

Méthodologie d'élaboration d'une étude de faisabilité d'un projet hôtelier.

Approche managériale, juridique et financière

Methodology for elaborating a feasibility study for a hotel project.

Managerial, legal and financial approach

Fateh SAHEL *
Université M'hamed Bouguera
de Boumerdes, Algérie
Email: f.sahel@univ-boumerdes.dz

Abdelkarim Khelifi
Université M'hamed Bouguera de
Boumerdes, Algérie
Email: a.khelifi @univ-boumerdes.dz

Reçu:29/07/2021

Accepté:07/11/2021

Publié:30/12/2021

Résumé:

Dans cet article nous avons jeté la lumière sur les principales idées à prendre en considération pour élaborer une étude de faisabilité d'un projet hôtelier en se basant sur trois approches ; managériale, juridique et financière. L'article a été organisé par rapport aux étapes à suivre dans l'élaboration de ce genre d'étude afin de répondre à notre problématique : comment élaborer une étude de faisabilité d'un projet hôtelier ? Nous avons commencé par l'analyse de l'environnement, par la suite, nous avons donné un bref aperçu sur l'aspect technique du projet et finalement nous avons expliqué comment élaborer un business plan en respectant la réglementation algérienne d'une part et en utilisant les normes internationale de la comptabilité hôtelière d'une autre part. Et finalement, nous avons clôturé notre article par une conclusion contenant une confirmation des hypothèses ainsi qu'un ensemble de résultats et une recommandation.

Mots clés : Etude de faisabilité, projet hôtelier, business plan, P&L

Abstract:

In this article, we shed light on the most important ideas that must be taken into account when preparing a feasibility study for a hotel project focusing especially on three approaches: managerial, legal and financial. The article was structured according to the steps generally

* Auteur correspondant

followed in preparing such studies in order to answer the following problem: How to prepare a feasibility study for a hotel project?. we started with the methods used to diagnostic the environment, then we pointed out the most important elements relating to the technical aspect of the project, and finally we explained the business plan from the point of view of the Algerian tax legislator and from the point of view of the uniform system of accounts for the lodging industry. Finally, we concluded the article with a conclusion that included the most important results in addition to proving the hypotheses. We also added a number of recommendations

Keywords: feasibility study, hotel project, business plan, Profit & loss statement

Introduction:

L'étude de faisabilité est une étude réalisée par un expert ou un connaisseur pour vérifier si le projet est faisable techniquement et rentable financièrement. A cet effet, l'expert prend en considération le maximum de variables qui peuvent influencer les cycles : d'investissement, d'exploitation et de financement. Des fois, l'expert demande aussi l'avis des autres confrères ou personnes qui travaillent dans d'autres domaines car, la connaissance du secteur d'activité a un impact direct sur la qualité de l'étude.

Dans le secteur hôtelier, une étude de faisabilité ne se limite pas dans l'étude de marché hôtelier ou l'étude technique (matériel de cuisine, nombre de chambres ect...), au contraire, une bonne étude de faisabilité ne néglige pas l'aspect légal, écologique et social, et elle doit montrer l'impact positif du projet hôtelier sur l'environnement, sa contribution dans le développement du secteur touristique. La même étude doit expliquer clairement le mode de financement du projet (par fonds propres ou par crédit ou par les deux). Elle explique aussi comment le projet va générer une richesse durant des années d'exploitation ? Et comment cette richesse sera consommée et distribuée entre les partenaires ? Ce projet sera-t-il capable à rembourser son crédit (solvabilité financière) ? Cette question est au cœur des préoccupations de l'investisseur (étatiques ou privés) et du banquier. Ça nous ramène à poser la problématique suivantes : Comment élaborer une étude de faisabilité d'un projet hôtelier ? Cette question pourrait être subdivisée en questions secondaires suivantes :

- Quelles sont les étapes à suivre pour élaborer une étude de faisabilité d'un projet hôtelier ?
- Quelle est l'importance du business plan du projet hôtelier ?

Afin de répondre à notre problématique on a formulé les hypothèses suivantes :

- L'analyse PESTEL, SWOT, et les cinq forces concurrentielles sont indispensables pour faire un bon diagnostic de l'environnement.
- La maîtrise du « Uniform system of accounts for the lodging industry » (système de comptabilité standard pour l'industrie hôtelière) est primordiale pour élaborer un business plan et un P&L.

L'objectif principal de notre article est de fournir une méthodologie scientifique basée sur une approche managériale, juridique et financière dans le cadre d'élaboration d'une étude de faisabilité d'un

projet hôtelier adapté à l'Algérie. Cette méthodologie pourrait aider les experts du métier ainsi que les chercheurs à mieux analyser les différents facteurs qui peuvent impacter le projet hôtelier en Algérie.

Dans cet article nous avons adopté le plan suivant : l'analyse de l'environnement en utilisant PESTEL, SWOT et le modèle des cinq forces concurrentielles, l'étude technique et finalement, le business plan en distinguant entre le compte de résultat selon la réglementation algérienne (système comptable financier) et le compte de résultat spécifique au secteur hôtelier nommé « Profit & Loss »

Premièrement – Analyse de l'environnement

C'est difficile de donner un nombre exact des étapes à suivre pour élaborer une telle étude car, il n'existe pas une seule approche ou méthode de traitement des données. En outre, chaque domaine a ses spécificités et chaque projet a ses caractéristiques (standing, volume, style, objectifs, nature de la clientèle,...) Cette étape, l'analyse de l'environnement, est importante pour estimer la demande, déterminer les paramètres de calcul des revenus et des coûts; et produire une information prévisionnelle fiable, La demande du marché de l'hôtellerie peut être décrite en gros sous quatre rubriques clés: (David & Francis , 2004, p07)

- 1- La demande de voyages d'affaires : comprend tous les voyages que les gens d'affaires effectuent pour rencontrer des clients et des fournisseurs et assister à des conférences, expositions et séminaires.
- 2- La demande de voyages de loisir : comprend les voyages où les gens s'éloignent de chez eux pour s'amuser, se divertir ou se détendre
- 3- La demande de voyages intérieurs comprend tous les voyages générés dans un pays par des personnes vivant dans ce pays
- 4- La demande de voyages internationaux comprend tous les voyages générés vers un pays par des personnes vivant dans d'autres pays.

Plusieurs modèles ou approches existent dans le monde des affaires, qui servent à analyser l'environnement interne et externe de l'entreprise économique en général et de l'établissement hôtelier en particulier. Parmi eux on trouve :

1. L'analyse PESTEL:

C'est l'analyse des facteurs Politiques, Economiques, Sociales, Technologiques, Ecologiques et Légaux et leur influence sur l'entreprise, afin d'élaborer un plan stratégique. Ces facteurs externes ont un impact sur l'entreprise parce qu'ils représentent des menaces ou des opportunités.

Pour mieux expliquer le rôle de cette démarche dans le diagnostic externe on prend un exemple simple de secteur hôtelier :

Tableau N° 01 : Exemple d'une analyse PESTEL

L'élément	(menace)	(opportunité)	Impact
Politique	-Instabilité politique -Climat d'investissement désavantageux (exp : taux d'imposition élevés)	- Stabilité politique -Climat d'investissement avantageux (taux d'imposition réduits)	- Impact sur le taux d'occupation. - Impact sur le nombre d'investisseurs dans le secteur hôtelier
Economique	Taux d'inflation élevé Pouvoir d'achat bas	Taux d'inflation acceptable Pouvoir d'achat élevé	Impact sur la valeur des dividendes transférés en devise. Fluctuation de coûts des matières premières. Impact sur le chiffre d'affaires des différents points de vente
Social	Peuple (société) fermé	Peuple ouvert	Influence sur la qualité et le nombre de touriste. Impact sur la qualité de service
Technologique	Manque de moyens technologiques	Disponibilité de moyens technologiques	Impact sur la structure des coûts et le type d'investissement. Impact sur l'innovation et le cycle de vie de produit
Ecologique	Existence de catastrophes naturelles	Climat stable (soit chaud, soit froid, soit 04 saisons..)	Impact sur le coût de construction et le type de business .
Légal	Code de travail rigide	Code de travail souple	Impact sur la réactivité de l'hôtel et des employés.

Source : Elaboré par les auteurs.

Après qu'ils terminent le recensement des facteurs PESTEL qui peuvent influencer la vie de l'entreprise, les managers devront prévoir les différents scénarios de développement de ces éléments et proposer, à la fin, la meilleure stratégie pour éviter ou s'adapter avec les menaces et exploiter les opportunités. Mais malheureusement, l'identification des facteurs PESTEL n'est pas suffisante pour prévoir d'une manière plus crédible le rendement futur. A cet effet, il est indispensable d'ajouter les facteurs internes comme éléments influençant l'avenir de l'hôtel. Ce modèle d'analyse qui jumelle entre l'environnement interne et externe est le modèle SWOT.

2. L'analyse SWOT :

SWOT est un acronyme issu de l'anglais : Strengths (forces ou atouts), Weaknesses (faiblesses), Opportunities (opportunités), Threats (menaces).

Cette analyse est pour but de faire un diagnostic interne et externe afin d'identifier les menaces et les opportunités dégagés par l'environnement , et les forces et les faiblesses de l'entreprise.

L'entreprise doit analyser à la fois le macro-environnement (PESTEL) et le micro environnement (clients, concurrents, circuits de distribution, ..) ayant un impact sur l'activité de l'entreprise.

Opportunité : pour une entreprise, correspond à un phénomène externe susceptible d'avoir une influence favorable sur son activité ou sa rentabilité. (Kotler & Keller, 2016, p56)

Menace : est un problème posé par une tendance défavorable ou une perturbation de l'environnement. (Kotler & Keller, 2016, p57)

Forces et faiblesses : les managers examinent sous forme de « contrôle » ou « audit » les différentes structures de l'entreprise. Ils examinent aussi les compétences dans les différents domaines en notant chaque facteur. Les forces sont les facteurs internes bénéficiant de bonnes notes.

En 1965 les quatre professeurs du Harvard Business School : Learned, Christensen, Andrews et Guth ont proposé dans leur modèle d'analyse stratégique appelé LCAG une démarche séquentielle en 5 étapes qui suppose une anticipation de l'action stratégique qui n'est compatible qu'avec des environnements stables et prévisibles (Glossaire international, 2020) :Analyse et diagnostic interne. Analyse et diagnostic externe. Envisager les actions ou stratégies possibles. Identifier les

valeurs environnementales et des dirigeants. Effectuer des choix stratégiques et mise en œuvre des choix.

Tableau N° 02 : l'analyse SWOT (FFOM) d'un hôtel

	Forces	Faiblesses
interne	<ul style="list-style-type: none"> • Une grande capacité d'accueil : possibilité d'augmenter le revenu • Matériel et équipements modernes : améliorer le confort • Notoriété : plus facile à attirer plus de clients (contrat de management ou de franchise avec une chaîne internationale) • Une offre variée : plusieurs types d'hébergement restauration, loisir, spa, banquets et conférences. Possibilité d'augmenter le revenu et se positionner sur plusieurs segments clientèle. 	<ul style="list-style-type: none"> • Prix élevés : par rapport aux concurrents, par rapport au standing, par rapport au pouvoir d'achat, peut limiter le nombre des clients • Localisation désavantageuse : loin du centre de ville, loin de zones touristiques, loin de l'aéroport, réduit la demande • Personnel peu qualifié : incompétence linguistique, manque de savoir-faire, de savoir-être, crée une insatisfaction des clients. • Turn-over élevé : rotation élevé de personnel peut déstabiliser le fonctionnement de l'hôtel
	Opportunités	Menaces
Externe	<ul style="list-style-type: none"> • Pays ouvert sur le tourisme : possibilité d'augmentation de la demande • Avantages fiscaux ; possibilité de réduire les coûts. • Demande élevée : possibilité d'augmenter le revenu. 	<ul style="list-style-type: none"> • Environnement concurrentiel : peut réduire la part du marché • Instabilité politique : limite le déplacement des gens et réduit le nombre des réservations • Manque de fournisseurs de qualité : réduit les choix de la matière première et impacte défavorablement la qualité des menus.

Source : Elaboré par les auteurs.

Cette analyse permet de fixer quatre objectifs selon quatre différentes situations :

Objectifs offensifs : Lorsque la situation est optimale. L'environnement externe présente une ou des opportunités, et l'environnement interne présente un ou des points forts. Il Utiliser les points forts pour exploiter les opportunités, comme l'exploitation de la capacité d'accueil pour augmenter le chiffre d'affaires dans le cas d'une forte demande.

Objectif défensif : lorsqu'ils existent des points forts internes mais l'environnement externe expose des menaces. Dans cette situation le propriétaire du projet ou le manager se focalise sur l'utilisation des points forts pour minimiser l'impact défavorable des menaces, par exemple utiliser les moyens de financement internes qui sont disponible pour financer la réalisation ou l'expansion ou la rénovation dans le cas où la possibilité d'obtention d'un crédit bancaire est faible. Cet objectif ne concerne pas la confrontation des concurrents mais à court terme mais l'accélération dans les délais de réalisation pour répondre aux besoins des clients à l'avenir. D'autres objectifs défensifs serviront à la protection de la part de marché dans un environnement concurrentiel en utilisant la notoriété de l'hôtel comme atout dans la stratégie commerciale et marketing.

Objectifs correctifs : Ce type d'objectif est tracé dans une situation affichant des points faible et des opportunités. Il faut limiter les points faibles à travers les opportunités externes, et surtout il ne faut pas que les points faibles soient des obstacles pour saisir l'opportunité. Pour cette raison, les managers rationnels forment leur personnel peu qualifié afin d'améliorer sa performance, et par voie de conséquence, la qualité de service. L'existence d'une forte demande des clients exigeants doit mener à fixer des objectifs de formation du personnel pour ne pas perdre l'opportunité de vendre.

Se retirer du marché : Cet objectif est fixé lorsque la situation semble très délicate avec des faiblesses et des menaces simultanées. L'investissement n'est pas favorable pour.

3. Modèle de Mikael PORTER (les cinq forces concurrentielles) ;

Il est fortement recommandé d'utiliser le modèle de Mikael PORTER lors de l'analyse stratégique de la concurrence. Dans son modèle, M. PORTER présente les cinq forces de la concurrence ainsi que leur analyse à savoir: Menaces des nouveaux entrants, menaces de produits substituables, pouvoir de négociation des fournisseurs, pouvoir de négociation des clients et rivalité pour une position entre les concurrents actuels de l'industrie. (Porter, 1979, p141)

Menace des nouveaux entrants : ce sont des concurrents potentiels. Ils pensent à rentrer dans notre secteur d'activité, ils représentent une menace future. Pour les confronter, l'hôtel pourra proposer des prix de vente attractifs surtout pour les chambres, ou différencier son produit (par la qualité de service par exemple)

Pouvoir de négociation des clients : l'hôtelier doit donner une attention à ce volet pour les raisons suivantes. Si le marché contient un nombre réduit de clients, le pouvoir de négociation sera à leur côté (ils négocient des prix bas ou des délais de paiement à moyen terme par exemple). L'application des techniques de gestion de revenus comme la classification des clients par catégories ou la pratique des tarifs variables selon la demande ou la saison aide énormément l'hôtel à comprendre le comportement de ses clients existants et potentiels par exemple un client exigeant est un client difficile et un client VIP nécessite un traitement particulier, et par conséquent, satisfaire leurs besoins contre un prix de vente acceptable.

Menace des produits de substitution : ces les produits alternatifs peuvent satisfaire les besoins d'une certaine catégorie de nos clients (certains clients voient que les chambres de certains hôtels 04 étoiles peuvent substituer des chambres de certains hôtels 5 étoiles. En plus, avec les nouvelles technologies le copiage est devenu plus facile qu'auparavant et les produits copiés sont souvent présentés comme produits alternatifs. Réduire le cycle de vie de produit (changement de menus) innover d'autres produits (animations, des jeux, plats revisités,..) rénovation et changement de standing (décoration, couleurs,..) sont parmi les solutions proposées pour confronter les produits de substitution.

Pouvoir de négociation des fournisseurs : L'analyse des fournisseurs est primordiale pour prévoir les prix d'achats, les quantités commandées, les frais de la logistique (droit de douane, assurance, transport,...) et les commissions. La disponibilité de la matière première détermine les produits à vendre à nos clients. Le prix d'achat sera reflété sur le prix de vente. Parmi les décisions prises par les managers afin de réduire et limiter les menaces des fournisseurs l'utilisation des appels d'offre et les consultations sur la base des cahiers de charges. Avec d'autres fournisseurs de service tels que les agences de voyage ou les sites de réservation en ligne, la négociation concerne les commissions à payer par l'hôtel

Rivalité pour une position entre les concurrents actuels de l'industrie : ou bien l'intensité concurrentielle. C'est la concurrence directe entre les entreprises qui exercent au même temps une activité dans le même secteur. Dans le secteur hôtelier, le standing de l'hôtel et la segmentation du marché sont des critères importants pour connaître les concurrents directs, à titre d'exemple: l'hôtel El Aurassi et l'hôtel Sofitel Alger sont des concurrents directs dans la gamme de cinq étoiles.

L'hôtel Lamaraz et l'hôtel A-Z sont des concurrents directs dans la gamme de quatre étoiles. La concurrence est très intense surtout lorsque les hôtels se situent dans le même territoire géographique et ils visent le même segment (clients d'affaires ou clients de passage ou clients de loisir).

Pendant l'élaboration de l'étude de faisabilité, il ne faut pas surtout négliger cette force concurrentielle vu son impact sur les prix de vente, les taux de progression annuel (soit de chiffre d'affaires soit de charges), le taux d'occupation et autres indices nécessaires pour l'étude de faisabilité en général et le business plan en particulier.

Deuxièmement-Etude technique du projet :

C'est le volet qui traite l'aspect architectural, génie civil, voirie et réseaux divers (VRD) plus d'autres informations indispensables pour présenter le projet¹ d'une manière claire. Parmi les éléments techniques on trouve :

- Superficie et emplacement géographique : Centre-ville, périphérie, proximité des grands axes routiers, zone touristique, ect..
- Capacité d'hébergement : Nombre et type de de chambres, nombre de lits
- Capacité de restauration : Nombre et types de restaurants (restaurant self-service, restaurant à la carte, restaurant gastronomique, cafétéria), superficie de la salle, superficie de la cuisine, nombre de couverts.
- Autres département opérationnels : Ce sont les autres départements qui peuvent générer un revenu comme les banquets, loisirs, salle de sport, spa et les locaux.
- Espaces verts, parking, réception, et autres annexes.
- Installations techniques et technologiques : Energie solaire, systèmes et logiciels informatiques, système de sécurité incendie...
- Mobilier et équipements : qualité de mobiliers utilisés, qualité des équipements de cuisine de sport et autres équipements utilisés.
- Architecture et conception : Cachet historique, moderne, architecture locale ou internationale, insertion des symboles culturelles.

¹ Présenter le projet : au Conseil d'Administration de l'entreprise pour approbation, aux investisseurs pour le financer et au banquier pour demander un crédit bancaire.

- Planning de réalisation : Terrassement, fondation, grands travaux de construction, décoration, travaux de finition de l'hôtel,
- Autres : comme la main d'œuvre directe et indirecte embauchée par le projet pendant la phase de réalisation et la phase de l'exploitation.

Selon la réglementation algérienne, l'aspect technique a un impact direct sur la classification de l'hôtel et l'obtention de l'autorisation d'exploitation hôtelière. « La mise en exploitation d'un établissement hôtelier, son classement en catégories et l'agrément de son gérant sont soumis respectivement à : Une autorisation d'exploitation, un arrêté de classement et un agrément du gérant ». (JORADP N°33, 2019, Art 09)

Troisièmement- Etablissement d'un business plan.

Le but de cette étape est de vérifier la réussite du projet sur le plan financier (rentabilités), sa solvabilité (capacité de remboursement de crédit) et son équilibre financier (ressources de financement égalent aux besoins de financement).

L'élaboration du business plan financier d'un hôtel suit généralement la logique suivante :

1. Calcul du chiffre d'affaires :

Le chiffre d'affaires égale à la quantité vendue multipliée par le prix de vente unitaire en hors taxes. Ou bien, la somme de vente des produits (biens et services) étalée sur une période (un jour, un mois ou une année) en hots taxes. Le chiffre d'affaires de l'hôtel pourra être réparti entre : Chiffre d'affaires hébergement. Chiffre d'affaires restauration. Chiffre d'affaires sport et loisirs. Chiffre d'affaires banquets. Chiffre d'affaires location. Chiffre d'affaires business center. Autres revenus.

On peut donner certaines formules qui aident l'expert à estimer le chiffre d'affaires prévisionnel de l'hôtel concerné : (HANYC, 2014)

- Chiffre d'affaires prévisionnel de l'hébergement = Taux d'occupation prévisionnel x nombre de chambre disponibles par la période x prix de vente moyen d'une chambre.
- Chiffre d'affaires prévisionnel de la restauration = Taux de remplissage x nombre de couverts disponibles x prix de vente moyen d'un couvert.

- Chiffre d'affaires prévisionnel du spa = taux de remplissage x nombre de séances de traitement disponibles x prix moyen de la séance de traitement.

2. des charges (coûts) :

Les charges à calculer sont :

2.1 Les achats consommés: cette rubrique de business plan contient la valeur en hors taxes des achats consommés par l'hôtel pendant une période d'exploitation donnée. Elle est composée de ;

- les stocks consommés de : Boissons et nourritures. Stock général (Linge, ustensile, produits d'accueil, fournitures de bureau,...). Stock technique (pièces de rechange, fournitures d'électricité, fournitures de plomberie, ...)
- Autres achats consommés directement sans passer par les stocks.

2.2 Services consommés : Ce sont les services consommés par l'hôtel pendant une période d'exploitation donnée. Comme : Sous-traitance (généralement dans les grands hôtels les activités suivantes sont sous-traitées : Maintenance, nettoyage, gardiennage et jardinage). Frais d'assurances (responsabilité civile, catastrophe naturelle, assurance multirisque, assurance des véhicules de service). Honoraires (frais des bureaux d'étude, d'avocat, du commissaire aux comptes, frais de contrat de management, frais de franchise). Frais de gestion de comptes bancaires (commissions bancaires et agiots). Autres services consommés par l'hôtel.

2.3 Frais de personnel : C'est la masse salariale supportée par l'hôtel (le salaire net à payer aux employés, les cotisations de la sécurité sociale et l'impôt sur le revenu global appliqué sur les salaires)

2.4 Impôts et taxes assimilées : C'est les impôts payés par l'hôtel à l'administration fiscale, engendrés par l'activité de l'hôtel, comme la taxe sur l'activité professionnelle (02% du chiffre d'affaires encaissé, taxe sur la formation et l'apprentissage (02% de la masse salariale), taxe de la promotion touristique (01% du chiffre d'affaires). La taxe de séjour, la TVA et le droit de timbre sont supportés par le client, et en aucun cas ne seront comptabilisés comme charge.

2.5 Autres charges opérationnelles : Cette rubrique est représentée dans sa quasi-totalité par les dotations aux amortissements.

L'estimation des amortissements prévisionnels est une opération très critique et elle nécessite une concentration particulière de la part des financiers car, elle est liée directement à l'investissement initial et elle est impactée par la valeur des immobilisations acquises ou qui seront acquises. En outre, la valeur des dotations aux amortissements impacte le résultat et par voie de conséquence les indicateurs de rentabilité. L'amortissement correspond à la consommation des avantages économiques liés à un actif corporel ou incorporel. (JORADP N° 19, 2009, p08) Dans l'élaboration du business plan, trois modes d'amortissement sont possibles mais au choix :

a) **L'amortissement linéaire** ; calculé selon la formule suivante :

$$\text{Amortissement annuel} = \text{Valeur amortissable} / \text{durée d'utilité}$$

La valeur amortissable est calculée comme suit : (HOLT & MIRZA , 2011, p295)

$$\text{Valeur amortissable} = \text{Coût d'actif} - \text{valeur résiduelle}$$

Coût d'actif (ou coût d'acquisition) = Prix d'achat en HT + les frais indispensables à l'acquisition et l'utilisation.

Le mode d'amortissement d'un actif appliqué par l'entreprise reflète l'évolution des avantages économiques consommés par l'entreprise, (EPSTEIN & JERMAKOWICZ, 2008, p32) et il doit être réexaminé périodiquement en cas de modification importante du rythme attendu des avantages économiques découlant de cet actif. La difficulté consiste à estimer de façon fiable le rythme et la durée de consommation des avantages économiques générés par l'actif, c'est-à-dire déterminer la méthode et la durée d'amortissement (DICK & MISSONIER, 2015, p134)

La détermination de la durée d'utilité nécessite de considérer les facteurs suivants :

- La capacité de production de l'actif ;
- Son usure prévisible, compte tenu de programme d'entretien de l'entreprise ;
- L'obsolescence technique à laquelle il est soumis ;
- Ses limites légales d'utilisation, en particulier la durée de location pour les biens faisant l'objet de contrat de crédit-bail.

En Algérie, il est permis aux hôtels ou autres types d'entreprises qui exercent dans le secteur touristique d'adopter le mode d'amortissement progressif ou dégressif.

- b) **L'amortissement progressif** ; conduit à une dotation croissante sur la durée d'utilité. La formule de calcul appliquée en Algérie :(LF, 1989, Art 02)

$$\text{Annuité d'amortissement} = \text{base amortissable} \times (2 \times \text{durée d'utilisation courante}) / n^2 + 1$$

Ce type d'amortissement peut être justifié par ce qui suit:

- Les immobilisations acquises sur fonds d'emprunts, et lorsque cet emprunt est remboursé par annuités croissantes, la progression dans le temps des annuités d'amortissements permet à l'entreprise de suivre le rythme de remboursement des fonds empruntés, ce qui allège la gestion de la trésorerie de l'entreprise.
 - Lorsque les immobilisations acquises sont très développées et elles nécessitent une longue période pour former les agents spécialistes, cette situation indique que la rentabilité est faible durant les premières années, par rapport aux années suivantes, les dotations aux amortissements progressives seraient adéquates avec la rentabilité progressive de l'immobilisation concernée.
- c) **L'amortissement dégressif** : Conduit à une dotation décroissante sur la durée d'utilité. Il permet à l'hôtel de concentrer l'essentiel de l'amortissement au début de la période d'utilisation de l'investissement. Dans cette méthode, les amortissements s'appliquent sur la valeur nette comptable de chaque année selon les étapes suivantes :

1^{er} étape : détermination du taux dégressif :

Taux dégressif = taux d'amortissement linéaire x coefficient

Tableau N° 03 : Coefficients appliqués en Algérie dans le calcul l'amortissement dégressif

Durée d'utilisation des immobilisations	Coefficient
De 3 à 4 ans	1.5
De 5 à 6 ans	2
Plus de 6 ans	2.5

Source : Journal Officiel de la République Algérienne N° 42, du 27 juillet 2008, P04.

2^{ème} étape : Calcul de l'annuité d'amortissement : En appliquant la formule suivante :

Annuité d'amortissement dégressif = valeur résiduelle x taux dégressif

Il est à noter que cette méthode a plusieurs avantages :

- La dépréciation subie par un certain nombre d'immobilisations est plus forte dans les premières années, en raison de l'obsolescence due à un progrès technologique important dans un domaine (par exemple : le domaine informatique).
- Avec le temps, les équipements nécessitent une maintenance progressive, et pour que les charges dépendant de cet équipement soient fixes, les amortissements devraient être dégressifs.
- Avec le temps, l'efficacité de certaines immobilisations se diminue à cause de l'usage, elles consomment plus d'énergie, elles produisent moins de quantité, et peut être elles travailleraient peu de temps. L'amortissement dégressif sera adéquat avec l'efficacité de l'immobilisation concernée lors de l'évaluation de la performance.

En plus des dotations aux amortissements, il est recommandé d'estimer le montant des provisions et pertes de valeur. Dans le business plan, elles représentent une perte ou une dépense future probable comme les pertes enregistrées sur les stocks dont la date limite de consommation est dépassée.

Il ne faut pas oublier les autres charges liées à la gestion même si leur valeur est dérisoire : comme les jetons de présence des membres du conseil d'administration ou de l'assemblée générale, et autres charges liées à la gestion courante de l'hôtel.

2.6 Charges financières : ce sont les charges générées par l'activité financière, dans les cas des hôtels généralement elles comprennent : Les pertes de change (à cause de la fluctuation défavorable des taux de change au moment des transferts bancaires internationaux). Les intérêts bancaires (appliqués sur les crédits bancaires d'investissement ou d'exploitation).

3. Calcul de résultat :

Le résultat est la différence entre les produits (chiffre d'affaires plus autres produits) et les charges.

Les autres produits sont généralement négligés par l'élaborateur du business plan à cause de leur caractère exceptionnel. Dans ce cas, formule de calcul de résultat est souvent présentée comme suit :

- $\text{Résultat brut} = \text{Chiffre d'affaires} - \text{charges.}$

Si le chiffre d'affaires est supérieur aux charges, le résultat brut généré est positif, alors le projet est acceptable sur le plan financier.

- $\text{Résultat net} = \text{résultat brut} - \text{impôt sur les bénéfices des sociétés (IBS).}$

Nous précisons que le taux de l'IBS appliqué en Algérie dans le secteur touristique est de 23%. (LFC, 2015, art 02)

Quatrièmement- l'élaboration d'un P&L hôtelier :

Elaboration d'un état de profit et perte (Profit & Loss) ; cet état est connu dans le secteur hôtelier par l'acronyme P&L

Le P&L est un acronyme du Profit and Loss, appelé généralement en français Un état des profits et pertes, ou compte de résultat de l'hôtel ou même des fois état des produits et charges. Il fournit aux managers de l'hôtel une analyse des revenus, des coûts et des bénéfices.²

Les P&L sont généralement élaborés mensuellement, trimestriellement et annuellement. Bien que la fréquence soit

² Des fois on trouve l'appellation compte de résultat hôtelier comme synonyme du P&L

entièrement à la discrétion du Directeur Général et selon ses besoins en matière d'information, Il est fortement recommandé par les experts du métier d'examiner un tel rapport au moins avec une fréquence mensuelle pour éviter que l'hôtel devienne hors de contrôle.

1. Utilité du P&L :

- 1- Il aide les managers notamment le Directeur Général et le Directeur des opérations à comprendre la cause de la rentabilité générée par les différents départements opérationnels
- 2- Il permet de voir l'impact des départements fonctionnels sur le résultat de l'hôtel.
- 3- Il donne une vision financière basée sur l'analyse des revenus et des charges afin d'interpréter les données pour éclairer les décisions. Des décisions commerciales pour augmenter le chiffre d'affaires des POS³, des décisions fonctionnelles pour réduire les charges comme la limitation du recrutement, ou l'élaboration d'une grille salariale économique, et des décisions d'investissement comme par exemple faire des rénovations.
- 4- Le P&L met en évidence la source des bénéfices et où vont les dépenses.
- 5- Il fournit un examen approfondi des performances des différents départements dans l'hôtel (F&B, hébergement, Spa, ect..). Il permet également au directeur de l'hôtel d'analyser ces performances par rapport aux Opex⁴, par rapport aux concurrents, par rapport à la période précédente, et finalement par rapport aux normes du secteur selon la classification de l'hôtel et son positionnement sur le marché.
- 6- Il fournit des informations pour identifier les faiblesses et les forces de la performance financière. Le Directeur, ensuite, agit en conséquence pour apporter des améliorations (Feed-back), par exemple investir dans des nouveaux segments qui génèrent plus de flux financiers.
- 7- Le P&L est fortement lié à deux autres états financiers essentiels : le bilan et le tableau de flux de trésorerie. Donc il permet de

³ POS Points Of Sales = Points de vente

⁴ Operational expenses (OPEX) = Budget d'exploitation (il contient des prévisions annuelles sur les revenus et les charges et par conséquent les résultats.

mieux exploiter ces deux états financiers grâce aux ratios financiers.

Exemple :

Rentabilité des immobilisations = Bénéfice/ valeur nette des immobilisations
Taux de recouvrement = Chiffre d'affaires encaissé / chiffre d'affaires facturé .

2. Etapes d'élaboration d'un P&L efficace :

La mise en œuvre des étapes suivantes fournira une base solide, à partir de laquelle le directeur pourra développer un rapport P&L efficace:

1. Respecter les procédures du travail aux niveaux des points de vente.
2. Saisir les opérations juste à temps (saisir les bons de sorties, saisir le chiffre d'affaires, faire et saisir l'inventaire aux niveaux des cuisines et aux niveaux des POS avant de clôturer la période.)
3. Assurer la liaison entre les départements opérationnels et le département finance et comptabilité et même le contrôle de gestion, pour vérifier et corriger les erreurs
4. Elaboration périodique du P&L après avoir effectué les corrections.
5. Analyse les chiffres du P&L dans le but d'identifier les écarts positifs ou négatifs entre les chiffres réels du P&L et les budgets établis, et identifier où des améliorations peuvent être apportées afin d'optimiser le profit.
6. La direction de l'hôtel doit superviser et met en œuvre le plan d'action concernant les améliorations et la résolution des problèmes.
7. Examens périodiques de l'ensemble du processus de workflow P&L, de l'élaboration des rapports P&L à l'interprétation et à la mise en œuvre des décisions.

3. Eléments du P&L

Selon "uniform system of accounts and lodging industry", qui est un système standard pour but d'uniformiser la comptabilité de l'industrie hôtelière, le P&L hôtelier est composé, en général, d'éléments suivants :

3.1 Revenus : ou chiffre d'affaires :

Les revenus sont ventilés comme ci-après: Revenu des chambres. Revenu du petit déjeuner. Recettes du bar. Recettes des restaurants. Buanderie et blanchisserie. Événements. Banquets. Spa. Téléphone. Boutique de cadeaux. Parking. Location d'espaces.

3.2 Coûts ou charges :

a) Dépenses opérationnelles (directe) : Ce sont les coûts opérationnels nécessaires pour la prestation des services de chaque source de revenus, comme : consommation des produits d'accueil, consommation des produits d'entretien, consommation de la nourriture, et des boissons, frais de personnel.

b) Dépenses opérationnel non réparties (indirecte) : Ces sont des coûts indirects tels que les frais généraux de l'administration, personnel des départements fonctionnels, coût de l'énergie.

c) Frais fixes Ces coûts restent, généralement, constants. Tels que les frais de location des bâtiments et / ou d'équipements, coût de concession du terrain, frais d'assurance, frais de sous-traitance (sécurité jardinage ect...) frais de franchise et honoraires de management

d) Intérêts, impôts, amortissement et dépréciation : Intérêts à payer sur les crédits bancaires, Impôts sur les bénéfices, amortissement des immobilisations, perte de valeur et provisions.

3.3 Profit ou bénéfice : Différence de déduction du coût des revenus.

Le P&L simplifié se présente comme suit :

Tableau N°04 : P&L hôtelier

Libellé	Valeur
(+) Revenus opérationnels	
(-) Charges opérationnelles directes et indirectes	
(=) Résultat brut opérationnel	
(-) Charges non opérationnelles	
(=) Résultat avant intérêt, impôt, amortissements et pertes de valeur	
(-) Intérêt, amortissements et pertes de valeur	
(=) Résultat avant impôt sur le bénéfice (résultat brut)	
(-) Impôt sur le bénéfice	
(=) Profit net (résultat net)	

Source: Elaboré par les auteurs d'après l "Uniform System of Accounts for the Lodging Industry".

Conclusion

Tel qu'il indique son nom, une étude de faisabilité d'un projet hôtelier est une étude réalisée par un expert afin de vérifier la faisabilité de ce projet (faisabilité commerciale, faisabilité financière, faisabilité

économique, faisabilité technique et faisabilité juridique. Notre analyse nous a menés vers les résultats suivants :

Une étude de faisabilité vise généralement à atteindre les objectifs suivants :

- a) Identifier les ressources et les besoins du projet.
- b) Connaitre et faire connaitre le secteur d'activité ainsi que les conditions générales de l'exploitation.
- c) Elaborer des prévisions selon les différents cas possibles.
- d) Montrer l'utilité économique et sociale du projet.

Le compte de résultat par nature selon le système comptable financier algérien (SCF) et le compte de résultat selon le système de comptabilité standard pour l'industrie hôtelière (USALI) donnent le même résultat net, par contre ils n'ont pas les mêmes résultats intermédiaires, tout dépend des objectifs de chaque état. Le compte de résultat selon l'USALI est utilisé par les chaînes hôtelières internationales et les hôtels d'un certain standard, tandis que le compte de résultat selon le SCF est imposé par la réglementation algérienne le fait que l'hôtel est une entreprise soumise au régime fiscale réelle.

A la fin de notre article nous confirmons les deux hypothèses que nous avons formulées dans l'introduction à savoir :

- L'analyse PESTEL, SWOT, et les cinq forces concurrentielles sont indispensables pour faire un bon diagnostic de l'environnement. Hypothèse confirmée (environnement interne et externe, micro et macro)
- La maîtrise du système de comptabilité standard pour l'industrie hôtelière est primordiale pour élaborer un business plan et un P&L. Hypothèse confirmée. Car ce système fournit des informations très précises sur l'activité prévisionnelle du projet hôtelier.

En fin, nous recommandons ce qui suit :

Le Conseil National de la Comptabilité (CNC) doit élaborer un plan comptable septique au secteur hôtelier afin d'assurer une meilleure interprétation des données et d'éviter des éventuelles pratiques comptables qui sont incohérents avec le secteur. Et ça va même aider les organismes étatiques, telle que l'agence nationale de développement touristique (ANDT) à mieux comprendre les chiffres des projets hôteliers.

Nous recommandons à l'ANDT d'intégrer dans ses mission la réalisation des études de faisabilité des projets hôteliers et de jouer le rôle d'un vrai acteur dans le suivi des lesdits projets.

Nous recommandons aussi au Ministère du tourisme de former les équipes concernées par l'étude des dossiers de projets hôteliers dans les normes internationale de la comptabilité hôtelière appelée « Uniform System of Accounts for the Lodging Industry ».

Liste bibliographique :

1. Arrêté du 23 Rajab 1429 correspondant au 26 juillet 2008 fixant les règles d'évaluation et de comptabilisation, le contenu et la présentation des états financiers ainsi que la nomenclature et les règles de fonctionnement des comptes. Journal officiel N° 19 du 25 mars 2009.
2. David B and Francis B (2004), Hospitality Marketing - An introduction, Elsevier, Oxford. England.
3. Décret exécutif N° 19-158, du 30 avril 2019 définissant les établissements hôteliers et fixant les conditions et les modalités de leur exploitation, de leur classement et d'agrément de leur gérant. Journal officiel de la république algérienne N° 33 du 19 mai 2019.
4. DICK Wolfgang et MISSIONIER-PIERA Franck, et autres collaborateurs (2015) Comptabilité financière en IFRS, Edition Pearson, Paris
5. EPSTEIN Barry and JERMAKOWICZ Eva (2008) Interpretation and Application of International Financial Reporting Standards, Published by John Wiley and Sons, INC, New Jersey.
6. Glossaire international (décembre 2020) <https://www.glossaire-international.com/pages/tous-les-termes/modele-lcag.html>
7. HOLT Graham, MIRZA Abbas Ali and ORRELL Magnus (2011) IFRS, International Financial Reporting Standards: Workbook and guide, published by John Willey and sons, INC New jersey.
8. Journal Officiel de la République Algérienne (2008) N° 42, du 27 juillet 2008.
9. KOTLER P et KELLER K (2016) Marketing management, Edition PEARSON, Paris, France.
10. Loi de finance complémentaire de 2015, article 02 modifiant et complétant les dispositions de l'article 150 du code des impôts directs et taxes assimilées.
11. Loi des finances pour 1989, article 02 Aléna 02.
12. PORTER M (1979), How competitive forces shape strategy, Article, Harvard Business Review, March-April 1979.
13. The Hotel Association of New York City (HANYC) (2014) Uniform System of Accounts for the Lodging Industry, published by the American Hotel & Lodging Educational Institute, Michigan, USA.