

REPUBLIQUE TUNISIENNE

Ministère du Tourisme

BMNT

**PROGRAMME DE MISE A NIVEAU
DES ÉTABLISSEMENTS HÔTELIERS**

*Cahier des charges de l'étude
« Diagnostic, plan de mise à niveau »*

Septembre 2010

Introduction

Le présent cahier des charges concerne l'établissement du projet d'entreprise d'un établissement hôtelier dans le cadre d'une adhésion de cet établissement au programme de mise à niveau encouragé par les Pouvoirs Publics tunisiens.

L'élaboration des projets d'entreprise par les établissements hôteliers tunisiens se situe dans le contexte qui est sommairement rappelé ci-dessous.

La Stratégie Nationale de Développement du Secteur Touristique adoptée lors du Conseil Ministériel Restreint du 27 juin 2003, s'articule autour de six axes:

1. Développer une nouvelle stratégie de l'offre,
2. Promouvoir des institutions modernes et efficaces,
3. Améliorer la compétitivité du secteur,
4. Adopter une stratégie de communication au plus près de l'évolution de la demande,
5. Accroître les efforts de formation,
6. Mettre en place une veille concurrentielle.

Dans le cadre de la mise en œuvre de cette stratégie, le CMR du 23 juin 2004 a décidé la mise en œuvre d'un programme de mise à niveau du secteur en commençant par un programme pilote.

En application, de la loi des finances pour l'année 2005, les taux et les conditions d'octroi des primes relatives au programme de mise à niveau des unités hôtelières ainsi que le schéma de financement des investissements bénéficiant de ces primes, ont été fixés par le décret n° 2005-2124 du 27 juillet 2005 et le décret n° 2009-2100 du 30 juin 2009, fixant les conditions et les procédures d'octroi des primes dans le cadre du programme de mise à niveau des établissements hôteliers ainsi que le schéma de financement des investissements bénéficiant de ces primes.

LE PROGRAMME DE MISE A NIVEAU DES ÉTABLISSEMENTS HOTELIERS (PMNH)

1. Les objectifs du PMNH

- Améliorer la compétitivité et la rentabilité du secteur hôtelier.
- Renforcer sa capacité à résister aux aléas extérieurs et stimuler la croissance en termes de résultats financiers, de recettes en devises et de création d'emplois.
- Aider à l'émergence d'un nouveau modèle de développement fondé sur la demande.
- Promouvoir la diversification du produit et la requalification de l'offre existante (animation, intégration,...).
- Améliorer la qualité des services touristiques.
- Valoriser l'image de la «destination Tunisie».

2. Les axes stratégiques du PMNH

Dans une première étape, le PMNH est appelé à se concentrer sur le ciblage des actions stratégiques prioritaires suivantes :

1. Promotion de la qualité des services ;
2. Développement des ressources humaines ;
3. Introduction des Technologies de l'Information et de la Communication ;
4. Assainissement financier du secteur ;
5. Protection de l'environnement direct et indirect des établissements hôteliers ;
6. Adhésion au programme national d'économie d'énergie et d'eau ;
7. Mise en place d'instruments de veille stratégique.

L'éligibilité au PMNH

Principes directeurs :

Le Programme est basé sur le volontariat ; aucun préalable n'est exigé à l'adhésion de l'entreprise; les règles du jeu et les principes d'octroi des aides de l'Etat sont énoncés en toute clarté et transparence et constitueront les conditions à satisfaire a posteriori pour bénéficier du déblocage des incitations stipulées dans le décret FODEC-T.

Actions éligibles au PMNH :

- Le contenu du projet d'entreprise présenté par le promoteur doit nécessairement intégrer des actions en cohérence avec les orientations stratégiques définies par le Programme de Mise à Niveau, et donner priorité aux aspects immatériels.
- Dans le cas où le diagnostic mentionne une faiblesse de la situation financière, le Programme de Mise à Niveau doit inclure un plan de restructuration financière et ce dans le cadre du projet d'entreprise validé par le promoteur et sa banque.

Éligibilité aux lignes de crédits spécifiques au PMNH :

Pour bénéficier des lignes de crédits qui sont mobilisés pour le Programme de Mise à Niveau, les établissements hôteliers seront tenus de fournir les états financiers sur les trois derniers exercices certifiés par un commissaire aux comptes inscrit à l'Ordre des Experts Comptables de Tunisie. Le rapport du commissaire aux comptes devra comporter un paragraphe ou un rapport spécial relatif au suivi des financements mobilisés pour sa réalisation.

Le Cahier des charges du Projet d'entreprise

Le projet d'entreprise, qui sera reflété par le rapport d'étude, sera apprécié essentiellement à partir de la pertinence du positionnement stratégique visé par l'entreprise sur les marchés touristiques et de la capacité compétitive des ressources mises en oeuvre pour atteindre ce positionnement.

Le présent cahier des charges privilégie l'ensemble des aspects relatifs à la mise en oeuvre effective de la stratégie nationale de développement touristique, et notamment les aspects suivants :

- diversification des modes d'hébergement touristique,
- diversification et enrichissement du produit touristique offert,
- participation au développement de filières touristiques spécialisées.

Un autre axe important concerne la restructuration des stations touristiques : sur cet aspect, il est demandé aux entreprises adhérant au programme de mise à niveau d'indiquer dans leur projet d'entreprise quelles sont les mesures qu'elles attendent ou préconisent en matière de restructuration de la station où se situe leur établissement.

Le cahier des charges du projet d'entreprise est conçu dans l'optique d'une élaboration commune de l'étude entre la direction de l'établissement hôtelier et ses équipes et un bureau d'études extérieur à l'entreprise : il est en effet également important que le projet d'entreprise soit totalement le reflet de la vision de l'entreprise elle-même et que, simultanément, l'entreprise puisse bénéficier de l'effet d'« œil neuf » et des capacités d'expertise et de benchmarking qu'apportera le consultant qu'elle aura sélectionné.

Il est par ailleurs vivement recommandé d'associer le banquier principal de l'entreprise le plus en amont possible de l'ensemble de la démarche, y compris dans l'étape de sélection du consultant extérieur.

Il est également précisé qu'il y a lieu d'éviter toute démarche de type « encyclopédique » : un exposé synthétique et concis et un ciblage précis des orientations retenues seront systématiquement préférés à une analyse exhaustive de l'ensemble des possibilités de progrès de l'entreprise.

C'est la raison pour laquelle le Bureau de la Mise à Niveau Touristique considère que le temps imparti à l'étude ne devrait pas dépasser 2 mois et que le rapport sur le projet d'entreprise devrait constituer un document ne dépassant pas une cinquantaine de pages.

Ce rapport sur le projet d'entreprise devra être articulé de la façon suivante :

1. Positionnement produit
2. Dispositif de management de l'entreprise
3. Exposé du projet d'entreprise

Ces 3 parties sont détaillées dans la suite du présent document.

1. Positionnement produit :

Il s'agit de décrire de façon approfondie à la fois le positionnement actuel du produit et l'évolution de ce positionnement telle que visée par le projet d'entreprise, tout en s'appuyant sur des exemples de « best practices » puisés chez les concurrents.

Pour y parvenir, l'étude devra successivement analyser les éléments majeurs du positionnement-produit énoncés ci-dessous:

- 1.1. Environnement du produit
- 1.2. Définition du produit
- 1.3. Politique d'affiliation et de labellisation
- 1.4. Commercialisation du produit
- 1.5. Qualité du service et sécurité
- 1.6. Etat physique du produit

Pour chacune de ces rubriques, il y aura lieu de procéder à :

- une évaluation de la situation actuelle de l'établissement,
- une estimation du positionnement concurrentiel par rapport à des établissements similaires (secteur, région, pays et destinations concurrentes),
- la formulation de l'évolution envisagée.

1.1. Environnement du produit :

1.1.1. Attractivité de la région/station où se situe le produit :

L'analyse qualitative à ce niveau devra faire apparaître les atouts et les faiblesses de la région et de la station où s'inscrit l'équipement hôtelier : devront être ainsi analysés l'accessibilité de la station et de la région, l'éventail des produits offerts à la clientèle touristique, le niveau de qualité de l'offre globale proposée par la station, son image, sa fréquentation, son animation ainsi que le potentiel d'amélioration et les projets en cours.

Cette analyse devra également permettre de situer le projet par rapport aux filières retenues dans la stratégie nationale de développement touristique (balnéaire, circuits culturels, Grand sud, thalassothérapie et tourisme d'affaires).

1.1.2. Insertion du produit dans son site :

Il s'agit d'apprécier les atouts et les faiblesses de l'implantation de l'équipement hôtelier étudié quant à sa localisation dans la station : qualité de l'insertion urbaine, qualité paysagère, accessibilité des centres d'animation, des commerces et autres pôles d'attraction de la station.

1.2.Définition du produit :

1.2.1. Produits et services offerts :

L'analyse portera de façon exhaustive sur le mix-produit offert par l'établissement hôtelier : hébergement, restauration, services annexes, loisirs, animation, excursions...

Cette analyse devra être mise en relation avec le coût d'investissement de l'équipement hôtelier et comporter une appréciation sur la pertinence de cet investissement par rapport au produit visé ainsi qu'aux prix publics affichés.

1.2.2. Adéquation de l'offre à la demande :

Sur la base de l'analyse ci-dessus, il s'agira d'apprécier si l'équipement hôtelier est, effectivement, ou peut être fréquenté par la cible de clientèle en adéquation avec les prestations proposées : la conclusion de cette partie devra comporter une appréciation du décalage éventuel (positif ou négatif) entre la fréquentation actuelle et la fréquentation qui pourrait être ciblée par le produit (une fréquentation diminuée au profit d'une grille de prix revalorisée pourrait par exemple constituer une étape positive en direction de la requalification du produit).

1.3. Politique d'affiliation et de labellisation :

L'étude devra identifier l'ensemble des affiliations de l'établissement hôtelier à des réseaux de franchises, de groupements volontaires, de marques ou labels hôteliers et touristiques, de guides référents, de consortiums de marketing, de groupements professionnels locaux, régionaux, nationaux ou internationaux : elle s'efforcera de dégager l'intérêt de ces affiliations et indiquera également les projets envisagés d'affiliations et/ou de regroupements de toute nature.

1.4. Commercialisation du produit :

1.4.1. Mode de distribution du produit / marchés émetteurs :

Cette rubrique devra permettre de fournir une image fidèle de la façon dont sont commercialisés les produits offerts par l'établissement : commercialisation directe, tour-opérateurs locaux, tour-opérateurs internationaux et approches par filières. Il s'agit notamment de pouvoir apprécier le taux de dépendance de l'établissement par rapport à un ou plusieurs prescripteurs.

Cette analyse devra également permettre de rapprocher les modes de commercialisation utilisés de la segmentation de la clientèle par marché émetteur (cf. tableau 1 ci-après), y compris le marché intérieur tunisien.

L'étude devra aussi faire ressortir, en face de chacun des canaux de distribution utilisés, une appréciation du rapport coût/efficacité des efforts de commercialisation entrepris (devront être distinguées les dépenses de commercialisation, commissions/remises, et les dépenses de communication et de publicité). Un accent particulier devra être mis sur l'analyse de l'utilisation des NTIC pour la commercialisation.

1.4.2. Politique de prix :

Après une description complète des prix proposés et contractés avec la clientèle, l'analyse consistera à situer la politique de prix de l'établissement par rapport à celles de ses concurrents, proches ou lointains, dans des destinations similaires.

Elle devra aussi indiquer les variations tarifaires selon les différentes saisons touristiques (haute, moyenne et basse saisons).

Les prix seront également analysés au travers de l'examen des contrats éventuellement passés avec les tours-opérateurs nationaux et internationaux.

1.4.3. Promotion et communication :

Il s'agira de faire un inventaire des moyens mis en œuvre pour promouvoir le produit, y compris les participations éventuelles à des groupements professionnels ou de filière, et d'en déduire les forces et faiblesses de la politique de commercialisation. Ces moyens comprendront, le cas échéant, des actions de promotion, telles que les invitations de groupements de professionnels et de journalistes.

1.5. Qualité du service et sécurité :

1.5.1. Personnel et formation :

L'étude procédera à une analyse quantitative et qualitative du personnel de l'établissement (cf. § 2.2. ci-après) et, sur cette base, s'attachera à déceler les décalages entre d'une part les moyens humains mis en œuvre et leur mode de gestion, et d'autre part la qualité de service visée ou à viser.

1.5.2. Gestion de la qualité :

Il s'agira de décrire les moyens mis en œuvre pour assurer, mesurer et améliorer la qualité du service (modes de réservation, système de réception de la clientèle, qualité de la documentation et de l'information remises au client, moyens affectés à l'accueil, enquêtes de satisfaction, existence d'une fonction qualité, d'un plan d'amélioration de la qualité, certifications,...). Dans le cas où aucune mesure fiable de la satisfaction de la clientèle n'est disponible, le bureau d'étude pourra entreprendre lui-même une enquête rapide de satisfaction.

Il y aura lieu d'indiquer également les effets, en matière de gestion de la qualité, des contrats conclus avec les tours-opérateurs ainsi que ceux issus des éventuelles affiliations à des labels ou groupements.

Enfin, l'étude devra comporter, tant au niveau de l'existant que du projet, les mesures prises en matière de développement durable, d'accessibilité aux personnes handicapées et aux seniors, et d'impact sur l'environnement.

1.5.3. Sécurité offerte par le produit :

L'étude devra déterminer si l'établissement présente les qualités requises pour assurer la sécurité de ses hôtes : relevé des incidents de sécurité des 5 dernières années, qualité et fiabilité des systèmes de sécurité. La qualité et la fiabilité des dispositifs de sécurité devront faire l'objet d'un audit rapide par un bureau de contrôle technique habilité.

1.6. Etat physique du produit :

(NB : L'étude devra prendre en compte les éléments liés à l'accueil, depuis la signalétique, le parking, le hall, les espaces de convivialité et de réception de l'hôtel)

1.6.1. Partie hébergement :

L'étude devra porter sur l'appréciation de l'adéquation des chambres et des circulations communes par rapport au positionnement produit (taille, équipement, qualité phonique, hygiène et sécurité, décoration, qualité du nettoyage et de l'entretien).

1.6.2. Partie équipements :

1.6.2.1. Restauration

L'analyse portera sur la production des repas (données quantitatives, conception des menus, coûts affectés aux repas, organisation du service des repas), la qualité et l'entretien des équipements de cuisine et de stockage des produits, la qualité du petit matériel, la pertinence des procédures d'hygiène et de sécurité ainsi que l'organisation du personnel affecté à la restauration.

1.6.2.2. Bars

L'analyse portera sur la gestion des bars (stockage, horaires, création d'événements), la nature et la qualité d'entretien de leurs équipements et petit matériel ainsi que sur le personnel affecté.

1.6.2.3. Equipements de loisirs

Pour chacun des équipements de loisirs ou événements culturels proposés à la clientèle, il s'agira d'en évaluer la qualité et l'attractivité par rapport aux équipements dont dispose la concurrence proche ou lointaine.

1.7. Performances d'exploitation :

Après une description complète des performances d'exploitation de l'hôtel et leur évolution sur les 3 derniers exercices, ainsi que les objectifs assignés dans le cadre du projet d'entreprise pour les 3 années à venir, l'analyse consistera à situer l'exploitation de l'hôtel par rapport à celles de ses concurrents, proches ou lointains, dans des destinations similaires.

La synthèse de ces analyses du positionnement de l'établissement hôtelier devra se présenter sous la forme des 4 tableaux suivants :

OBJECTIFS

- Tableau 1 - Synthèse des données d'exploitation :

| | Année n-3 | Année n-2 | Année n-1 | Année n | Années n+1 à n+3 |
|---|----------------------|----------------------|----------------------|--------------------|---------------------------------|
| Chiffre d'affaires global | | | | | |
| Dont C.A. sur le marché domestique | | | | | |
| Chiffre d'affaires hébergement | | | | | |
| Chiffre d'affaires F & B | | | | | |
| Chiffre d'affaires autres activités | | | | | |
| C.A. hors taxe total/chambre disponible | | | | | |
| Prix moyen / chambre | | | | | |
| Taux d'occupation relatif | | | | | |
| Taux d'occupation absolu | | | | | |
| Nombre total de nuitées | | | | | |
| Nombre de nuitées par nationalité | | | | | |
| Nombre de nuitées par saison (HS, MS et BS) | | | | | |
| Durée moyenne de séjour | | | | | |
| Nombre moyen d'occupants / chambre | | | | | |
| Montant du ré-investissement annuel (CAPEX) | | | | | |
| % commercialisation directe | | | | | |
| % commercialisation par T.O. | | | | | |
| % commercialisation par les 3 premiers T.O. | | | | | |
| Nombre d'incidents techniques | | | | | |
| Nombre questionnaires-clients reçus | | | | | |
| Indice de satisfaction clientèle | | | | | |
| Nombre de réclamations clients | | | | | |

Tableau 2 - Synthèse sur le positionnement actuel :

| | | ATOUS | FAIBLESSES |
|--|----------------------------|--------------|-------------------|
| ENVIRONNEMENT DU PRODUIT | Attractivité de la station | | |
| | Insertion dans le site | | |
| DEFINITION DU PRODUIT | Gamme produits / services | | |
| | Adéquation / demande | | |
| AFFILIATIONS & LABELLISATIONS | | | |
| COMMERCIALISATION DU PRODUIT | Modes de distribution | | |
| | Politique de prix | | |
| | Promotion communication | | |
| QUALITE ET SECURITE | Personnel et formation | | |
| | Gestion de la qualité | | |
| | Sécurité | | |
| ETAT PHYSIQUE | Partie hébergement | | |
| | Partie équipements | | |

- **Tableau 3 - Synthèse sur la comparaison avec la concurrence :**

| | | Concurrents analysés | Conclusions pour l'établissement |
|--|----------------------------|-----------------------------|---|
| ENVIRONNEMENT DU PRODUIT | Attractivité de la station | | |
| | Insertion dans le site | | |
| DEFINITION DU PRODUIT | Gamme produits / services | | |
| | Adéquation / demande | | |
| AFFILIATIONS & LABELLISATIONS | | | |
| COMMERCIALISATION DU PRODUIT | Modes de distribution | | |
| | Politique de prix | | |
| | Promotion communication | | |
| QUALITE ET SECURITE | Personnel et formation | | |
| | Gestion de la qualité | | |
| | Sécurité | | |
| ETAT PHYSIQUE | Partie hébergement | | |
| | Partie équipements | | |

- **Tableau 4 - Synthèse sur l'évolution visée :**

| | | Mesures proposées | Impact attendu |
|--|-------------------------------|------------------------------|-----------------------|
| ENVIRONNEMENT DU PRODUIT | Attractivité de la station | | |
| | Insertion dans le site | | |
| DEFINITION DU PRODUIT | Gamme produits / services | | |
| | Adéquation / demande | | |
| AFFILIATIONS & LABELLISATIONS | | | |
| COMMERCIALISATION DU PRODUIT | Modes de distribution | | |
| | Politique de prix | | |
| | Promotion communication | | |
| QUALITE ET SECURITE | Personnel et formation | | |
| | Gestion de la qualité | | |
| | Sécurité | | |
| ETAT PHYSIQUE | Partie hébergement | | |
| | Partie équipements | | |

Cette analyse du positionnement du produit, résumée sous la forme des 4 tableaux ci-dessus devra être conclue par une analyse de type SWOT (forces, faiblesses, opportunités, menaces) ou similaire, permettant d'apprécier la pertinence de la stratégie proposée. L'analyse SWOT devra prendre en compte non seulement le produit lui-même au sens strict (l'établissement hôtelier et les activités qu'il propose) mais aussi son environnement au sens large (insertion urbaine, attractivité du site, concurrence proche et plus lointaine, contexte géopolitique, évolution des modes de consommation des temps de loisirs...).

2. Dispositif de management de l'entreprise :

Comme pour le positionnement produit, le dispositif de management sera analysé à la fois quant à son état actuel, son évolution prévue et par benchmarking par rapport aux concurrents sur le même type de produit (à chacun des niveaux géographiques mentionnés ci-dessus).

2.1.Stratégie générale

L'analyse de la stratégie générale de l'entreprise devra être faite sur la base de l'examen des 4 volets suivants permettant de caractériser ses orientations :

2.1.1.L'actionnariat et le mode de gestion de l'établissement hôtelier :

Cet aspect devra permettre d'identifier précisément les détenteurs du capital de l'entreprise ainsi que son mode de gestion hôtelière : il s'agit à la fois de déterminer, parmi les organes dirigeants de l'entreprise, la localisation exacte des compétences de management hôtelier, ainsi que les possibilités éventuelles de regroupement avec d'autres partenaires potentiels. Il s'agit également d'identifier le modèle économique de l'entreprise, selon le statut de gestion de l'établissement hôtelier :

- propriétaire exploitant,
- exploitant locataire des murs et équipements,
- location-gérance,
- autre statut.

2.1.2.Les relations financières de l'entreprise avec les tiers :

Cet aspect devra conduire à une image claire des liens de l'entreprise avec des partenaires bancaires, financiers ou techniques ainsi que de son degré d'autonomie ou de dépendance par rapport à ces partenaires.

2.1.3.Les partenariats de management et de commercialisation :

Il s'agit d'examiner les contrats de management, de commercialisation ou d'affiliation et d'apprécier les éventuels transferts de risque d'exploitation.

2.1.4.La capacité d'anticipation des évolutions (veille stratégique) :

Ce volet de l'analyse s'efforcera de fournir des indications sur la capacité d'adaptation stratégique de l'entreprise aux évolutions du marché : connaissance des marchés, outils de veille stratégique et technologique, capacités d'anticipation des dirigeants.

2.2.Organisation et moyens :

L'analyse devra être structurée de la façon suivante :

2.2.1.Une analyse sommaire des ressources humaines de l'entreprise : effectifs par fonction, statut, âge, ancienneté, expérience, niveaux de formation, turn-over, rémunérations. Cette analyse sera utilisée d'une part comme indiqué au § 1.4.1. ci-dessus (positionnement produit), et d'autre part, dans le cadre du présent chapitre 2 de l'étude, afin de caractériser clairement la politique menée par l'entreprise en matière de management des ressources humaines.

2.2.2.L'organigramme de l'entreprise sera présenté en s'attachant à déterminer les différences éventuelles entre l'organigramme théorique et l'organisation de fait, ainsi que les dysfonctionnements constatés. L'analyse devra également comporter une appréciation de la culture de l'entreprise (motivations, professionnalisme, sens du service,...) ainsi que des procédures de fonctionnement explicites ou implicites.

2.2.3.Un volet spécifique sera consacré à l'analyse détaillée de la capacité de l'encadrement actuel de l'entreprise à la fois à diriger l'établissement dans sa configuration actuelle et à la fois à faire face aux évolutions futures.

2.3.Performances financières :

Cette partie de l'étude consistera à analyser les principaux ratios caractéristiques de la gestion hôtelière, leur évolution sur les 3 derniers exercices, sur l'année en cours, ainsi que les objectifs assignés dans le cadre du projet d'entreprise pour les 3 années à venir :

- **Tableau 5 : Synthèse des données financières**

| | Année n-3 | Année n-2 | Année n-1 | Année n | Années n+1 à n+3 |
|--|--------------|--------------|--------------|------------|------------------------|
| Chiffre d'affaires global | | | | | |
| Dont C.A. sur le marché domestique | | | | | |
| Chiffre d'affaires hébergement | | | | | |
| CA hébergement /emploi | | | | | |
| Chiffre d'affaires F & B | | | | | |
| CA F & B / emploi | | | | | |
| Chiffre d'affaires autres activités | | | | | |
| C.A. autres activités / emploi | | | | | |
| Coût des achats / C.A total | | | | | |
| Masse salariale / C.A total | | | | | |
| Autres dépenses d'exploitation / C.A. total | | | | | |
| Investissement de maintenance / C.A. total | | | | | |
| Résultat brut opérationnel (hors loyers...) | | | | | |
| Résultat brut opérationnel (hors loyers...) / C.A. total | | | | | |
| Résultat brut d'exploitation | | | | | |
| Résultat brut d'exploitation / C.A. total | | | | | |
| Résultat net avant impôts | | | | | |
| Résultat net avant impôts / C.A. total | | | | | |
| DLMT/ Capitaux permanents | | | | | |
| Fonds de Roulement | | | | | |
| Besoin en Fonds de Roulement | | | | | |
| Trésorerie Nette | | | | | |

3. Exposé du projet d'entreprise :

Le projet d'entreprise à soumettre au Bureau de mise à niveau, conjointement par le propriétaire et l'exploitant, devra être exposé en respectant les principales rubriques suivantes :

3.1.Stratégie de l'entreprise :

Type de produit visé, cibles de clientèle, mode d'accès à la clientèle, mode de management, critères d'appréciation des performances. Cette partie reprendra et mettra sous forme de projet d'entreprise les résultats des analyses développées dans les 2 chapitres précédents et devra exprimer en particulier le positionnement spécifique du projet par rapport à son environnement concurrentiel, proche et lointain.

3.2.Plan d'investissement (matériel et immatériel) avec référence à des produits similaires mis en œuvre par les concurrents proches ou lointains :

Le plan d'investissement consistera en un tableau échancé sur toute la durée de la période d'investissement et reprenant, ligne à ligne, les actions définies dans les 2 chapitres précédents ; les sources des estimations chiffrées figurant dans ce tableau devront être indiquées. Plusieurs phases d'investissement pourront être distinguées dans le projet d'entreprise

3.3.Moyens humains mis en œuvre et besoins en formation :

Cette partie du projet d'entreprise devra être synthétisée sous la forme d'un tableau indiquant à la fois le personnel pré-existant, les besoins en personnel nouveau ainsi que les besoins en formation de chacune des ces 2 catégories ainsi que le plan de formation.

3.4.Plan de financement des investissements envisagés :

Le plan de financement proposé reprendra l'ensemble des besoins identifiés dans le plan d'investissement et détaillera les sources de financement envisagées sous la forme suivante :

- apports des actionnaires actuels (montants, échéances), avec, le cas échéant, la répartition entre propriétaire et exploitant,
- apports d'éventuels nouveaux actionnaires (montants, échéances),
- financements bancaires (montants, types de concours, taux, échéances)

3.5.Plan d'affaires :

Comptes de résultats prévisionnels, bilans prévisionnels sur 3 ans au minimum, tableau de financement sur la durée de remboursement des prêts, VAN, TRI et délai de récupération.

3.6.Impact attendu du Plan de Mise à Niveau :

Un tableau récapitulatif de l'impact projeté du plan de mise à niveau. Le tableau doit mettre en évidence l'évolution attendue d'un certain nombre d'indicateurs sur les 4 années qui suivent la mise en œuvre du projet d'entreprise (tableau 6).

- **Tableau 6 - Impact attendu du Plan de Mise à Niveau :**

| | N-1 | N | N+1 | N+2 | N+3 |
|--|-----|---|-----|-----|-----|
| Chiffre d'affaires global (DT) | | | | | |
| Nombre total de nuitées | | | | | |
| Nombre total de clients | | | | | |
| Taux d'occupation relatif (%) | | | | | |
| Taux d'occupation absolu (%) | | | | | |
| Durée moyenne de séjour | | | | | |
| Prix moyen de la nuitée (DT) | | | | | |
| Résultat brut d'exploitation / CA (%) | | | | | |
| Résultat brut d'exploitation / lit (DT) | | | | | |
| Nombre d'incidents techniques | | | | | |
| Nombre de réclamations clients | | | | | |
| Indice de satisfaction clientèle (%) | | | | | |
| Consommation d'électricité / nuitée (KWH) | | | | | |
| Consommation d'eau / nuitée (m ³) | | | | | |
| Consommation de gaz / nuitée (m ³) | | | | | |