHIROOZE, « Le marketing stratégique, stratégie, segmentation, positionnement », Edition Marketing 1995, page 21

- Les structures d'hébergement doivent répondre aux normes d'hygiène et de salubrité publique, de normes de qualités internationales particulièrement en ce qui concerne l'état des wc et le confort des chambres.
- Les actions Marketing se font à travers le réseau de l'industrie internationale de voyage et des Tours Opérateurs.

Les agences de voyages : qui sont des entreprises locales intermédiaires entre la clientèle et les tour-opérateurs, assurent la vente des produits des Tours Opérateurs locaux ou étrangers et procèdent à toutes les réservations. Elles sont autorisées à vendre les billets de transport aérien.

Les Tours Opérateurs : qui sont des entreprises intermédiaires fabriquent et vendent ses produits touristiques selon les exigences en normes de voyages.

1.1. LES CLIENTS CIBLES

Les particuliers qui voyagent pour leur propre compte tiennent une place importante parmi les clients visés par ce projet. Ces gens sont généralement en voyage d'affaires à Soanierana, soit pour faire des opérations commerciales, expédier des marchandises ou assister au débarquement ou voyage par mer à l'île Sainte Marie ou bien séjourner à Mananara et à Maroantsetra.

Viennent ensuite les touristes qui transitent sur la capitale Betsimisaraka, en quête de calme, d'aventure et du soleil.

Les vacanciers venant de tous les coins de Madagascar constituent également un marché potentiel très conséquent, surtout dans le courant du mois de juillet jusqu'au mois de décembre (période de baleine).

1.2. LES SERVICES ETUDIES

Il s'agit d'offrir à la clientèle visée, un service d'hôtellerie et de restauration qui répond à la politique de normes de qualité et de prix.

Comme il existe, trois catégories de clientèle et trois gammes de services à offrir dans un marché plus ou moins segmenté :

- Hôtel restaurant, haut de gamme qui fait spécialement appel aux gens aisés : c'est le cas de l'Ivongo hôtel ;

- Les moyens de gamme pour les personnes à revenu moyen : Escalé hôtel ;
- Les bas de gamme touchant les personnes à revenus relativement bas qui ne cherchent aucun confort de la part de leur hôtel.

Le créneau visé dans le cadre de ce projet se situe entre les moyens de gammes et les bas de gammes. Ce créneau s'adresse aux personnes qui ont un revenu relativement bas et veulent bénéficier d'un confort et d'agrément de la vie pour oublier les soucis quotidiens.

LE PRESTIGE mettra donc à la disposition des clients, des chambres dotées de confort qui sont à la portée des bourses moyens et un service de restauration répondant aux normes d'hygiène, de propreté et de goûts variés.

Pour cela, LE PRESTIGE mettra à leur disposition trois catégories de chambres, à savoir :

- ♦ 1^{ère} catégorie : une chambre familiale : un grand lit + un lit superposé + table et chaise pour quatre personnes + douche et sanitaire incorporé dans la chambre.
- ♦ 2^{ème} catégorie : une chambre double : un grand lit + table et chaise pour deux personnes+ douche et sanitaire incorporé dans la chambre.
- ♦ 3^{ème} catégorie : une chambre simple : un petit lit + table et chaise pour une personne + douche et sanitaire incorporé dans la chambre.

Au total, LE PRESTIGE peut offrir 10 chambres qui se répartissent comme suit :

- 1^{ère} catégorie : deux chambres
- 2^{ème} catégorie : six chambres
- 3^{ème} catégorie : deux chambres

SECTION 2 : ANALYSE DE L'OFFRE ET DE LA DEMANDE

2.1. ANALYSE DE L'OFFRE

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

2.1.1. Les concurrents

Dans la ville de Soanierana, les hôtels restaurants de même catégorie qui peuvent entrer en concurrence à celui envisagé dans le cadre de ce projet sont encore peu nombreux. On peut citer éventuellement : Ivongo hôtel, Escale hôtel qui ont déjà fait une longue carrière. Mais comme ils comptent uniquement sur leur ancienneté, ils n'ont entrepris aucune action d'innovation pour imposer leur notoriété.

Si le fait d'être nouveau dans la région constitue une faiblesse pour le promoteur, néanmoins la connaissance de la faiblesse des autres devient pour lui une force en misant sur la publicité.

2.1.1.1. Détermination des concurrents

Dans la région de Soanierana-Ivongo, il y a quelques hôtels qui dominent le marché mais leur qualité de services en hébergement et en restauration ne répondent pas aux besoins des clients.

Nous citons ci-après les noms d'hôtels concurrents :

- Escale hôtel
- Ivongo hôtel
- Zanatany
- L'épervier.

Tableau 4 : Analyse de concurrent

	IVONGO HOTEL	ESCALE HOTEL	EPERVIER HOTEL
Type d'hébergement	-05 bungalows en semi dur avec une douche et sanitaire à l'intérieur Lit double : Ar 30.000 -05 bungalows en falafa douche intérieure Lit double Ar 20.000	-06 bungalows en falafa avec douche et sanitaire intérieure Lit double Ar 20.000 Lit pour quatre personnes Ar 35.000	-08 chambres en semi dure Lit double 1 ^{ère} qualité Ar 7.000 2 ^{nde} qualité Ar 5.000 Lit simple : Ar 4.000
Restaurant Prix moyen de repas	- 50 couverts -Location salle Ar 50.000 / jour -Un plat de steak avec accompagnement coûte Ar 5.000	- 20 couverts non classés -un plat de Mishaw au fruit de mer coûte : Ar 4.000	
Loisir	-Boîte de nuit -Ballade et visite de la forêt.	Représentant d'un loueur de Quad à Sainte-Marie	

Source : Enquête auprès d'un hôtel

2.1.2. Estimation de l'offre dans la région de Soanierana-Ivongo

L'estimation de l'offre significativement positive pour cet nouvel hôtel est le moyen de l'agrandissement en espace en vue d'augmenter la capacité d'accueil de l'hôtel ainsi que l'achat d'une vedette ou de bateau en fibre de verre avec un moteur hors bord de 40 à 80 chevaux pour le transfert des clients dans une autre destination comme Sainte-Marie.

2.1.3. Forces et faiblesses des concurrents

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

Tableau 5 : Tableau récapitulatif des forces et des faiblesses des concurrents

HOTEL / RESTAURANTS	FORCES	FAIBLESSES
ESCALE HOTEL	-Au bord du lac et au centre ville -Devant l'embarcadère -Facile à trouver	-Endroit populaire -Manque de tranquillité -Perturbé par le ronflement de la voiture -Qualité moyenne -Loin de la mer -Pas de divers jeux pour les enfants -Insuffisance de terrain
IVONGO HOTEL	-Grande cour verdoyante avec des cocotiers -Au bord de la route -Vaste étendue pour parking de voitures -Au bord de la mer -Boîte de nuit tous les samedis -Bal des jeunes tous les dimanches -Location de salle	-Loin de l'embarcadère -Loin de la ville - Prix un peu cher
L'EPERVIER HOTEL	-Facile à trouver -Devant la gare routière	-Pas de restaurant -Douche et sanitaire commun -Endroit populaire -Pas de cour ni de jardin

Source : Nos propres idées

2.2. ANALYSE DE LA DEMANDE

Avant de produire, il faut connaître surtout les besoins de la clientèle, c'est-à-dire, il faut avoir le maximum d'informations sur les produits demandés par les clients, les quantités recherchées, les types de consommateurs existant sur le marché.

2.2.1. Situation globale de la demande hôtelière

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

Arrivée : C'est le recensement au niveau des établissements hôteliers de tout visiteur qui effectue un séjour d'au moins 24 heures ou une nuitée.

Nuitée : d'après Larousse, c'est la durée du séjour dans un hôtel comptée généralement de midi au jour suivant ou nuit d'hôtel.

2.2.2. Variations statistiques des arrivées à Soanierana-Ivongo

Des investigations sur le nombre de personnes qui débarquent par jour à Soanierana, ont été faites par le promoteur auprès des coopératives de transport : Cap Sainte Marie, Kofito,...

Les entrées et sorties comptabilisées auprès de ces coopératives de transports se présentent comme suit :

- au mois de janvier jusqu'au mois de mai, elles comptent à chacune 3 voitures minibus de 15 places, ce qui fait au total 9 voitures par jour ;
- au mois de juin à décembre, on compte 12 voitures par jour.

2.2.3. Part de marché visée

A la première année et sur la base des moyens à disposition, le promoteur envisage d'accéder à 27,21% seulement de ce marché total.

2.2.4. Tarif pratiqué

2.2.4.1. Location de chambres :

- 1ère catégorie : Ar 35 000 / nuitée
- 2ème catégorie : Ar 25 000 / nuitée
- 3ème catégorie : Ar 15 000 / nuitée

2.2.4.2. Restauration

- Petit déjeuner : Ar 800 / plat
- Déjeuner : Ar 5 000 / plat
- Dîner : Ar 3 000 / plat

2.2.5. Confrontation de l'offre à la demande

La confrontation des éléments de l'offre à la demande permet de dégager un état de marché caractérisé par le "taux d'occupation annuel moyen".

On obtient ce taux par le rapport des nombres de chambres louées ou occupées et les nombres de chambres louables annuellement dans un hôtel.

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

$$\text{Taux d'occupation annuel} = \frac{\text{Nombre de chambres occupées durant l'année}}{\text{Nombre de chambres louables} \times 365} \times 100$$

SECTION 3 : POLITIQUE DU MARKETING

Le marketing est un concept relativement complexe qui fait partie intégrante du management moderne. Cette complexité résulte du fait qu'il n'est pas la sommation d'un nombre de recettes mais une certaine façon de faire converger l'ensemble des efforts de la société en vue de satisfaire les clients tout en optimisant l'efficacité interne de celle-ci.

Nous appellerons « politique » "un ensemble de décisions et de règles de conduite adoptées à l'avance, pour une certaine période de temps en vue d'atteindre certains objectifs généraux"¹. C'est dans ce sens que dans le domaine du marketing, on parle de "politique de service", de "politique de prix" et de "politique de distribution".

3.1. POLITIQUE DE SERVICES

Le concept de service symbolise le passage du monde fermé du prestataire à un monde compétitif ouvert dans lequel l'orientation du marché et son écoute sont devenues primordiales. Un hôtel ne vend pas seulement le toit et le lit mais plutôt, l'ensemble de valeurs, de services, de confort et surtout le bien-être et la satisfaction des clients.

¹ Remy Régis SOLOFONIRINA, « Marketing II », 2^{ème} année gestion, 2002 - 2003

Les services que nous allons proposer refléteront la qualité et l'image que nous voulons avoir. En tant que prestige, il va donner une impression luxueuse mais aussi refléter la culture et les infrastructures typiques de la région. Afin d'atteindre nos objectifs, nous devons à chaque fois nous poser des questions comme :

- Quels sont nos services ?
- Comment mesurer la réussite de nos services ?

A partir des loisirs et divertissements, l'hôtel proposera un service de base qui sera l'hébergement des touristes et des nationaux.

3.2. POLITIQUE DE PRIX

Une politique de prix peut avoir différents objectifs que l'entreprise doit se fixer avec précision. Les plus couramment retenus sont :

- la réalisation d'un profit maximum ou d'un certain taux de rentabilité jugé satisfaisant,
- la conquête ou le maintien d'une part de marché déterminée,
- la promotion d'une gamme de produits par une politique de "prix d'appel" de faible marge pour attirer les consommateurs vers la gamme toute entière ou pour une politique de prix de prestige en introduisant en haut de gamme un produit de grande qualité à prix élevé pour que toute la gamme bénéficie d'un effet de halo favorable qui influencera l'image d'autres articles de la gamme.

Pour cet hôtel, le prix sera assez concurrentiel et moins cher par rapport aux prix des concurrents, c'est-à-dire avec une politique de prix appelé "prix de pénétration massive", bas prix et une forte promotion sera appliquée.

Cela s'obtient par le calcul et la prise en considération des dépenses engagées par les investisseurs lors de la construction de l'hôtel y compris les pertes de temps, plus le prix d'achat des matières premières (avec une estimation près).

3.3. POLITIQUE DE DISTRIBUTION

Il ne suffit pas au producteur de fabriquer des biens ou des services. Il faut qu'il les mette à la disposition des consommateurs dans des conditions correspondant à leurs besoins.

Afin d'attirer les clients, on utilisera la méthode par "persuasion". Cette méthode consiste d'abord à leur donner une explication approfondie des techniques de services adoptées par l'entreprise (prestations de services visées par l'hôtel). Sinon, une visite du site pour qu'ils puissent apprécier la beauté de l'endroit et sa valeur, y compris les conditions d'hygiène et de santé publique de la ville.

Pour le bon fonctionnement et la promotion du produit, il faut que ce nouvel hôtel soit membre dans des associations hôtelières ou autre car c'est un moyen de se faire connaître et se situer dans une grande famille pour protéger de certaines récriminations gratuites.

3.3.1. Le réseau de distribution

C'est l'ensemble des personnes physiques ou morales qui concourent à la vente depuis le prestataire jusqu'au consommateur. Pour le cas de l'hôtel, c'est la distribution de service par les organisateurs de voyages et les tours opérateurs aux clients.

Ce nouvel hôtel va travailler aussi avec les agences de voyages et les tours opérateurs et les différentes coopératives de transport qui existent à Tamatave et à Tananarive.

3.3.2. Les canaux de distribution

C'est le chemin parcouru par un produit pour atteindre le consommateur final, jalonné d'intermédiaires remplissant les diverses fonctions de la distribution. L'un des canaux est la publicité : bouche à oreilles, les brochures, les affiches, les dépliants.

Il y aura des plaques publicitaires à l'entrée et à la sortie de la ville de Tamatave (ainsi qu'à l'entrée) et de même à l'entrée de la région d'implantation à Soanierana-Ivongo.

Les affiches et les dépliants seront distribués gratuitement par les agences représentatives de l'entreprise et aux grandes surfaces de la ville de Tamatave.

3.3.3. Le circuit de distribution

C'est l'ensemble des canaux de distribution par lesquels s'écoule un bien ou une catégorie de biens entre le producteur et le consommateur. Cet hôtel utilisera des canaux de distribution courte car il vend à un intermédiaire (tour opérateur, organisateur de voyages) et qui lui-même vend au consommateur final.

La politique de distribution peut susciter des problèmes de genres :

- rupture de stock des brochures au moment opportun
- blocage des brochures chez les distributeurs, à cause d'un travail étouffant,
- manque d'informations concernant le service et ne peut répondre aux attentes des clients.

Afin d'éviter ces problèmes, il faut qu'il y ait un agent commercial qui vérifie la distribution des brochures aux agences tous les mois et vend directement aux consommateurs.

CHAPITRE III

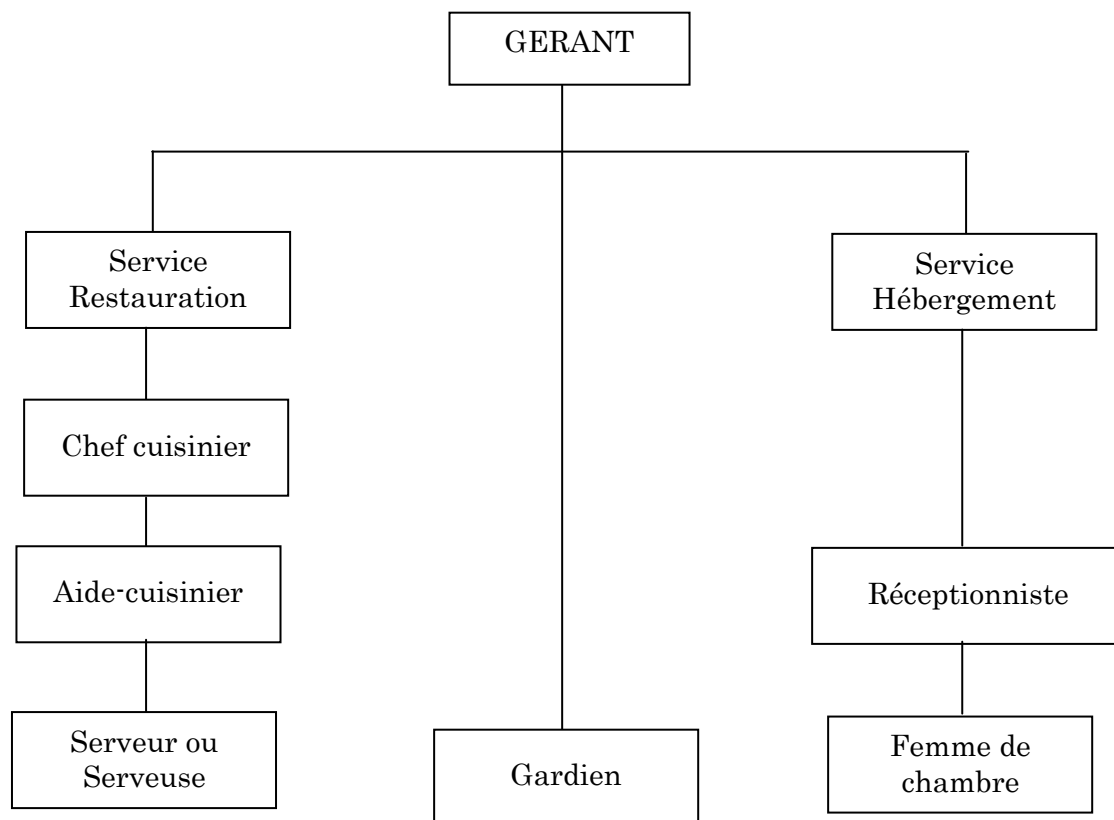
ORGANISATION ET PRESTATION DE SERVICE ENVISAGEE

Le bon fonctionnement d'une entreprise dépend en grande partie de son organisation. Aussi, est-il indispensable que l'organisation soit bien définie et que les tâches se répartissent selon l'objectif visé¹.

SECTION 1 : ORGANISATION ET DESCRIPTION DES PRINCIPALES FONCTIONS

1.1. ORGANIGRAMME

La structure organisationnelle de cette entreprise est présentée de la manière suivante :



Pour mieux atteindre l'objectif visé par la société, il faut que la personne employée dans l'hôtel soit des personnes compétentes et responsables.

¹ Modeste, « Organisation », 2^{ème} année gestion, 2002 – 2003

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

1.2. DESCRIPTION DES PRINCIPALES FONCTIONS

1.2.1. Gérant

C'est le propriétaire même de l'hôtel. Il supervise l'activité de l'hôtel, la relation avec le public. Il assure la gestion des ressources humaines et la formation du personnel ainsi que la gestion technique, administrative, comptable et commerciale. Il contrôle aussi le suivi de la gestion, de l'organisation et enfin, le suivi de l'approvisionnement en vivres, en matières consommables et autres.

1.2.2. Cuisinier

Il sera embauché auprès de l'institut INTH Antananarivo, un institut agréé par l'Etat pour la formation des gestionnaires d'hôtellerie, des cuisiniers et des serveuses.

Il prépare le repas dans la cuisine suivant la commande des clients. Il gère les équipements de la cuisine et élabore aussi les menus, les cartes et suggère des analyses et les prescriptions d'amélioration en qualité nutritive des repas suivant les saisons.

1.2.3. Aide cuisinier

Il a pour tâche de seconder le cuisinier et de lui apporter toute son aide.

1.2.4. Réceptionniste

C'est celui qui se charge d'accueillir les clients et leur donner des chambres suivant son exigence. Elle assure aussi la réception téléphonique et enregistre la réservation de client.

1.2.5. Serveur (se)

Il assure le service dans la salle de restauration, c'est-à-dire la liaison entre la cuisine et la salle à manger, plus précisément comme leur nom indique, il sert les clients et puis débarrasse la table après le départ de la clientèle.

1.2.6. Femme de chambre

Elle assure le nettoyage et le rangement de chambre, de restaurant, de service accueil ainsi que la propreté des équipements dans chaque chambre.

1.2.7. Gardien

Il assure la sécurité des clients et leurs voitures ainsi que la sécurité de l'hôtel.

Tableau 6 : Critère de personnes exigées par l'hôtel

POSTES	EFFECTIF	SEXE	PROFIL
Cuisinier	01	M	-BTS spécialité « restauration » avec une expérience de 3 ans dans la restauration (cuisine) -Maîtrise du français et de notion d'anglais relative au travail.
Aide cuisinier	01	M	-2 ans d'expérience dans la restauration (cuisine) -Maîtrise du français
Réceptionniste	01	F ou M	-Avoir un BTS spécialité « Hôtellerie » avec 2 ans d'expériences dans l'hôtellerie -Maîtrise de la langue française et anglaise -Bonne présentation, souriant(e) -Agé(e) de 20 à 34 ans
Femme de chambre	02	F	-Avoir au moins le diplôme de CFEPSC -Personne responsable de son travail -Sérieuse -Agée de 18 à 48 ans.
Serveur – Serveuse	01	M ou F	-Niveau Bac -Maîtrise du français et de l'anglais -Dynamique -Expérience au moins 2 ans dans ce domaine
Gardien	01	M	-Niveau CFEPSC -Expérience au moins 2 ans -Avoir la notion de base en français -Agé de 30 à 45 ans.

Source : Suivant le code du tourisme

SECTION 2 : CARACTERISTIQUES ET GESTION DE L'APPROVISIONNEMENT

2.1. CARACTERISTIQUES DE L'APPROVISIONNEMENT

« L'approvisionnement consiste à réaliser une série d'opérations permettant de disposer au moment et à l'endroit voulu ainsi qu'au moindre coût d'ensemble des produits dont la société a besoin en quantité et en qualité. Sa fonction comporte deux activités »¹ :

- l'achat ;
- la gestion de stock.

2.1.1 Achat

L'achat est l'acte qui part de l'expression d'un besoin et se traduit par la recherche de fournisseurs, le choix de fournisseur, la passation de commande, la surveillance de la commande et le contrôle.

Et, pour être efficace, la fonction approvisionnement doit suivre :

- la politique du fournisseur unique pour avoir la relation privilégiée en simplifiant les contrôles, l'homogénéité des livraisons, le meilleur prix pour la fidélité ;
- la politique de la zone pour éviter les difficultés du délai en cas de panne ou rupture ;
- la politique de qualité car le bon prix ne doit pas être l'unique critère de l'approvisionnement.

En cherchant les fournisseurs, on s'adressera directement pour éviter la perturbation c'est-à-dire pour trouver les meilleures conditions de prix et de services, surtout au niveau de prix et de modes de règlement, le respect du délai imparti, régularité de la qualité du produit, de la collaboration entre les deux parties.

¹ MAURY et MULL, « Economie et Organisation des Entreprises », Edition Foucher, 1971, page 34

2.1.2. Stock

Le stock est l'ensemble des marchandises ou matières stationnant au magasin de la société, dans l'attente de leur utilisation ultérieure pour la revente (boisson) ou la production comme la denrée alimentaire.

Donc, ce stock est nécessaire pour la raison suivante :

- il peut être avantageux d'acheter à des moments favorables ou par quantité économique ;
- il n'est pas toujours possible d'acheter chaque fois qu'on a besoin d'une petite quantité d'un produit ;
- il est nécessaire en cas de pénurie des marchandises

2.2. GESTION DE L'APPROVISIONNEMENT ET DE LA QUALITE

La politique d'approvisionnement répond à une double préoccupation :

- alimenter la production en matière ou la vente
- gérer un moindre coût de stock des matières et des marchandises

La politique d'approvisionnement prend en considération les facteurs suivants :

- Les consommations des matières prévues, telles qu'elles résultent de budget de production ou des sorties pour vente de marchandises ;
- Les coûts de passation ou lancement des commandes, frais administratif, coût de livraison, réception des matières et des marchandises ;
- Respecter le délai d'approvisionnement, c'est-à-dire le temps qui sépare la commande aux fournisseurs et la livraison.
- Respecter le stock d'alerte, c'est-à-dire, le stock au niveau duquel il faut lancer une commande, afin d'éviter les risques d'une rupture de stock. Le stock d'alerte doit donc couvrir au minimum les délais d'approvisionnement.
- La qualité

Avoir l'assurance de la qualité, c'est d'être capable de fournir des prévisions objectives que le produit pourrait satisfaire de façon optimale les besoins de la clientèle. On doit mettre en œuvre et maîtriser tout ce qui est nécessaire en matière d'organisation des moyens et des méthodes pour que le produit réponde à cette attente :

- expliquer les objectifs visés en matière de qualité, délai et coûts.
- comparer les réalisations aux prévisions.

Alors, on doit s'assurer que les produits et services soient livrés aux clients par un système de gestion qui ne laisse place à aucune sorte de retouche, réparation, mise en rebut ou non conformité. Ces problèmes sont onéreux. Il importe non seulement de les détecter et de les résoudre le plutôt possible mais aussi de les empêcher de se produire.

SECTION 3 : PRESTATIONS DE SERVICES ET COUT D'EXPLOITATION ENVISAGE

3.1 PRESTATIONS DE SERVICES

3.1.1 Description de la prestation envisagée

Avec la mise en place des structures d'accueil nécessaire, le promoteur envisage d'offrir aux clients un service d'hôtellerie et de restauration répondant aux normes de qualité et de prix.

3.1.2 Planning de prestations

Le planning est établi à partir de la prévision du taux d'occupation moyen. D'une manière générale, en première année, le promoteur envisage d'atteindre 40%, 50% en deuxième année et 60% à partir de la troisième année.

Tableau 7 : Prévion de vente sur trois ans (en millier d'Ariary)

SERVICES	UNITÉ	QUANTITÉ			P.U / Ar			C.A / k Ar		
		AN 1	AN 2	AN 3	AN 1	AN 2	AN 3	AN 1	AN 2	AN 3
Taux d'occupation	%	40	50	60						
Location de chambre										
Chambre individuelle	nuitée	192	240	288	15 000	15 000	15 000	2 880	3 600	4 320
Chambre familiale	nuitée	192	240	288	35 000	35 000	35 000	6 720	8 400	10 080
Chambre double	nuitée	576	720	864	25 000	25 000	25 000	14 400	18 000	21 600
Restauration										
Petit déjeuner	plat	480	720	960	800	800	800	384	576	768
Déjeuner	plat	739	984	1 229	5000	5000	5000	3 696	4 920	6 144
Dîner	plat	495	495	495	3000	3000	3000	1 486	1 486	1 486
TOTAL								29 566	36 982	44 398

Source : D'après nos propres calculs (arrondir en millier supérieur)

La capacité de prestation représente les possibilités d'exécution au niveau d'un poste de travail ou d'une entreprise, par rapport à une période de temps donnée. Elle s'exprime le plus souvent en unités de mesures : nuitées, heures, jours, semaines, mois, kg,

Elle est en fonction :

- du nombre de moyens (humains, matériels,...) mis en œuvre suivant leur capacité respective;
- du taux d'occupation (en pourcentage).

3.2 PREVISION DE COUT D'EXPLOITATION

3.2.1 Matières premières

Les matières premières sont surtout constituées par les produits de l'agriculture, de l'élevage et de la pêche : riz, légumes, viande, sucre, sel, huile, poisson,..., pour approvisionner la restauration et des produits d'entretien

comme les savons, les encaustiques pour la blanchisserie et le nettoyage des chambres.

La consommation est calculée en fonction de la prévision d'occupation de l'hôtel.

Tableau 8 : *La consommation en matières premières pour le service de la restauration (en millier d'Ariary)*

SERVICES	UNITÉ	QUANTITÉ			P.U / Ar			C.A / k Ar		
		AN 1	AN 2	AN 3	AN 1	AN 2	AN 3	AN 1	AN 2	AN 3
Petit déjeuner	plat	480	720	960	320	320	320	154	230	307
Déjeuner	plat	739	984	1229	2000	2000	2000	1 478	1 968	2 458
Dîner	plat	495	495	495	1200	1200	1200	594	594	594
TOTAL								2 226	2 793	3 359

Source : D'après nos propres calculs (arrondir en millier supérieur)

3.2.2 Les autres charges

Elles comprennent tous les autres approvisionnements et les services extérieurs tels que :

3.2.2.1. Les autres achats

Ils recouvrent les éléments aussi divers comme les fournitures d'entretien en bâtiment, fournitures de bureau, l'eau et l'électricité et le carburant.

3.2.2.2 Les services extérieurs

Il s'agit de toutes les dépenses encourues pour la création, le maintien, la promotion de l'hôtel ainsi que les dépenses jugées nécessaires pour préserver la productivité continue du projet. Les principaux éléments sont : l'entretien des matériels et outillages, matériels roulants, l'assurance, les documents divers, les catalogues.

3.2.2.3 Les autres services extérieurs

Ces dépenses sont liées à l'affranchissement, aux divers services bancaires, à la publicité.

3.2.2.4 L'impôt et taxe

Il s'agit de taxe professionnelle.

Tableau 9 : *Récapitulation des divers achats et des autres charges d'exploitation*
(en millier d'Ariary)

SERVICES	UNITÉ	QUANTITÉ			P.U / Ar			C.A / k Ar		
		AN 1	AN 2	AN 3	AN 1	AN 2	AN 3	AN 1	AN 2	AN 3
Autres achats	u	12	12	12	100 000	110 000	120 000	1 200	1 320	1 440
Services extérieurs	u	12	12	12	146 000	160 600	175 200	1 752	1 927	2 102
Autres services extérieurs	u	12	12	12	40 000	44 000	48 000	480	528	576
Impôts et taxes	u	1	1	1	100 000	110 000	120 000	100	110	120
TOTAL								3 532	3 885	4 238

Source : D'après nos propres calculs

1) Autres achats :

- fournitures de bureau : Ar 10 000 par mois
- JIRAMA : Ar 30 000 par mois
- Gaz : 1 bouteille / mois × Ar 45 000
- Produits d'entretien : savon de ménage : Ar 5 000 par mois, encaustiques et autres : Ar 10 000 par mois

2) Services extérieurs :

- Frais de transport et déplacement : Ar 8 000 × 2 × 2 par mois
- Entretien divers : Ar 40 000 par mois
- Redevances téléphoniques : Ar 40 000 par mois
- Assurances : Ar 34 000

3) Autres services :

- Abonnement de journaux par mois : Ar 10 000
- Publicité : Ar 25 000 par mois
- Agios et services bancaires : Ar 5 000 par mois

4) Impôts et taxes : Taxe professionnelle : Ar 100 000 par an.

3.2.3 Les coûts salariaux

Pour évaluer ces coûts, il est utile de présenter les différentes fonctions du personnel de chaque service.

- Service Administration : Gérant
- Service Hébergement : - Réceptionniste
- Femmes de chambre
- Service Restaurant : - Cuisinier
- Aide cuisinier
- Serveuses
- Service Sécurité : Gardien

Tableau 10: *L'évolution de l'effectif et les coûts salariaux (en millier d'Ariary)*

CATEGORIE	SALAIRE MENSUEL			EFFECTIF			SALAIRE ANNUEL		
	AN 1	AN 2	AN 3	AN 1	AN 2	AN 3	AN 1	AN 2	AN 3
Gérant	90 000	99 000	108 000	1	1	1	1 080	1 188	1 296
Cuisinier	75 000	82 500	90 000	1	1	1	900	990	1 080
Aide cuisinier	60 000	66 000	72 000	1	1	1	720	792	864
Femme de chambre	50 000	55 000	60 000	2	2	2	1 200	1 320	1 440
Serveuse	50 000	55 000	60 000	1	1	1	600	660	720
Laveuse	50 000	55 000	60 000	1	1	1	600	660	720
Gardien	50 000	55 000	60 000	1	1	1	600	660	720
TOTAL							5 700	6 270	6 840
CHARGES PATRONALES							1 026	1 129	1 231
TOTAL							6 726	7 399	8 071

Source : D'après nos propres calculs

Dès le démarrage de l'activité, il faut déclarer l'ouverture de l'entreprise à l'inspection de travail et afin d'apprécier si tous les employés permanents de l'entreprise sont:

- affiliés à la Caisse Nationale de Prévoyance Sociale ou CNaPS ;
- affiliés à l'Organisation Médicale de la Santé Interentreprises.

Le salaire constitue donc le majeur parti des frais de personnel mais il faut aussi prendre en compte les charges patronales assises sur les salaires.

Cette charge est de 18% dont 13% versés à la CNaPS et 5% à l'OMSI.

DEUXIEME PARTIE

L'ETUDE DE FAISABILITE PREVISIONNELLE DU PROJET

CHAPITRE I

LES INVESTISSEMENTS NECESSAIRES ET LES COMPTES DE GESTION

Le présent chapitre essaie de présenter les paramètres suivants :

- Investissement ;
- Amortissement ;
- Financement du projet.

SECTION 1 : INVESTISSEMENT

L'investissement est l'engagement des ressources faites dans l'espoir de réaliser des bénéfices pendant une longue période dans le temps futur. Cette ressource comprend l'ensemble des actifs physiquement qui permettent de faire fonctionner l'unité de production au sein du cycle d'exploitation. Le cycle d'investissement met en relief la transformation de la monnaie en immobilisation.

On distingue plusieurs types d'investissements :

- les investissements en immobilisation dont les résultats s'étalent sur plusieurs années ;
- les échanges dont les effets sont immédiats ;
- la construction ;
- l'acquisition de nouvelles machines,....

Ces investissements visent à améliorer la situation économique de l'entreprise. Du point de vue financier, c'est une sortie de fonds initial qui doit avoir des effets sur plusieurs années d'exercices sous forme d'encaissements successifs.

Avant d'investir sur quelque chose, il est jugé important d'étudier sa rentabilité et sa faisabilité. Donc, la première démarche à faire consiste à repérer les différentes formes d'investissements qui seront à définir et à évaluer en dépenses et en ressources financières.

Une fois toutes ces démarches effectuées, on peut évaluer le choix de l'investissement le plus rentable et les critères de décisions à prendre.

1.1. LES ELEMENTS CONSTITUTIFS D'INVESTISSEMENTS

1.1.1 Frais de développement

Ce sont des frais engagés, soit lors de la constitution de l'entreprise, soit à l'occasion de l'acquisition des moyens d'exploitation estimés en valeur à Ar 500 000.

1.1.2 Terrain

Puisque le terrain appartient au promoteur lui-même, il n'existe aucun coût d'achat de terrain.

1.1.3 Construction

L'estimation du coût de construction peut se baser sur le coût au mètre carré ou par l'établissement d'un devis estimatif de la construction.

La construction se compose de dix (10) chambres pour l'hébergement et une salle pour le restaurant.

Tableau 11 : Devis estimatif des travaux de construction d'une chambre (en Ariary)

DESIGNATION	Qté	UNITE	PRIX UNITAIRE	MONTANT	MONTANT
<i>CONSTRUCTION</i>					
- Chambre double ou individuelle	9	m2	145.000	1.305.000	
- Chambre familiale	12	m2	145.000		1.620.000
<i>PLOMBERIE SANITAIRE</i>					
- Tuyauterie en fer galvanisé pour alimentation et en PVC pour évacuation à l'intérieur				10.000	10.000
- appareils sanitaires					
. Lavabo	1		31.000	31.000	31.000
. Receveur douche	1		75.000	75.000	75.000
.W.C	1		150.000	150.000	135.000
- bidet	1		30.000	30.000	30.000
- Glace de lavabo					
- Porte serviette					
- Porte savon					
- Distributeur papier hygiénique]			52.000	52.000	52.000
<i>TOITURE EN RAVIM-PONTSY</i>			100.000	100.000	100.000
<i>MENUISERIE BOIS</i>					
- Fourniture et pause de porte			30.000	30.000	30.000
<i>ELECTRICITE</i>					
- Installation de points lumineux y compris les interrupteurs			15.000	15.000	15.000
<i>PEINTURE</i>				50.000	60.000
TOTAL				1.848.000	2.158.000

Source : D'après nos propres calculs

Pour toutes les chambres :

- Individuelle et double : $1\,848\,000 \times 8 = 14\,784\,000$
 - Familiale : $2\,158\,000 \times 2 = 4\,316\,000$
- 19 100 000

Tableau 12: *Devis estimatif de travaux de construction d'un restaurant (en Ariary)*

	Quantité	UNITE	PRIX UNITAIRE	MONTANT
CONSTRUCTION	25	m2	145.000	3.629.000
ENDUIT ET REVETEMENT				
- Enduit sur beton apparent et mur intérieur cuisine, douche et W.C				130.000
- Revêtement en carreaux faïences				91.000
- Sol du restaurant, hall reception et séjour en parquet				100.000
TOITURE EN RAVIM-PONTSY				250.000
ELECTRICITE				
- Installation de points lumineux y compris les interrupteurs				30.000
- Installation des prises de courant lumière				30.000
MENUISERIE BOIS				
- Comptoir en bois de première qualité				210.000
- Placard de rangement				60.000
PEINTURE				80.000
TOTAL				4.610.000

Source : D'après nos propres calculs

Le total de ces constructions s'élève à Ar 23 710 000 dont Ar 19 100 000 pour les chambres et Ar 4 610 000 pour le restaurant.

1.1.4 Matériels et Outillage

Pour évaluer les matériels, il est indispensable de les identifier selon leur classe.

Tableau 13: *Petit outillage chambre (en Ariary)*

DESIGNATION	QUANTITE	PRIX UNITAIRE	MONTANT
Tapis pour douche	10	25 000	250 000
Lampe à néon	10	10 000	100 000
TOTAL	20		350 000

Source : D'après nos propres calculs

Tableau 14: *Matériels et équipements restaurants (en Ariary)*

DESIGNATION	QUANTITE	PRIX UNITAIRE	MONTANT
<i>COUVERT</i>			
Assiette plate	80	1.500	120.000
Assiette creuse	50	1.500	75.000
Assiette dessert	50	1.100	55.000
Coupe à fruit	30	2.000	60.000
Coupe à glace	30	3.000	90.000
Couteau à viande	50	1.000	50.000
Cuillère à café	50	500	25.000
Cuillère GM	50	400	20.000
Fourchette à viande	50	500	25.000
<i>VERRERIE</i>			
Verre à eau	50	600	30.000
Verre apéritif	20	800	16.000
Digestif cognac	20	3.500	70.000
Digestif liqueur	20	3.000	60.000
Verre à vin	20	1.500	30.000
Verre champagne	20	2.000	40.000
TOTAL	590		766.000

Source : D'après une enquête auprès d'un fournisseur

Tableau 15: *Tissu d'ameublement et décoration (en Ariary)*

DESIGNATION	QUANTITE	PRIX UNITAIRE	MONTANT
Voilage (en mètre)	10	5.000	50.000
Rideau (en mètre)	40	4.000	160.000
Tissu pour couvre- lit (en mètre)	142	3.000	426.000
Couverture (nombre)	13	10.000	130.000
TOTAL	205		766.000

Source : D'après une enquête auprès d'un fournisseur

Tableau 16: *Petits outillages cuisines (en Ariary)*

DESIGNATION	QUANTITE	PRIX UNITAIRE	MONTANT
Machine à pâte	1	50.000	50.000
Mini-robot	1	60.000	60.000
Fours micro-ondes	1	120.000	120.000
Cafetière électrique	1	40.000	40.000
Batteur électrique	1	20.000	20.000
Casseroles			
12 cm	2	8.000	16.000
14 cm	2	9.000	18.000
16 cm	2	10.000	20.000
20 cm	2	12.000	24.000
Marmite	3	45.000	135.000
Couteau à poisson	10	3.000	30.000
Couteau à beurre	10	2.000	20.000
Couteau à fromage	10	2.000	20.000
Saucière	5	3.000	15.000
Plat ovale			
GM	5	7.000	35.000
MM	5	5.000	25.000
PM	5	4.000	20.000
Plat creux	10	4.000	40.000
Soupière	5	3.000	15.000
Saladier	5	3.000	30.000
Plateau	10	5.000	50.000
Tasse à café	30	400	12.000
Théière	15	3.000	45.000
Sucrière	10	2.500	25.000
Beurrier	10	5.000	50.000
Poêle			-
20 cm	1	9.000	9.000
15 cm	1	8.000	8.000
Poêle ovale pour cuisson de poisson	1	20.000	20.000
Couteau de cuisine	2	1.400	2.800
Couteau pour pain	5	1.000	5.000
Louche	5	4.000	20.000
Moule à tarte	2	6.000	12.000
Moule à pizza	2	6.000	12.000
Tir bouchon	2	3.000	6.000
Moule à baguette	2	4.000	8.000
Décapsuleur	10	1.000	10.000
Ecumoire	4	4.000	16.000
Passoire chinoise	1	4.000	4.000
Passoire GM	1	1.200	1.200
Passoire PM	2	1.000	2.000
Coupe œuf	2	4.000	8.000
Poissonnière avec couvercle	1	40.000	40.000
TOTAL			1 104.000

Source : D'après une enquête auprès d'un fournisseur

1.1.5 Matériel informatique

L'hôtel doit disposer d'un ordinateur avec les accessoires pour la gestion efficace du projet surtout pour mémoriser les acquisitions de l'établissement.

Tableau 17: *Evaluation de matériel informatique (en Ariary)*

DESIGNATION	QUANTITE	PRIX UNITAIRE	MONTANT
Ordinateur complet	1	900 000	900 000
Imprimante	1	160 000	160 000
TOTAL	2		1 060 000

Source : D'après une enquête auprès d'un fournisseur

1.1.6 Matériels et mobiliers de bureau

Ils constituent les matériels et mobiliers utiles pour le bon fonctionnement du bureau, du restaurant ainsi que des chambres.

Tableau 18: *Matériels et mobiliers de chambres (en Ariary)*

DESIGNATION	QUANTITE	PRIX UNITAIRE	MONTANT
Grand lit avec matelas	08	160 000	1 280 000
Petit lit avec matelas	06	70 000	420 000
Table	10	35 000	350 000
Chaises	22	10 000	220 000
TOTAL			2 270 000

Source : D'après une enquête auprès d'un fournisseur

Tableau 19: *Matériel et mobilier restaurant (en Ariary)*

DESIGNATION	QUANTITE	PRIX UNITAIRE	MONTANT
Tables	13	35 000	455 000
Chaises	50	10 000	500 000
Comptoir	1	200 000	200 000
TOTAL	64		1 155 000

Source : D'après une enquête auprès d'un fournisseur

Tableau 20 : Nature et coûts des investissements (en millier d'ariary)

DESIGNATION	Unité	Qté	PU	TOTAL	APPORT	A acquérir	Valeur résiduelle	Valeur à amortir
FRAIS DE DEVELOPPEMENT		1	500	500	500		50	450
TERRAIN/CONSTRUCTION								
Construction bungalow simple	u	8	1 848	14784	10 735	4 049	2 957	11 827
Construction bungalow familial	u	2	2 158	4316	3 000	1 316	863	3 453
Construction restaurant	u	1	4 610	4610	3 600	1 010	922	3 688
MATERIEL ET OUTILLAGE								
Petit outillage chambre	lot	1	350	350		350	35	315
Matériels/ équipement restaurant	lot	1	766	766		766	77	689
Tissus d'ameublement	lot	4	766	3 064		3 064	306	2 758
Refrigerateur	u	1	620	620	620		62	558
Congelateur	u	1	800	800	800		80	720
Chaine HIFI	u	1	1 000	1 000	1 000		100	900
Cuisinière à gaz	u	1	580	580	580		58	522
Petit outillage cuisine	lot	1	1 104	1 104		1 104	110	994
Poste téléviseur	u	1	520	520		520	52	468
Téléphone mobile	u	1	140	140	140		14	126
MATERIEL INFORMATIQUE								
Ordinateur	lot	1	1 060	1 060	1 060		106	954
MOBILIER DE BUREAU								
Matériels et mobiliers chambre	lot	1	2 270	2 270	2 270		227	2 043
Matériels & mobiliers restaurant	lot	1	1 155	1 155	1 155		116	1 040
Armoire métallique	u	1	300	300	300		30	270
Mobilier de bureau	u	1	160	160	160		16	144
TOTAL				38 099	25 920	12 179	6 181	31 918

Source : D'après une enquête auprès d'un fournisseur

Tableau 21 : Récapitulation des investissements (en millier d'Ariary)

RUBRIQUE	MONTANT	APPORT PROPRE	A FINANCER
Immobilisations	38.099	27.420	10.679
Fonds de roulement	274		274
TOTAL	38.373	27.420	10.953

Source : D'après nos propres calculs

Le montant total des investissements s'élève à Ar 38 373 000 dont 71% sont supportés par les apports propres (en nature et en numéraire) du porteur de projet et le reste par un emprunt auprès des organismes financiers.

1.2. FONDS DE ROULEMENT

Il s'agit des liquidités monétaires pour couvrir les charges d'exploitation pendant la période de démarrage de l'activité. Il est déterminé à partir du déficit de trésorerie.

Tableau 22: *Variation de besoin en fonds de roulement (en millier d'Ariary)*

MOIS	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
DEPENSES												
Achat matières premières	213	126	168	210	210	210	168	210	210	210	168	124
Salaires	475	475	475	475	475	475	475	475	475	475	475	475
Charges patronales			257			257			257			257
Charges d'exploitation	386	286	286	286	286	286	286	286	286	286	286	286
TOTAL	1 074	887	1 186	971	971	1 228	929	971	1 228	971	929	1 141
RECETTES												
Ventes	800	1 800	2 400	3 000	3 000	3 000	2 400	3 000	3 000	3 000	2 400	1 766
TOTAL	800	1 800	2 400	3 000	3 000	3 000	2 400	3 000	3 000	3 000	2 400	1 766
TRESORERIE	-274	913	1 215	2 029	2 029	1 773	1 471	2 029	1 773	2 029	1 471	625
CUMUL	-274	639	1 854	3 883	5 912	7 684	9 155	11 184	12 957	14 986	16 457	17 081

Source : D'après nos propres calculs

1.3 LES COUTS FINANCIERS DURANT LA CONSTRUCTION

Le délai de construction est fixé à sept mois et pendant cette période, aucune recette n'est perçue mais des dépenses sont engagées, notamment :

- au niveau des travaux de construction dont le coût doit être couvert par des paiements périodiques ;
- au niveau des frais financiers, lorsqu'un emprunt est engagé.

La charge des intérêts intercalaires est relativement lourde et ne doit pas à ce titre, être négligée dans l'analyse.

Les intérêts intercalaires sont donnés par la formule :

$$I = E \times i \times \frac{m}{12}$$

Où E : emprunt ; i : taux d'intérêt annuel ; m : nombre de mois de construction.

La première moitié de l'emprunt sera utilisée pendant la construction et l'autre au début du fonctionnement de l'activité.

SECTION 2 : AMORTISSEMENT

L'amortissement se présente comme la constatation comptable de la diminution de valeur d'un élément d'actif au cours d'un exercice donné. Il constitue également une charge imputable à l'exercice, c'est-à-dire une charge calculée mais pas décaissable.

L'amortissement est effectué sur certains biens de l'actif immobilisé qui subissent au cours du temps des pertes de valeur résultant de l'usure due à l'usage lié aux conditions d'utilisations, du temps, de l'obsolescence due aux innovations technologiques et de toutes autres causes. Dans ce cas, on parle d'usure physique et morale.

2.1. LA FORMULE D'AMORTISSEMENT

La durée d'amortissement est en fonction de la durée d'utilisation prévisible du bien. Pour le calcul, nous utilisons la formule de bas de l'investissement constant :

$$a = V_0 \times t$$

Avec a = annuité d'amortissement

V_0 = Valeur d'acquisition

t = taux d'amortissement où

n = durée de vie

$$t = \frac{100}{n}$$

Notons que chaque immobilisation fait l'objet de calcul d'amortissement sauf le terrain qui appartient au promoteur.

Nous allons voir, pour mieux illustrer d'une façon nette, les tableaux montrant l'annuité d'amortissement par nature d'immobilisation pour les trois années d'exploitation.

Tableau 23 : Tableau des amortissements (en millier d'Ariary)

DESIGNATION	VALEUR	n	DOTATION AUX AMORTISSEMENTS			VALEUR COMPTABLE NETTE		
			ANNEE 1	ANNEE 2	ANNEE 3	ANNEE 1	ANNEE 2	ANNEE 3
FRAIS DE DEVELOPPEMENT	450.000	2	225.000	225.000		275.000	50.000	50.000
CONSTRUCTION								
Construction bungalow simple	11.827.200	10	1.182.720	1.182.720	1.182.720	10.644.480	9.461.760	8.279.040
Construction bungalow familial	3.452.800	10	345.280	345.280	345.280	3.107.520	2.762.240	2.416.960
Construction restaurant	3.688.000	10	368.800	368.800	368.800	3.319.200	2.950.400	2.581.600
MATERIEL ET OUTILLAGE								
Petit outillage chambre	315.000	4	78.750	78.750	78.750	271.250	192.500	113.750
Matériels/ équipem. restaurant	689.400	4	172.350	172.350	172.350	593.650	421.300	248.950
Tissu d'ameublement	2.757.600	4	689.400	689.400	689.400	2.374.600	1.685.200	995.800
Réfrigérateur	558.000	4	139.500	139.500	139.500	480.500	341.000	201.500
Congélateur	720.000	4	180.000	180.000	180.000	620.000	440.000	260.000
Chaîne HIFI	900.000	4	225.000	225.000	225.000	775.000	550.000	325.000
Cuisinière à gaz	522.000	4	130.500	130.500	130.500	449.500	319.000	188.500
Petit outillage cuisine	993.600	4	248.400	248.400	248.400	855.600	607.200	358.800
Poste téléviseur	468.000	4	117.000	117.000	117.000	403.000	286.000	169.000
Ordinateur	954.000	4	238.500	238.500	238.500	821.500	583.000	344.500
Téléphone mobile	126.000	4	31.500	31.500	31.500	108.500	77.000	45.500
MOBILIER DE BUREAU								
Matériels et mobilier chambre	2.043.000	10	204.300	204.300	204.300	2.065.700	1.861.400	1.657.100
Matériels/ mobiliers restaurant	1.039.500	10	103.950	103.950	103.950	935.666	831.716	727.766
Armoire métallique	270.000	10	27.000	27.000	27.000	273.000	246.000	219.000
Mobilier de bureau	144.000	10	14.400	14.400	14.400	145.600	131.200	116.800
TOTAL	31 918 100		4.722.350	4.722.350	4.497.350	28.519.266	23.796.916	19.299.566

Source : D'après nos propres calculs

L'amortissement est donc en quelque sorte une source de financement interne du fait qu'il correspond à une mise en réserve des disponibilités dégagées chaque année et qui contribueront au renouvellement des immobilisations anciennes (usées, vétustés,...). Il vient en déduction du bénéfice comme toute charge.

Après le calcul des amortissements, il s'avère nécessaire, pour l'analyse du compte de gestion visant à la détermination des résultats.

2.2. LE FRAIS FINANCIER

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

- ❖ prêt à long terme : Ar 10 953 000
- ❖ taux d'intérêts : 24% ;
- ❖ durée : 2 ans, 2 mois de franchise.

La franchise est la période pendant laquelle le remboursement en capital est différé, seuls les intérêts sont dus durant cette période. Le prêt sera remboursable sur 22 mois à partir de la troisième (3^e) mois.

L'annuité constante d'amortissement est donnée par la formule :

$$A = I_0 \frac{i}{1 - (1 + i)^{-n}}$$

Où A : annuité

I_0 : Emprunt

i : taux d'intérêt

n : Nombre de périodes.

SECTION 3 : FINANCEMENT DU PROJET

Comme il est impossible pour le présent projet de s'autofinancer dans sa totalité, nous sommes obligés de recourir auprès des organismes financiers ou bancaires afin de compléter le fonds nécessaire.

3.1. MODALITE DE REMBOURSEMENT

La durée du prêt est en fonction de la nature de dépenses à financer, de la rentabilité du projet, des garanties et du montant de prêts.

3.1.1. Le taux d'intérêt

L'intérêt est le prix payé par l'emprunteur pour utiliser un capital pendant un temps donné. Le prêteur payera à la banque des intérêts au taux de 24% l'an sur le montant du prêt effectivement décaissé et non encore remboursé y compris pendant la période de différé, ce taux est le même quelle que soit la durée, la nature et le risque de prêt.

3.1.2. Caractéristiques de crédit

Le crédit sollicité est d'un montant total de Ar 10 953 000 utilisé pour financer sa création :

- montant : Ar 10 953 000
- taux annuels : 24%
- différé : 2 mois
- durée : 24 mois.

Pour mieux illustrer le plan de remboursement de l'emprunt à réaliser, voyons le tableau ci-après qui figure mois par mois le capital restant dû, l'amortissement, l'intérêt et la mensualité à payer.

Tableau 24 : Plan de remboursement (en millier d'Ariary)

MOIS	CAPITAL RESTANT DU	AMORTISSEMENT	INTERET	MENSUALITE
	10 953			
1	10 953			
2	10 953			
3	10 552	401	657	1 058
4	10 143	409	211	620
5	9 725	417	203	620
6	9 299	426	195	620
7	8 865	434	186	620
8	8 422	443	177	620
9	7 970	452	168	620
10	7 509	461	159	620
11	7 039	470	150	620
12	6 560	479	141	620
13	6 071	489	131	620
14	5 572	499	121	620
15	5 063	509	111	620
16	4 544	519	101	620
17	4 014	529	91	620
18	3 474	540	80	620
19	2 924	551	69	620
20	2 362	562	58	620
21	1 789	573	47	620
22	1 204	585	36	620
23	608	596	24	620
24	0	608	12	620
	TOTAL	10 953	3 131	14 084

Source : D'après nos propres calculs

Avant de réaliser un projet, il est bon de savoir sa faisabilité, autrement dit il est nécessaire de savoir si le projet à réaliser va être rentable ou non dans les années à venir. C'est pourquoi nous allons maintenant passer aux différentes analyses qui nous permettront d'évaluer la mise en oeuvre du projet en terme de faisabilité.

CHAPITRE II

ANALYSE DE FAISABILITE DU PROJET

Dans ce chapitre, tous les outils de l'étude de la rentabilité sont mis en exergue, à savoir : les résultats prévisionnels, le seuil de rentabilité, le plan de trésorerie, le plan de financement et les ratios.

SECTION 1 : LE COMPTE DE RESULTAT PREVISIONNEL

« C'est un document financier de synthèse où sont virés les soldes des comptes de charges et des produits à la fin d'un exercice comptable »¹. Il nous permet d'évaluer la perte ou le bénéfice net d'un exercice ainsi que la performance de l'entreprise. Il ne tient pas compte des détails de rentrée des flux financiers (encaissement) et ceux de la sortie des flux financiers (décaissement).

Tableau 25 : *Compte de résultat prévisionnel (en millier d'ariary)*

RUBRIQUES	ANNEE 1	ANNEE 2	ANNEE 3
Chiffre d'affaires	29 566	36 982	44 398
I - Prestations de l'exercice	29 566	36 982	44 398
Achats consommés	2 226	2 793	3 359
Services extérieurs	2 952	3 247	3 542
Autres services extérieurs	480	528	576
II - Consommations de l'exercice	5 658	6 568	7 478
III - V. A. E (I - II)	23 908	30 414	36 920
Charges du personnel	6 726	7 399	8 071
Impôts et taxes et versements assimilés	100	110	120
IV - E.B.E (III - Charges du personnel - I&T)	17 082	22 905	28 729
Dotations aux Amortissements et aux provisions (DAP)	4 722	4 722	4 497
V - RESULTAT OPERATIONNEL (IV-DAP)	12 359	18 183	24 232
Charges financières	2 248	884	
VI - RESULTAT FINANCIER (V - Charges financières)	-2 248	-884	
VI - RESULTAT AVANT IMPOT (V-VI)	10 112	17 299	24 232
Impôts sur le résultat	3 033	5 190	7 270
TOTAL DES PRESTATIONS DES ACTIVITES ORDINAIRES	29 566	36 982	44 398
TOTAL DES CHARGES DES ACTIVITES ORDINAIRES	22 488	24 872	27 436
VII - RESULTAT NET DEL'EXERCICE	7 078	12 110	16 962
CAPACITE D'AUTOFINANCEMENT (CAF)	11 800	16 832	21 460

Source : D'après nos propres calculs

¹ PEROCHON C., LENRION J : « Analyse Comptable et Gestion prévisionnelle », Edition Foucher, 1971

Dans cette présentation, la structure des charges et des produits a été aménagée pour permettre de calculer les résultats partiels et les soldes intermédiaires de gestion. Le résultat s'obtient par l'addition des résultats partiels.

On peut affirmer, grâce à ce tableau, que dès la première année d'exploitation, le projet dégage déjà un résultat positif et augmente avec un rythme régulièrement croissant pour chaque année.

1.1. COMPTE DE TRESORERIE MENSUEL PREVISIONNEL

Le flux de trésorerie

« Le flux de trésorerie est un mouvement d'entrée ou sortie de liquidités »¹. C'est le fondement de la finance puisque tout titre financier est évalué grâce au flux de trésorerie d'une entreprise qui peut, par ailleurs, être rattaché à l'un des trois cycles suivants : l'exploitation, l'investissement et le financement.

Ces derniers sont recensés dans le tableau de flux de trésorerie et divisé en deux grandes parties : encaissement et décaissement. D'où la différence entre l'encaissement et le décaissement donne le solde appelé « trésorerie ».

Le tableau suivant résume l'encaissement, le décaissement et le cumul de trésorerie prévisionnelle de la première année de cette entreprise.

¹ Edmond RANDRIANIRINA, « La comptabilité d'entreprise : Source d'information et outil rationnel de Gestion », Edition Madprint, 1996, page43

Tableau 26: Détail du plan de trésorerie de la première année (en millier d'Ariary)

MOIS	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	TOTAL
APPORT	1 500												1 500
Emprunt	10 953												10 953
Vente encaissée	800	1 800	2 400	3 000	3 000	3 000	2 400	3 000	3 000	3 000	2 400	1 766	29 566
Total encaissement	13 253	1 800	2 400	3 000	3 000	3 000	2 400	3 000	3 000	3 000	2 400	1 766	42 241
Achat matières 1ères	213	126	168	210	210	210	168	210	210	210	168	124	2 227
Autres charges	386	286	286	286	286	286	286	286	286	286	286	286	3 532
Charges financières			657	211	203	195	186	177	168	159	150	141	2 248
Remboursement			401	409	417	426	434	443	452	461	470	479	4 393
Investissement	12 453												12 453
Salaires	475	475	475	475	475	475	475	475	475	475	475	475	5 700
Charges sociales			257			257			257			257	1 026
Impôt												3 033	3 033
Total décaissement	13 527	887	2 244	1 591	1 591	1 848	1 549	1 591	1 848	1 591	1 549	4 795	34 612
Solde du mois	-274	913	156	1 409	1 409	1 152	851	1 409	1 152	1 409	851	-3 029	7 407
CUMUL	-274	639	795	2 204	3 613	4 765	5 615	7 024	8 176	9 585	10 436	7 407	

Source : D'après nos propres calculs

SECTION 2 : LE SEUIL DE RENTABILITE (SR)

2.1. DEFINITION

« Le seuil de rentabilité ou point mort, ou encore chiffre d'affaires critique est un chiffre d'affaires correspondant à un résultat nul, c'est-à-dire, il s'agit d'un chiffre d'affaires où l'entreprise, lors de la fin de la période de son activité, ne réalise ni perte ni bénéfice »¹.

Autrement dit, la marge sur coût variable est égale aux charges fixes.

2.2 UTILITE DU SEUIL DE RENTABILITE

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

¹ BAKOLIARISOA, Comptabilité analytique d'exploitation, 3^{ème} année, 2003 - 2004

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

2.3 CALCUL DU SEUIL DE RENTABILITE

La détermination du seuil de rentabilité repose sur trois notions fondamentales :

- la variabilité de certaines charges ;
- l'existence de charge de structure ;
- le chiffre d'affaires correspondant à un résultat nul.

Donc, pour obtenir la formule générale du seuil de rentabilité, il nous faut connaître les dépenses de fonctionnement de l'entreprise qui peuvent être divisées entre les coûts variables et les coûts fixes.

2.3.1 Les charges variables

Ce sont des charges qui varient en fonction du volume d'activités. Ils comprennent notamment, les consommations des matières premières, les coûts d'énergie liés aux utilisations des machines et etc.

2.3.2 Les charges fixes

Les charges fixes appelées aussi charges de structures sont des charges qui ne subissent aucune fluctuation avec l'évolution du chiffre d'affaires. Y sont inclus :

- les autres achats ;
- les services extérieurs ;
- les autres services extérieurs ;
- les impôts et taxes ;
- les charges du personnel ;
- les dotations aux amortissements ;
- l'I. B. S ;
- les charges financières.

Tableau 27: Charges fixes (en millier d'Ariary)

CHARGES FIXES	ANNEE 1	ANNEE 2	ANNEE 3
Autres achats	1 200	1 320	1 440
Service extérieur	1 752	1 927	2 102
Autes services extérieurs	480	528	576
Impôts	100	110	120
Charges de personnel	6 726	7 399	8 071
Dotation aux amortissements	4 722	4 722	4 497
I.B.S	3 033	5 190	7 270
Charges financières	2 248	884	-
TOTAL	20 261	22 080	24 076

Source : D'après nos propres calculs

2.3.3 Mode de calcul du seuil de rentabilité

Avec SR : le seuil de rentabilité

CV : les charges variables

CF : les charges fixes

CA : le chiffre d'affaires

MCV : la marge sur coût variable

R : résultat

On a :

$$R = CA - (CV + CF)$$

$$R = (CA - CV) - CF$$

$$R = MCV - CF$$

Donc : $MCV = CA - CV$,

Nous avons la formule :

$$SR = \frac{CA \times CF}{MCV}$$

Tableau 28: Calcul du seuil de rentabilité (en millier d'Ariary)

RUBRIQUE	ANNEE 1	ANNEE 2	ANNEE 3
Chiffre d'affaires	29 566	36 982	44 398
Charges variables	2 226	2 793	3 359
Marge sur coûts variables (MCV)	27 340	34 189	41 039
Taux de MCV (en %)	92	92	92
Charges fixes	20 261	22 080	24 076
SEUIL DE RENTABILITE	21 911	23 884	26 047

Source : D'après nos propre calculs

SECTION 3 LE PLAN DE FINANCEMENT

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

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

Au préalable, l'étude de la structure financière actuelle est de mise pour pouvoir élaborer un plan de financement. Ce premier comporte :

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

3.1 LA CAPACITE D'AUTOFINANCEMENT (CAF)

C'est l'ensemble de ressources propres dégagées par l'entreprise. C'est :

- un excédent des produits correspondant à un encaissement effectif ou futur sur les charges correspondant à un décaissement effectif ou futur ;

- un cumul de bénéfice avec les charges ne correspondant pas à un encaissement effectif ou futur.

D'où la formule :

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

Tableau 29: *Calcul du CAF (en millier d'Ariary)*

RUBRIQUES	ANNEE 1	ANNEE 2	ANNEE 3
Résultat	7 078	12 110	16 962
Dotation aux amortissements	4 722	4 722	4 497
C A F	11 800	16 832	21 460

Source : Extrait du tableau n°25

Bien que l'entreprise soit contrainte de se soumettre à la pratique comptable de l'amortissement, elle pourra dégager une bonne capacité d'autofinancement. On peut nettement constater que cette dernière s'est augmentée de Ar 11 800 000 à Ar 21 460 000 de l'année 3. En conclusion, l'entreprise est capable d'assurer sa survie et subvenir aux besoins de son exploitation grâce à ses ressources propres.

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

3.2 PRESENTATION DU PLAN DE FINANCEMENT

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

Tableau 30 : Plan de financement de capacité de prestation (en millier d'Ariary)

RUBRIQUE		ANNEE 1	ANNEE 2	ANNEE 3
Ressources				
Apport	27 420			
Résultat		7 078	12 110	16 962
Amortissement		4 722	4 722	4 497
Emprunt	10 953			
TOTAL	38 373	11 800	16 832	21 459
Emplois				
Immobilisation incorporelle	500			
Immobilisation corporelle	37 599			
Remboursement	-	4 393	6 560	
TOTAL	38 099	4 393	6 560	
TRESORERIE	274	7 407	10 272	21 459
CUMUL	274	7 681	17 953	39 412

Source : D'après nos propres calculs

Durant toute l'exploitation, l'entreprise a dégagé une trésorerie saine, ce qui lui permet de financer ses activités dès la première année et ce, grâce à la capacité d'autofinancement obtenue.

3.2.1 Le cash- flow prévisionnel

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

$$\text{CASH FLOW} = \text{CAF} - \text{Remboursement d'emprunt}$$

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

Tableau 31 : *Le cash- flow prévisionnel (en millier d'Ariary)*

LIBELLES	ANNEE 1	ANNEE 2	ANNEE 3
C A F	11 800	16 832	21 460
Remboursement d'emprunt	4 393	6 560	
CASH- FLOW	7 407	10 272	21 460

Source : D'après nos propres calculs

3.3 LE RATIOS

Le ratio est un rapport entre deux grandeurs homogènes permettant d'analyser et d'étudier dans le temps(le passé, le présent le futur) la projection d'une activité à réaliser.

Les ratios peuvent être classés en deux groupes : ratios de structure de l'entreprise et ratios de la rentabilité.

3.3.1. Ratios de structure de l'entreprise

Ces ratios indiquent la composition du capital de l'entreprise et mesurent son degré de liquidité. Nous pouvons distinguer trois catégories: ratio de taux de valeur ajoutée, ratio de rendement de l'activité et ratio d'endettement.

3.3.1.1 Ratio de taux de valeur ajoutée

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

$$\text{Taux de valeur ajoutée} = \frac{\text{Valeur ajoutée}}{\text{Chiffre d'affaires}}$$

Tableau 32 : *Les ratios de valeur ajoutée*

RUBRIQUES	ANNEE 1	ANNEE 2	ANNEE 3
Valeur ajoutée	23 908 000	30 414 000	36 920 000
Chiffre d'affaires	29 566 000	36 982 000	44 398 000
Ratio 1	0,81	0,82	0,83

Source : D'après nos propres calculs

Ce ratio ne doit pas être inférieur ou égal à 0,10. Pour l'entreprise qui assume toute la phase de transformation depuis la matière première jusqu'au produit fini devra avoir un taux de valeur ajoutée maximale proche de 1. D'où le cas de cette entreprise qui a un taux de valeur ajoutée de 0,81 pour la première année ; 0,82 pour la deuxième année et 0,83 pour la troisième année.

3.3.1.2 Ratio de rendement de l'activité

La relation suivante donne la formule pour calculer ce ratio de rendement de l'activité :

$$\text{Rendement de l'activité} = \frac{\text{C. A. F}}{\text{Valeur ajoutée}}$$

Tableau 33 : Les ratios de rendement de l'activité

RUBRIQUES	ANNEE 1	ANNEE 2	ANNEE 3
C. A. F	11 800 000	16 832 000	21 460 000
Valeur ajoutée	23 908 000	30 414 000	36 920 000
R	0,49	0,55	0,58

Source : D'après nos propres calculs

Le tableau ci-dessus montre que le ratio augmente dès la première année jusqu'à la troisième année. Donc, on peut affirmer que le rendement de l'activité de cette entreprise est satisfaisant pour son développement.

3.3.1.3 Ratio d'endettement

Pour calculer ce ratio, il suffit de diviser l'annuité par la somme de résultat net, de la dotation aux amortissements et de l'intérêt.

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

Tableau 34 : *Le ratio d'endettement*

RUBRIQUES	ANNEE 1	ANNEE 2	ANNEE 3
Annuité	6 638 000	7 440 000	-
Résultat net + Dotation + Intérêt	14 048 000	17 715 000	-
R3	0,47	0,42	-

Source : D'après nos propres calculs

Ce ratio est inférieur ou égal à 0,7, il représente l'incidence de l'endettement de l'entreprise sur la rentabilité de ces capitaux propres. Donc, on peut dire aussi que les capitaux propres dégagent assez de ressources qui peuvent assurer le remboursement de l'emprunt dans les deux premières années d'exploitation.

3.3.2 Ratio de rentabilité

Il y a deux sortes de ratio de rentabilité :

- ratio de rentabilité économique ;
- ratio de rentabilité financière.

3.3.2.1 Ratio de rentabilité économique

Avant de calculer ces différents ratios, nous allons d'abord montrer les éléments nécessaires pour le calcul.

Tableau 35 : *Tableau des éléments nécessaires pour le calcul des ratios (en Ariary)*

ELEMENTS	ANNEE 1	ANNEE 2	ANNEE 3
Effectif (personnel)	08	08	08
Charges de personnel	6 726 000	7 399 000	8 071 000
Résultat net	7 078 000	12 110 000	16 962 000
Achats	3 426 000	4 113 000	4 799 000
Valeur ajoutée	23 908 000	30 414 000	36 920 000

Source : D'après nos propres calculs

Cette analyse est justifiée par les formules des ratios de rentabilité économique suivantes :

- Rentabilité de la main d'œuvre (R)	$R = \frac{\text{Valeur ajoutée}}{\text{Effectif}}$
- Efficacité du facteur de travail (R ₁)	$R_1 = \frac{\text{Charges du personnel}}{\text{Valeur ajoutée}}$
- Performance économique (R ₂) :	$R_2 = \frac{\text{Résultat net}}{\text{Valeur ajoutée}}$
- Ratio de structure des achats (R ₃) :	$R_3 = \frac{\text{Achat}}{\text{Valeur ajoutée}}$

Tableau 36 : Les ratios de rentabilité économique

RATIOS	ANNEE 1	ANNEE 2	ANNEE 3
R	2 988 500	3 801 750	4 615 000
R ₁	0,28	0,24	0,21
R ₂	0,296	0,398	0,459
R ₃	0,14	0,13	0,13

Source : D'après nos propres calculs

R : Ce projet a un rendement croissant d'une année à l'autre ou bien autrement, il s'agit d'un indicateur permettant d'apprécier la richesse créée par l'employé.

R₁ : Ce taux tend à diminuer d'un exercice à l'autre. Il est dû aux charges de personnel croissantes. Néanmoins, la valeur ajoutée augmente d'année en année.

R₂ : Cet indicateur s'améliore malgré l'augmentation du résultat par an.

R₃ : Ce ratio est un peu faible expliquant que l'entreprise a réalisé une forte économie de matière.

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

3.3.2.2 Ratio de rentabilité financière (R)

Il est donné par la formule :

$$R = \frac{\text{Résultat net}}{\text{Capitaux propres}}$$

Tableau 37: Les ratios de rentabilité financière

RUBRIQUES	ANNEE 1	ANNEE 2	ANNEE 3
Résultat net	7 078 000	12 110 000	16 962 000
Capitaux propres	34 498 000	39 530 000	44 382 000
R	0,20	0,31	0,38

Source : D'après nos propres calculs

Ce ratio exprime le taux rémunérateur des capitaux investis qui ont servi à l'acquisition des immobilisations.

3.3.2.3 Ratio de financement (R₁)

Il est obtenu par la relation suivante :

$$R_1 = \frac{\text{Emplois stables}}{\text{Ressources stables}}$$

Avec R₁ : Capitaux propres + Dette – Remboursement d'emprunt

Tableau 38: *Les ratios de financement*

RUBRIQUES	ANNEE 1	ANNEE 2	ANNEE 3
Emplois stables	38 099 000	38 099 000	38 099 000
Ressources stables	41 058 000	43 923 000	55 335 000
R₁	0,93	0,87	0,69

Source : D'après nos propres calculs

$R_1 < 1$, pour chaque année, il représente la proportion d'immobilisation non couverte par les ressources à long terme.

3.3.2.4 Ratio d'autonomie financière (R_2)

Pour calculer ce ratio, on divise les capitaux propres par les capitaux permanents. D'où la formule suivante :

$$R_2 = \frac{\text{Capitaux propres}}{\text{Capitaux permanents}}$$

En appliquant cette formule aux deux rubriques de cette division aux trois années d'étude de notre projet, on a le tableau suivant :

Tableau 39: *Les ratios d'autonomie financière*

RUBRIQUES	ANNEE 1	ANNEE 2	ANNEE 3
Capitaux propres	34 498 000	39 530 000	16 962 000
Capitaux permanents	45 451 000	50 483 000	27 915 000
R₂	0,76	0,78	0,61

Source : D'après nos propres calculs

Le tableau ci-dessus montre que le ratio s'accroît dès l'année 1 à l'année 3, $R > 0,5$. Donc, on peut affirmer que les capitaux propres dégagent assez de ressources qui pourraient stimuler le développement de notre entreprise et assurer le remboursement de l'emprunt.

CHAPITRE III

EVALUATION DE LA RENTABILITE DU PROJET

Dans ce chapitre, l'évaluation va pouvoir nous permettre de savoir la rentabilité économique, la rentabilité financière et la rentabilité sociale du projet.

A chacune des évaluations, nous procurons des analyses à travers des études de ratios permettant de savoir juger la rentabilité, la croissance, l'autonomie et l'équilibre du projet.

SECTION 1 : EVALUATION DE LA RENTABILITE ECONOMIQUE

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

La valeur ajoutée générée par chaque entreprise forme le produit intérieur brut ou le P. I. B. Elle exprime l'apport spécifique de l'activité économique nationale à travers les signes fournis par les agrégats de la comptabilité nationale.

Le P. I. B permet de mesurer et d'apprécier les revenus attribués aux différents facteurs de production tels que les impôts, les salaires, la rémunération des capitaux ainsi que le taux de croissance économique du pays.

Tableau 40: *La valeur ajoutée (en millier d'Ariary)*

RUBRIQUE	ANNEE 1	ANNEE 2	ANNEE 3
Valeur ajoutée	23 908	30 414	36 921

Source : D'après nos propres calculs

SECTION 2 : EVALUATION DE LA RENTABILITE FINANCIERE

Nous allons maintenant apprécier la rentabilité financière prévisionnelle de notre exploitation en utilisant certaines méthodes puisées des critères d'évaluation.

Il existe quatre critères principaux d'évaluation : la valeur actuelle nette, l'indice de profitabilité, le taux de rentabilité interne et le délai de récupération du capital investi¹.

On commence donc par la méthode de période de récupération.

2.1. TEMPS DE RECUPERATION DES CAPITAUX INVESTIS

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

Le tableau ci-après donne les valeurs des cash-flows actualisés cumulés pendant les trois années à venir.

Tableau 41: Détermination des cash-flows actualisés et cumulés (en Ariary)

Année	Cash flows (Rpi)	(1,24) ^{-P}	Rpi (1,24) ^{-P}	Σ Rpi (1,24) ^{-P}
1	7.407 000	0,806452	5.973 390	5.973 390
2	10.272 000	0,650364	6.680 540	12.653 930
3	21.460 000	0,524487	11.255 490	23.909 420

Source : D'après nos propres calculs

Soit l'investissement initial Ar 10 953 000

Le délai de récupération sera :

$$\begin{aligned}
 d &= 1 \text{ an} + \frac{10\,953\,000 - 5\,973\,390}{12\,653\,930 - 5\,973\,390} \times 12 \text{ mois} \\
 &= 1 \text{ an} + \frac{4\,979\,610}{6\,680\,540} \times 12 \text{ mois} \\
 &= 1 \text{ an } 8,94 \text{ mois}
 \end{aligned}$$

Avec $0,94 \times 30 \text{ jours} = 28,2 \text{ jours} \approx 28 \text{ jours}$

D'où le délai de récupération : $d = 1 \text{ an } 8 \text{ mois } 28 \text{ jours}$.

¹ Mohajy ANDRIANTIANA, « Politique Financière », 4^{ème} année Gestion, 2004 - 2005

D'après le calcul ci-dessus, au bout de 1 an 8 mois 28 jours, le capital investi est récupéré. Le délai de récupération est court et il est bien inférieur à la durée de vie du projet qui est égale à trois ans. Ce qui nous indique que le projet est rentable.

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

- elle ne fournit aucune information sur le rapport de l'usure et du délai de récupération ;
- ce critère est aussi contestable car plusieurs projets ayant la même période de remboursement peuvent présenter des échelonnements très différents de leurs recettes dans le temps.

Le critère de délai de récupération est sans doute la méthode la plus ancienne et quoique critiquable sur le plan théorique, il est peut être le plus couramment utilisé. Pour accroître son efficacité, il convient de l'associer à d'autres critères.

2.2. LA VALEUR ACTUELLE NETTE (VAN)

C'est le critère économique de base en matière d'investissement. La valeur actuelle nette appelée encore bénéfice actualisé, cash –flow actualisé est la méthode la plus connue, la plus utilisée. Elle nous présente que le projet sera accepté si la valeur de la VAN est positive mais dans le cas contraire, le projet sera rejeté.

De plus, la VAN permet de comparer le montant de l'investissement avec celui des ressources ou cash- flows obtenus pendant la durée de vie de l'investissement, dépenses et recettes étant ramenées à leur valeur actuelle.

Elle est présentée par la différence entre la dépense initiale et la somme des cash- flows actualisés, générés par cet investissement tout au long de sa durée de vie.

D'où la formule :

$$VAN = \sum_{P=1}^n R_p (1 + i)^{-P} - I$$

Tels que : R : Cash- flows
 p : la durée de vie du projet
 I : l'investissement initial
 i : le taux d'actualisation.

Tableau 42: Détermination de la Valeur Actuelle Nette (VAN) (en Ariary)

Années	1	2	3
Cash-flows	7.407 000	10.272 000	21 460 000
Cash-flows actualisés	5.973 390	6.680 540	11.255 490
Cumul des cash-flows actualisés	5.973 390	12.653 930	23.909 420

Source : D'après le tableau n°41

Avec $VAN = \text{Cash- flows actualisés} - \text{Investissement initial}$, on a :

$$VAN = 23\,909\,420 - 10\,953\,000$$

$$VAN = 12\,956\,420 > 0$$

D'abord, le projet d'investissement est d'autant plus intéressant que la VAN est plus élevée. Ainsi, elle mesure l'avantage absolu susceptible d'être retiré d'un projet d'investissement.

Vu le calcul ci-dessus, nous constatons que ce projet présente une somme de flux actualisé largement positif de Ar 12 956 420, qui est la valeur actuelle nette correspondant au taux d'actualisation de 24%, laquelle est acceptable et intéressante du point de vue financier.

Mais le critère VAN ne pourra être utilisé pour la comparaison de plusieurs projets que si les durées de vie de ceux-ci sont identiques ou au moins à peu près égales et son utilisation à des fins de comparaison sera tout de même fiable que lorsque les mises initiales sont identiques.

Donc, il est nécessaire, pour une bonne évaluation, d'utiliser d'autres critères plus efficaces : le taux de rentabilité interne et l'indice de profitabilité. Mais nous allons voir d'abord le taux de rentabilité interne ou TRI, un autre critère qui nous permet de démontrer la rentabilité du projet.

2.3. LE TAUX DE RENTABILITE INTERNE (TRI)

Le Taux de rentabilité interne ou le TRI est le taux d'actualisation pour lequel la somme des valeurs actuelles (positives ou négatives) des cash- flows d'exploitation d'un projet est égale à son coût. En d'autre terme, c'est le taux d'actualisation qui annule la valeur actuelle nette.

De façon plus précise : $VAN = 0 = \text{Cash- flows} - I$

D'où le tableau suivant :

Tableau 43: *Calcul du taux de rentabilité interne (en millier d'Ariary)*

Année	Cash Flow (Rp)	$(1,80)^{-p}$	$Rp(1,80)^{-p}$	$(1,81)^{-p}$	$Rp(1,81)^{-p}$
1	7.407	0,555556	4.115	0,552488	4.092
2	10.272	0,308642	3.170	0,305241	3.135
3	21.460	0,171468	3.680	0,168614	3.618
TOTAL			10.965		10.846

Source : D'après nos propres calculs

D'après le tableau n° 43

Si $t = 80\%$, $VAN = -10\,953\,000 + 10\,965\,000 = 12\,000$

Si $t = 81\%$, $VAN = -10\,953\,000 + 10\,846\,000 = -107\,000$

Par l'intermédiaire linéaire :

$$TRI = 80 + (81 - 80) \frac{12\,000 - 0}{12\,000 + 107\,000} = 80,10 \%$$

D'où : TRI = 80,10 %.

Dans notre cas, le TRI est égal à 80,10%. C'est le taux pour lequel l'investissement et la recette nette de trésorerie sont équivalents. Donc nous pouvons affirmer que le projet est rentable car ce taux est largement supérieur au taux d'emprunt ou le coût du capital servant à financer le projet. Enfin, il en résulte que le TRI représente le coût maximum de capital susceptible de financer le projet.

2.4. L'INDICE DE PROFITABILITE (IP)

La notion d'indice de profitabilité est étroitement liée à celle de la VAN. Tandis que la valeur actuelle nette (VAN) fait la différence entre la somme des cash-flows actualisés et le coût du projet, l'indice de profitabilité par le quotient. D'où la formule :

$$Ip = \frac{VAN}{I} + 1 \quad \text{ou} \quad Ip = \frac{\sum \text{des cash- flows actualisés}}{I}$$

$$Ip = \frac{23\,909\,420}{10\,953\,000} = 1,4268 \quad \text{d'où} \quad Ip = 1,4268$$

La réalisation des investissements considérés consiste à recevoir Ar 1,4268 décaissés. L'opération est donc avantageuse car Ar 1 décaissé investi produit Ar 0,4268. L'indice de profitabilité supérieur à 1 et la valeur actuelle nette ou VAN positive affirment que le projet est acceptable. Nous devons le réaliser.

En conclusion, quels que soient les critères utilisés pour apprécier la rentabilité de ce projet, l'investissement s'avère rentable. Donc, en faisant la synthèse de toutes ces méthodes, nous pouvons affirmer que le projet est rentable et largement acceptable avec un avenir certain.

SECTION 3 : EVALUATION DE RENTABILITE SOCIALE

3.1. AVANTAGES DIRECTS DU PERSONNEL

3.1.1. Salaires

Nous savons que le personnel bien motivé impulse une croissance rapide et stable du chiffre d'affaires de la société. Donc, la première motivation du personnel pour effectuer leurs travaux repose sur le niveau de salaires.

Pour le personnel, les salaires sont institutionnalisés en contrepartie du travail effectué au sein de la société.

3.1.2. Alimentation

En ce qui concerne l'alimentation, le personnel doit se nourrir à la cantine pendant tous les déjeuners et les dîners pour éviter le retard répété car selon le jargon bien connu de tout le monde des affaires « time is money ».

3.1.3. Congés et repos

En tant que salarié, chaque personnel a un droit de congé de 2,5 jours par mois, c'est-à-dire un mois pour le congé annuel. Pour cela, chaque personnel peut repartir ce congé en tranche selon ses besoins.

Généralement, le personnel doit bénéficier d'un repos de 24 heures par semaine excepté bien sur le repos médical et en sus, les week- end et les jours fériés.

3.2. AVANTAGES INDIRECTS DU PERSONNEL

3.2.1. CNaPS (Caisse Nationale de Prévoyance Sociale)

Il faut que le personnel bénéficie d'allocation familiale comme l'allocation prénatale au cours de la grossesse de la femme, l'allocation de maternité si cette naissance se produit au cours de la période d'activité et la prestation de risques professionnels si le travailleur est victime d'un accident de travail ou d'une maladie professionnelle.

Enfin, le personnel bénéficie de la prestation vieillesse pour les travailleurs en cessation de profession à titre de rémunération de remplacement.

3.2.2. O S I E (Organisation Sanitaire Interentreprise)

Pour assurer la santé des employés et toutes leurs familles, l'établissement a besoin d'un organisme sanitaire comme l'O. S. I. E pour se procurer des avantages, à savoir :

- visite d'embauche ;
- examens médicaux périodiques ;
- médicaments gratuits,....

3.2.3. Formation

Le renforcement des capacités techniques du personnel est un investissement nécessaire pour l'établissement afin d'améliorer et augmenter le chiffre d'affaires tout en consolidant la cohésion sociale pour un climat de travail plus stable et de grande ambiance. Cette formation se présente comme l'apprentissage à de nouvelles méthodes de travail plus innovantes pour les employés, étant donné que la mondialisation exige de plus en plus ce qu'on appelle : « le juste temps » pour faire face à la concurrence acharnée des acteurs de la vie économique.

CONCLUSION

L'hôtellerie joue un rôle décisif pour le développement du tourisme à Madagascar surtout l'exigence de la qualité des services offerts se précise de plus en plus avec la mondialisation et elle fait l'objet d'un arsenal de normes réglementaires en matière d'hygiène et de salubrité publique.

Cela est aussi nécessaire pour fidéliser les clients, surtout pour hôtel – restaurant qui vient d'ouvrir fraîchement ses portes.

Tout cela est compatible avec la politique environnementale menée actuellement par le gouvernement malgache édictée dans la charte de l'environnement et Madagascar naturellement.

Donc , il a été noté tout au long de notre travail de recherche que le projet va avoir un effet multiplicateur sur les autres secteurs d'activités comme la pêche , l'artisanat, l'agriculture et la foresterie.

Néanmoins, en matière de santé publique, la région orientale de Madagascar est fortement paludéenne et dans ce cas, l'existence d'une pharmacie s'appropriée pour l'approvisionnement en médicaments génériques comme le paracétamol, le cotrim et la nivaquine s'avère de grande utilité publique car sinon, la majeure partie de fonds destinée aux loisirs va être absorbée par ces dépenses de soins.

Ensuite, la réalisation d'un tel projet va produire des avantages fortement significatifs pour le développement économique de la région en terme de création d'emplois pour la population autochtone et allochtone et nous souhaitons vivement à ce que les écoles primaires publiques s'organisent pour développer le tourisme social comme les colonies de vacances et dont le thème principal va être axés sur l'éducation environnementale.

Et selon le quotidien DMD (Dans les Médias Demain), du 27 mars 2005, numéro 908 page 10, les éco touristes constituent plus de 30% de la demande touristique totale de Madagascar.

Cette proportion d'éco touristes de 30% par rapport à la demande totale touristique est appelée à croître compte tenu du potentiel de Madagascar (diversité des paysages, faune et flore, diversification de ses sites naturels : grottes, formation calcaires,aires protégées, criques, massifs, etc....)

Néanmoins, le tourisme sexuel est prépondérant à Madagascar et à cet effet, il nous paraît impérieux d'éduquer sexuellement la population locale sur l'utilisation des condoms pour faire face à la pandémie du Sida.

BIBLIOGRAPHIE

I - OUVRAGES

- CHIROOZE Yves : « Le Marketing stratégique, stratégie, segmentation, positionnement », Edition Marketing 1995
- DEWAILLY J.M, « Géographie de tourisme et des loisirs »
- MAURETA Gérard : « Le secteur du Tourisme à Madagascar, directions des relations économiques extérieures », Mars 1998
- MAURY et MULL : « Economie et Organisation des Entreprises », Edition Foucher, 1971
- MESPLIER A : « Le tourisme dans le monde », Edition ED BREAI 1994
- PEROCHON C, LENRION J : « Analyse comptable et Gestion prévisionnelle », Edition Foucher, 1991
- PELE – BONARD Catherine : « Marketing et tourisme », Edition Chiron, 2002
- RANDRIANIRINA Edmond : « La comptabilité d'entreprise : source d'Information et Outil Rationnel de Gestion », Edition Madprint, 1996
- SEQUELA Hélène : « Etude de faisabilité Projet d'écotourisme, tourisme communautaire en milieu rural pauvre, CERDI DESS « Développement Economique et Analyse de Projet », Clermon Ferrard, Septembre 2002, page 5

II – DOCUMENTS, PERIODIQUES OU JOURNAUX

- Code du Tourisme, loi n° 95-017 du 25 – 08 – 95, décret n° 96773 du 03/09/09
- RABOANARISON Olga : « L'hôtellerie à Madagascar et ses rapports avec le tourisme internationale », Université Toamasina, mémoire de maîtrise 1982

III - COURS

- ANDRIANTIANA Mohajy, « Politique Financière », 4ème année Gestion, 2004 - 2005
- BAKOLISOA, « Comptabilité analytique d'exploitation », 3ème année Gestion, 2003 - 2004
- SOLOFONIRINA Remy Régis, « Marketing II », 2ème année Gestion, 2002 - 2003
- MODESTE, « Organisation II », 2ème année, 2003 – 2004
- PATRICK, « Hôtellerie », ARIANE Tourisme, janvier 2003-2004

ANNEXES

ANNEXE I

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

DEMANDE D'AVIS PREALABLE

I- Composition de dossier

Le dossier est composé de :

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

12- un permis environnemental délivré par le Ministre chargé de l'Environnement pour toutes implantations ou modifications d'aménagement situé dans les zones sensibles ; ces projets nécessitent une étude d'impact environnemental (EIE).

II- Modèle-type de la demande :

Monsieur le Ministre,

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

OU

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

Vous trouverez ci-joint les dossiers requis.

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

⁽¹⁾ Rayer la mention inutile

⁽²⁾ Cas d'une entreprise individuelle

⁽³⁾ Cas d'une société

Fait à....., le

(Signature)

FICHE DE RENSEIGNEMENTS SUR L'IDENTITE DU DEMANDEUR, LA
DESCRIPTION SOMMAIRE D'UN ETABLISSEMENT OU D'UN TERRAIN DE
CAMPING

A- RENSEIGNEMENTS SUR L'IDENTITE DU DEMANDEUR

Société :

Dénomination sociale :

Adresse du siège social :

N registre de Commerce :

Raison sociale :

Mandataire : Nom et prénoms, Nationalité, CIN ou Passeport (numéro, date et lieu de délivrance, validité),

Adresse :

Entreprise individuelle ;

Nom et prénoms,

Nationalité

Adresse

CIN ou Passeport (numéro, date et lieu de délivrance, validité)

**B- DESCRIPTION SOMMAIRE DE L'ETABLISSEMENT ET DE SON
ENVIRONNEMENT**

Lieu d'implantation :

Faritany

Fivondronana

Commune

Adresse

Nature du projet

- Nouvelle construction |__| Aménagement |__| Extension |__|

- Type d'établissement |__|

 Persion de famille |__|

 Terrain de camping |__|

 Restaurant |__| Snack ou café |__| Salon de thé |__|

Type de construction

En bloc R+ (nombre d'étages)

Pavillonnaires : (nombre d'unités)

Nature de l'ouvrage

En dur |__| En matériaux locaux|__| En semi-dur |__|

Catégorie de classement envisagé :

Ravinala : 1|__| 2|__| 3 |__|

Etoile : 1|__| 2|__| 3 |__| 4|__| 5 |__|

Description de l'établissement**Hébergement**

Désignation	Nombre	Superficie
- chambre individuelle		
- chambre pour deux personnes		
- studio		
- appartement		
- suite		
- bungalow à 1 chambre		
- bungalow à 2 chambres		
- bungalow à 3 chambres		
- bungalow à plus de 3 chambres		
- local d'accueil		
- salle de petit déjeuner		
- toilette des parties privatives		
- toilette des parties communes		
- douche et salle de bain		
- WC		
- parking		
- terrain de jeux		

Restaurant

Désignation	Nombre	Superficie
Salle de restauration	Places	
Salon de thé	Places	
Salon de bar	places	
Cuisine		
ANNEXES		
Magasin de stockage de denrées alimentaires		
Chambre froide		
Salle de préparation		
Cave		
Local de plonge		
Local pour déchets solides		

ANNEXE II

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

DEMANDE D'AUTORISATION D'OUVERTURE ET DE CLASSEMENT

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

le dossier est composé de :

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

Monsieur le ministre,

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

OU

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

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

Je certifie la véracité des informations fournies dans mon dossier

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

Veillez agréer, Monsieur le ministre, l'assurance de ma très haute considération

(1) rayer la mention inutile

(2) cas d'une entreprise individuelle

(3) cas d'une société

fait à, le

(signature)

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1 : Voici quelques caractéristiques de la région par commune.....	12
Tableau 2 : Culture de rentes.....	19
Tableau 3: Culture vivrière	19
Tableau 4: Analyse de concurrent.....	28
Tableau 5: Tableau récapitulatif des forces et des faiblesses des concurrents	29
Tableau 6: Critère de personne exigée par l'hôtel	37
Tableau 7: Prévision de vente sur trois ans (en millier d'Ariary).....	41
Tableau 8: La consommation en matières premières pour le service de la restauration (en millier d'Ariary).....	42
Tableau 9: Récapitulation des divers achats et des autres charges d'exploitation	43
Tableau 10: L'évolution de l'effectif et les coûts salariaux (en millier d'Ariary)	44
Tableau 11 : Devis estimatif de travaux de construction d'une chambre (en Ariary).....	48
Tableau 12: Devis estimatif de travaux de construction d'un restaurant (en Ariary)	49
Tableau 13: Petit outillage chambre (en Ariary).....	49
Tableau 14: Matériels et équipements restaurants (en Ariary)	50
Tableau 15: Tissu d'ameublement et décoration (en Ariary)	50
Tableau 16: Petits outillages cuisines (en Ariary)	51
Tableau 17: Evaluation de matériel informatique (en Ariary).....	52
Tableau 18: Matériels et mobiliers de chambres (en Ariary)	52
Tableau 19: Matériel et mobilier restaurant (en Ariary).....	52
Tableau 20 : Nature et coûts des investissements (en millier d'ariary).....	53
Tableau 21: Récapitulation des investissements (en millier d'Ariary).....	53
Tableau 22: Variation de besoin en fonds de roulement (en millier d'Ariary)	55
Tableau 23 : Tableau des amortissements (en millier d'Ariary).....	58
Tableau 24 : Plan de remboursement (en millier d'Ariary).....	61
Tableau 25: Compte de résultat prévisionnel (en millier d'ariary).....	62
Tableau 26: Détail du plan de trésorerie de la première année (en millier d'Ariary).....	64
Tableau 27: Charges fixes (en millier d' Ariary)	66
Tableau 28: Calcul du seuil de rentabilité (en millier d'Ariary)	67
Tableau 29: Calcul du CAF (en millier d'Ariary)	68
Tableau 30 : Plan de financement de capacité de prestation (en millier d'Ariary)	69
Tableau 31 : Le cash- flow prévisionnel (en millier d'Ariary).....	70
Tableau 32: Les ratios de valeur ajoutée	70
Tableau 33 : Les ratios de rendement de l'activité.....	71
Tableau 34 : Le ratio d'endettement	71
Tableau 35 : Tableau des éléments nécessaires pour le calcul des ratios (en Ariary).....	72

Tableau 36: <i>Les ratios de rentabilité économique</i>	73
Tableau 37: <i>Les ratios de rentabilité financière</i>	74
Tableau 38: <i>Les ratios de financement</i>	75
Tableau 39: <i>Les ratios d'autonomie financière</i>	75
Tableau 40: <i>La valeur ajoutée (en millier d'Ariary)</i>	76
Tableau 41: <i>Détermination des cash- flows actualisés et cumulés (en millier d'Ariary)</i>	77
Tableau 42: <i>Détermination de la Valeur Actuelle Nette (VAN)(en millier d'Ariary)</i>	79
Tableau 43: <i>Calcul du taux de rentabilité interne (en millier d'Ariary)</i>	80

TABLE DES MATIERES

SOMMAIRE

REMERCIEMENTS

LISTE DES ABREVIATIONS, DES SIGLES ET DES ACRONYMES

INTRODUCTION..... 5

PREMIERE PARTIE : PRESENTATION GENERALE DU PROJET

CHAPITRE I. FACTEURS GENERAUX DE L'ENVIRONNEMENT 8

SECTION 1 : LES DIFFERENTS ENVIRONNEMENTS ETUDIES 8

1.1. *Environnement géo- climatique* 8

1.2. *Environnement économique régional*..... 9

1.3. *Environnement politique et administratif*..... 10

1.4. *Environnement écologique* 11

1.5. *Environnement démographique* 12

SECTION 2 : ANALYSE DES INFRASTRUCTURES EXISTANTES 13

2.1. *Infrastructures d'accueil hôtelier* 13

2.1.1. Hébergement..... 13

2.1.1.1. Le micro- produit chambre 14

2.1.1.2. Hygiène et propreté 14

2.1.2. Restauration 15

2.1.2.1. Le micro- produit restaurant..... 15

2.1.2.2. Hygiène et propreté 16

2.1.3. Sécurité 16

2.1.4. Personnel 17

2.2. *Infrastructure de viabilité* 17

2.2.1. Alimentation en eau et électricité 17

2.2.2. Télécommunication 17

2.3. *Infrastructures socio-économiques*..... 18

2.3.1. Transport 18

2.3.1.1 Voie routière..... 18

2.3.1.2 Voies maritimes et fluviales 18

2.3.2. Les secteurs productifs 19

2.3.2.1 L'agriculture 19

2.3.2.2. L'élevage..... 20

2.3.2.3. La pêche 20

SECTION 3 : ORIGINES DU PROJET..... 21

3.1. *Définition*..... 21

3.1.1. Hôtel 21

3.1.2. Restaurant..... 21

3.2. *Identification de l'entreprise et du projet*..... 21

3.2.1. L'entreprise..... 21

3.2.2. Le projet 21

3.3. *Implantation géographique et raisons du choix*..... 23

CHAPITRE II : ETUDE DE MARCHE..... 24

SECTION 1 : PROCEDURES DE L'ETUDE DE MARCHE 24

1.1. *Les clients cibles*..... 25

1.2. *Les services étudiés* 25

SECTION 2 : ANALYSE DE L'OFFRE ET DE LA DEMANDE 26

2.1. *analyse de l'offre*..... 26

2.1.1. Les concurrents..... 27

2.1.1.1. **Détermination des concurrents**..... 27

2.1.2. Estimation de l'offre dans la région de Soanierana-Ivongo 28

2.1.3. Forces et faiblesses des concurrents..... 28

2.2. Analyse de la demande	29
2.2.1. Situation globale de la demande hôtelière	29
2.2.2. Variations statistiques des arrivées à Soanierana-Ivongo	30
2.2.3. Part de marché visée	30
2.2.4. Tarif pratiqué	30
2.2.4.1. Location de chambres :	30
2.2.4.2. Restauration	30
2.2.5. Confrontation de l'offre à la demande	30
SECTION 3 : POLITIQUE DU MARKETING.....	31
3.1. Politique de services.....	31
3.2. Politique de prix	32
3.3. Politique de distribution	33
3.3.1. Le réseau de distribution.....	33
3.3.2. Les canaux de distribution	33
3.3.3. Le circuit de distribution.....	34
CHAPITRE III : ORGANISATION ET PRESTATION DE SERVICE ENVISAGEE.....	35
SECTION 1 : ORGANISATION ET DESCRIPTION DES PRINCIPALES FONCTIONS.....	35
1.1. Organigramme.....	35
1.2. Description des principales fonctions	36
1.2.1. Gérant.....	36
1.2.2. Cuisinier	36
1.2.3. Aide cuisinier	36
1.2.4. Réceptionniste.....	36
1.2.5. Serveur (se).....	36
1.2.6. Femme de chambre	37
1.2.7. Gardien.....	37
SECTION 2 : CARACTERISTIQUES ET GESTION DE L'APPROVISIONNEMENT.....	38
2.1. Caractéristiques de l'approvisionnement	38
2.1.1 Achat	38
2.1.2. Stock.....	39
2.2. Gestion de l'approvisionnement et de la qualité.....	39
SECTION 3 : PRESTATIONS DE SERVICES ET COUT D'EXPLOITATION ENVISAGE	40
3.1 Prestations de services	40
3.1.1 Description de la prestation envisagée	40
3.1.2 Planning de prestations.....	40
3.2 Prévision de coût d'exploitation	41
3.2.1 Matières premières.....	41
3.2.2 Les autres charges.....	42
3.2.2.1. Les autres achats.....	42
3.2.2.2 Les services extérieurs	42
3.2.2.3 Les autres services extérieurs	42
3.2.2.4 L'impôt et taxe.....	43
3.2.3 Les coûts salariaux.....	44
DEUXIEME PARTIE : ETUDE DE FAISABILITE PREVISIONNELLE DU PROJET	
CHAPITRE I : LES INVESTISSEMENTS NECESSAIRES ET LES COMPTES DE GESTION.....	46
SECTION 1 : INVESTISSEMENT	46
1.1. Les éléments constitutifs d'investissements.....	47
1.1.1 Frais de développement.....	47
1.1.2 Terrain	47
1.1.3 Construction	47
1.1.4 Matériels et Outillage.....	49
1.1.5 Matériel informatique.....	52
1.1.6 Matériels et mobiliers de bureau	52
1.2. Fonds de roulement.....	54
1.3 Les coûts financiers durant la construction	56
SECTION 2 : AMORTISSEMENT.....	56
2.1. La Formule d'amortissement.....	57
2.2. Le frais financier	59

SECTION 3 : FINANCEMENT DU PROJET	59
3.1. Modalité de remboursement.....	60
3.1.1. Le taux d'intérêt.....	60
3.1.2. Caractéristiques de crédit.....	60
CHAPITRE II : ANALYSE DE FAISABILITE DU PROJET	62
SECTION 1 : LE COMPTE DE RESULTAT PREVISIONNEL	62
1.1. <i>Compte de trésorerie mensuel prévisionnel</i>	63
SECTION 2 : LE SEUIL DE RENTABILITE (SR)	64
2.1. <i>Définition</i>	64
2.2. <i>Utilité du seuil de rentabilité</i>	64
2.3. <i>Calcul du seuil de rentabilité</i>	65
2.3.1 Les charges variables	65
2.3.2 Les charges fixes	65
2.3.3 Mode de calcul du seuil de rentabilité	66
SECTION 3 LE PLAN DE FINANCEMENT.....	67
3.1 <i>La capacité d'autofinancement (CAF)</i>	67
3.2 <i>Présentation du plan de financement</i>	68
3.2.1 Le cash- flow prévisionnel	69
3.3 <i>Le ratios</i>	70
3.3.1. Ratios de structure de l'entreprise	70
3.3.1.1 Ratio de taux de valeur ajoutée	70
3.3.1.2 Ratio de rendement de l'activité	71
3.3.1.3 Ratio d'endettement.....	71
3.3.2 Ratio de rentabilité	72
3.3.2.1 Ratio de rentabilité économique	72
3.3.2.2 Ratio de rentabilité financière (R)	74
3.3.2.3 Ratio de financement (R_1).....	74
3.3.2.4 Ratio d'autonomie financière (R_2).....	75
CHAPITRE III : EVALUATION DE LA RENTABILITE DU PROJET	76
SECTION 1 : EVALUATION DE LA RENTABILITE ECONOMIQUE	76
SECTION 2 : EVALUATION DE LA RENTABILITE FINANCIERE	76
2.1. <i>Temps de récupération des capitaux investis</i>	77
2.2. <i>La valeur actuelle nette (VAN)</i>	78
2.3. <i>Le taux de rentabilité interne (TRI)</i>	80
2.4. <i>L'indice de profitabilité (IP)</i>	81
SECTION 3 : EVALUATION DE RENTABILITE SOCIALE.....	81
3.1. <i>Avantages directs du personnel</i>	81
3.1.1. Salaires	81
3.1.2. Alimentation.....	82
3.1.3. Congés et repos	82
3.2. <i>Avantages indirects du personnel</i>	82
3.2.1. CNaPS (Caisse Nationale de Prévoyance Sociale).....	82
3.2.2. O S I E (Organisation Sanitaire Interentreprise)	82
3.2.3. Formation	83
CONCLUSION	84
ANNEXES	
BIBLIOGRAPHIE	
LISTE DES TABLEAUX	
TABLE DES MATIERES	