



ECAC
40.4(6)(F)
G3935

**LA GESTION D'HOTELS ET LES SOCIETES
TRANSNATIONALES DE GESTION HOTELIERES EN
AFRIQUE DE L'OUEST ET DU CENTRE**

NATIONS UNIES

COMMISSION ECONOMIQUE POUR L'AFRIQUE

Première réunion de la Conférence des
Ministres africains du tourisme

Kinshasa, Zaïre, 18 - 22 novembre 1987

**LA GESTION D'HOTELS ET LES SOCIETES
TRANSNATIONALES DE GESTION HOTELIERES EN
AFRIQUE DE L'OUEST ET DU CENTRE**

Documentation préparée pour les
Organes d'orientation politique et de coordination
de la Commission économique pour l'Afrique

TRANSCOM/TRU/CMT.1/4

8 Septembre 1987

Original: Français

COMMISSION ECONOMIQUE POUR L'AFRIQUE

Première Réunion de la Conférence des
Ministres africains du Tourisme
Kinshasa (Zaïre), 18 - 22 Novembre 1987

Chapitre II.	La gestion des hôtels Africain par les sociétés transnationales de gestion hôtelière	23
Chapitre IV.	La réalité de la gestion hôtelière: étude de cas	29
Chapitre V.	Conclusions et recommandations	43

**LA GESTION D'HOTELS ET LES SOCIETES
TRANSNATIONALES DE GESTION HOTELIERES EN
AFRIQUE DE L'OUEST ET DU CENTRE**

Note du Secrétariat

Le Secrétariat exécutif de la CEA soumet à l'examen de la Conférence des Ministres africains du tourisme afin qu'elle en prenne connaissance et pour les suites qu'il appelle le rapport sur "La gestion d'hôtels et les activités des sociétés transnationales de gestion hôtelières en Afrique".

TABLE DES MATIERES

		<u>Pages</u>
	Introduction	1
Chapitre I.	Le contrats de gestion	3
Chapitre II.	Autres formes de contrats entre propriétaires d'hôtel et sociétés de gestion hôtelière	15
Chapitre III.	La gestion des hôtels Africain par les sociétés transnationales de gestion hôtelière	23
Chapitre IV.	La réalité de la gestion hôtelière: étude de cas	29
Chapitre V.	Conclusions et recommandations	43

La gestion d'hôtels et les sociétés transnationales de gestion hôtelières en Afrique de l'ouest et du centre

INTRODUCTION

Faisant suite à la conférence sur la coopération intra-Africaine en matière de tourisme qui a eu lieu en octobre 1984 à Niamey, le Secrétariat de la Commission économique pour l'Afrique a entrepris une étude sur la gestion hôtelière en Afrique dont la partie qui inclut les pays en Afrique du Centre et de l'Ouest fait l'objet du présent rapport.

Ce rapport est principalement basé sur les données concernant la gestion hôtelière tant des hôtels gérés par des sociétés transnationales que celle des hôtels gérés par leur propriétaire. Il prend également en considération d'autres informations, vérifiées, qui sont contenues dans la documentation officielle et dans quelques études au sujet du rôle des compagnies transnationales dans le domaine du tourisme.

Les renseignements obtenus des hôtels et des administrations nationales du tourisme ont été fournis selon leurs propres systèmes d'information et ceux-ci diffèrent, dans une large mesure, au point de vue de leur structure et de leur intégrité. Les questionnaires qui ont été préparés pour les soumettre aux hôtels aux fins de leur remplissage n'ont été remplis que par certains hôtels et même cela d'une façon incomplète alors que d'autres hôtels n'ont pas pu (ou voulu) remplir les questionnaires dans le temps très court qui leur avait été imparti dans ce but. Par conséquent on a dû s'abstenir de toute présentation quantitative qui, dérivée d'un échantillon aussi disparate, n'aurait eu que peu de valeur.

Néanmoins, la documentation rassemblée (contrats de gestion, rapports financiers, rapports de gestion, statistiques, diverses publications), ainsi que les interviews avec les dirigeants des administrations nationales de tourisme et les dirigeants des hôtels, ont permis d'identifier les problèmes essentiels dans ce domaine, d'en examiner les causes et d'en tirer les conclusions qui s'imposent.

Le rapport ci-après est structuré comme suit:

- * le premier chapitre est consacré à la présentation de l'essentiel du contenu des contrats type de gestion hôtelière;
- * au second chapitre sont examinés d'autres types de contrats;
- * au chapitre trois les avantages et inconvénients de la gestion des hôtels par les sociétés transnationales sont comparés avec ceux des hôtels gérés d'une autre manière;

La gestion d'hôtels et les sociétés transnationales de gestion hôtelières en Afrique de l'ouest et du centre

- * le chapitre quatre présente quelques exemples typiques d'établissements et leur gestion dans la vie réelle, alors que le chapitre cinq tire les conclusions et présente les recommandations qui découlent de cette étude.

Puisque l'échantillon qui a servi pour préparer cette étude est assez limité, un champ vaste est laissé pour développer ou pour corriger éventuellement les renseignements et les conclusions contenus dans ce rapport et, surtout, pour enrichir le débat sur divers aspects de la gestion à la lumière de l'expérience d'autres pays qui n'ont pas pu être considérés dans ce rapport.

Chapitre I

LES CONTRATS DE GESTION

La gestion d'hôtels par une société de gestion est une notion bien simple. Il s'agit pour la société de gestion d'exploiter l'hôtel pour le compte de son propriétaire contre paiement d'une rémunération en argent.

Le gestionnaire fera bénéficier l'hôtel de tous les services qu'il assure habituellement au profit des hôtels de sa chaîne.

Pour éviter des malentendus, les principaux services attendus du gestionnaire sont indiqués dans le contrat d'une façon plus ou moins détaillée.

Ainsi, le gestionnaire assurera les services suivants:

- organisation générale de l'hôtel;
- promotion commerciale de l'hôtel et notamment:
- détermination des programmes promotionnels spécifiques à l'hôtel ou compris dans la promotion générale de la chaîne;
- détermination des tarifs individuels et de groupes, avec l'accord du propriétaire. Dans les pays où ces tarifs sont finalement déterminés par arrêtés de l'Administration de l'Etat, le gestionnaire se réserve parfois le droit de faire varier ce tarif d'un certain pourcentage en plus ou en moins par rapport aux tarifs officiels;
- établissement des besoins en personnel et sélection, embauche, formation, direction du personnel de l'hôtel ainsi que son affectation, son détachement ou son licenciement le cas échéant, le personnel expatrié inclus. Le gestionnaire sera également appelé à définir les salaires, les conditions de travail et les avantages sociaux dans le cadre de la législation en vigueur;
- détermination de la politique d'achat, sélection des catégories de fournisseur, contrôle des achats;
- négociation des contrats d'assurance qui sont d'usage dans l'exploitation hôtelière;
- négociation des contrats dans le cadre de l'exploitation de l'hôtel;

La gestion d'hôtels et les sociétés transnationales de gestion hôtelières en Afrique de l'ouest et du centre

- contrôle de l'exploitation;
- détermination des principes et méthodes de contrôle;
- mise en place de procédure de contrôle;
- tenue de la comptabilité selon le système déterminé par les deux parties au contrat;
- élaboration des documents et rapports de gestion;
- contrôle du crédit accordé aux clients;
- détermination de la politique de crédit (cartes de crédit);
- détermination des programmes d'entretien et leur exécution;
- établissement avant chaque exercice d'un budget prévisionnel d'exploitation et d'investissement.

Il est d'usage d'explicitier dans le contrat que celui-ci n'implique pas la création d'un engagement collectif, ou d'une association entraînant une solidarité quelconque entre les parties contractantes.

Si l'assistance du gestionnaire est assurée au stade de préouverture, quelques unes des activités mentionnées ci-dessus font partie de l'activité de préouverture et elles sont décrites avec plus de détails dans le contrat (organisation générale de l'hôtel, sélection et formation du personnel, etc.)

Dans certains contrats de gestion, les activités du gestionnaire, telles qu'énumérées dans le contrat, couvrent d'une façon détaillée presque l'ensemble des activités d'un hôtel qui doivent être organisées à l'avance.

Parfois le futur gestionnaire de l'hôtel est engagé par le propriétaire pour l'assister au stade de la préouverture de l'hôtel. Cette assistance peut prendre diverses formes qui sont expliquées au chapitre II.

Tout contrat de gestion décrit en détail (dans une annexe au contrat l'objet de la gestion, c'est à dire l'hôtel qui sera géré. Un état des lieux et un inventaire sont dressés en présence des représentants des deux parties au contrat.

La date du commencement de l'activité du gestionnaire est fixée par le contrat, de même que la durée du contrat et la possibilité de son renouvellement ou, le cas échéant, de sa résiliation avant l'expiration.

La gestion d'hôtels et les sociétés transnationales de gestion hôtelières en Afrique de l'ouest et du centre

Quelques aspects de la gestion de l'hôtel par la chaîne sont d'une importance essentielle pour les deux parties et presque dans tous les contrats de gestion ils font l'objet de clauses séparées. Il s'agit notamment des aspects suivants:

- la commercialisation et la publicité
- la formation professionnelle
- la conformité aux normes de qualité de la chaîne
- les réparations, rénovations et remplacements
- l'approvisionnement par l'intermédiaire du service central d'achats de la chaîne
- la rémunération du gestionnaire.

Tous ces aspects se traduisent en dépenses qui sont effectuées par la chaîne et doivent être remboursées par l'hôtel. Nous les reprendrons un par un.

1. COMMERCIALISATION ET PUBLICITE

La commercialisation et la promotion de ventes constituent l'un des domaines où la coopération de la chaîne doit présenter des avantages certains pour l'hôtel et son propriétaire.

Aussi cette activité bénéficie-t-elle d'une attention particulière dans les contrats de gestion. Le plus souvent, c'est la chaîne qui définit la politique de l'hôtel en matière de publicité et de promotion sur le marché local aussi bien que sur les marchés étrangers.

La chaîne qui possède sa propre organisation de commercialisation, y compris le système de réservation, met cette organisation à la disposition de l'hôtel pour ses activités de promotion et de commercialisation et cette mise à la disposition est couverte par la redevance globale du gestionnaire. Mais si des frais sont encourus pour ces diverses activités de promotion et de commercialisation, ils sont débités par la chaîne à l'hôtel.

De même en ce qui concerne le système de réservation. Chaque réservation faite par l'intermédiaire de la chaîne est facturée à l'hôtel.

En ce qui concerne les autres activités de publicité et de commercialisation celles-ci peuvent être effectuées par la chaîne ou par l'hôtel lui-même.

La gestion d'hôtels et les sociétés transnationales de gestion hôtelières en Afrique de l'ouest et du centre

Les activités de publicité effectuées par la chaîne se rapportant à tous les hôtels de la chaîne sont rémunérées par un pourcentage du chiffre d'affaires de 1 à 1,5 pour cent il s'agit d'une dépense obligatoire pour l'hôtel.

D'autres activités de promotion concernent seulement quelques hôtels de la chaîne et, dans ce cas, ceux-ci se partagent les frais en raison du nombre respectif de leurs chambres.

Lorsque ces activités de la chaîne ne concernent qu'un hôtel déterminé, celui-ci en supporte tous les frais réels.

Pour financer la commercialisation d'un ou de plusieurs hôtels du groupe, un budget est établi à l'avance; il doit être approuvé par le propriétaire de l'hôtel.

Il ressort de ces dispositions que les obligations du propriétaire vis-à-vis de la société de gestion sont bien établies: pourcentage du chiffre d'affaires, budget de promotion, frais effectifs de réservation, frais effectifs de la promotion d'un seul hôtel ou d'un groupe d'hôtels, etc.

En revanche, les obligations du gestionnaire sont établies d'une façon très générale et assez vague. Tout est laissé à la discrétion de la chaîne pour agir sous obligations précises et quantifiées et sans qu'un contrôle efficace du propriétaire de l'hôtel puisse s'exercer sur la gestion de l'hôtel.

A titre d'exemple pour le cas de cette chaîne hôtelière liée à une compagnie aérienne qui a formulé son activité de publicité pour l'hôtel de la manière suivante:

"La chaîne intégrera l'hôtel dans toute publicité ou publication relative à ses hôtels qui serait préparée après la date de la signature du présent contrat, sans aucune distinction entre l'hôtel du Propriétaire et les autres hôtels de la chaîne de même catégorie.

"Le Propriétaire bénéficiera au profit de l'hôtel de toute publicité que la compagnie aérienne déciderait de faire en faveur de la chaîne, telle que la publication dans ses agences, dans les indicateurs, dans les annonces faites à bord des avions. Il est entendu que de telles activités constituent des occasions offertes par la compagnie aérienne et ne sauraient en aucun cas constituer une obligation pour la compagnie aérienne ou l'une de ses filiales.

"Les hôtels de la chaîne assureront la promotion de l'hôtel du Propriétaire auprès de leur propre clientèle au même titre que pour les autres hôtels affiliés à la chaîne.

La gestion d'hôtels et les sociétés transnationales de gestion hôtelières en Afrique de l'ouest et du centre

"La chaîne entreprendra si nécessaire des campagnes de publicité dans des territoires spécifiques par le canal de ses bureaux de vente".

Dans les chapitres suivants, on reviendra à ces questions quand l'efficacité de la commercialisation effectuée par la chaîne sera examinée.

2. FORMATION PROFESSIONNELLE

Un des avantages de la gestion par une chaîne hôtelière est que le personnel local qui travaille dans un hôtel de la chaîne apprendra ce qu'exige le bon fonctionnement des hôtels d'une renommée mondiale et ces connaissances pourront être appliquées plus tard dans d'autres hôtels du pays.

De plus, la formation du personnel a souvent lieu dans le cas où un contrat de coopération avec chaîne aurait été signé dès le stade de préouverture.

Durant la gestion même de l'hôtel, après que l'hôtel ait été ouvert, les contrats prévoient souvent la formation professionnelle pour le personnel et les cadres de l'hôtel, soit dans l'hôtel lui-même, soit dans d'autres hôtels de la chaîne ou ailleurs. Il s'agit ici plutôt d'une information sur les possibilités de formation dont dispose la chaîne que des obligations concrètes assumées par la chaîne dans le contrat. La seule disposition obligatoire est que les frais de la formation du personnel seront déduits du chiffre d'affaires pour obtenir le résultat brut d'exploitation (qui sert de base de calcul de la redevance complémentaire du gestionnaire).

En d'autres termes, les frais de formation incombent à l'hôtel et non pas à la chaîne. Nous en verrons les conséquences aux chapitres suivants.

3. LA CONFORMITE AUX NORMES DE QUALITE DE LA CHAINE

Pour un hôtel c'est en effet un avantage certain qui découle de la coopération avec une grande chaîne de renommée internationale que d'ajouter le nom de la chaîne à celui de l'hôtel. Les touristes qui voyagent pour la première fois dans un pays lointain et peu connu d'eux sont beaucoup plus rassurés au point de vue de la qualité des services hôteliers quand ils savent qu'ils seront logés dans un hôtel d'une chaîne internationale bien connue que lorsqu'il s'agit d'hôtel qu'ils ne connaissent pas. On peut même affirmer que l'existence dans un pays des hôtels appartenant aux chaînes hôtelières bien connues encourage les touristes à venir dans ces pays, ce qu'ils n'auraient pas fait dans un autre contexte.

La gestion d'hôtels et les sociétés transnationales de gestion hôtelières en Afrique de l'ouest et du centre

Ainsi dans tous les contrats de gestion, le propriétaire assume l'obligation de n'utiliser le nom de la chaîne que durant la période où l'hôtel est géré par la chaîne.

D'autre part, la chaîne a tout intérêt à assurer dans les hôtels portant son nom l'aspect agréable des lieux et la qualité des services propre à la chaîne.

Ce souci s'exprime d'abord dans la mise à disposition des fonds nécessaires pour les réparations et renouvellement du mobilier du matériel et de l'équipement et que ce budget doit être approuvé par le propriétaire.

D'autres contrats prévoient une alimentation automatique d'un compte bancaire spécial en raison d'un certain pourcentage du chiffre d'affaires qui est habituellement bas au cours des cinq premières années (eg.2%) et plus élevé ensuite (3%) et le montant de ce fond peut être utilisé par le gestionnaire pour les renouvellements.

D'autres encore prévoient dans ce but les versements sur un compte spécial d'un pourcentage du coût du mobilier, des matériels et des équipements installés initialement. Ce pourcentage varie de 5% au cours des cinq premières années à 7,5% au cours des cinq années suivantes jusqu'à 10% après la dixième année d'exploitation. De plus, la valeur de base est modifiée suivant l'indice général des prix.

L'idée générale est d'assurer les renouvellements nécessaires en autorisant le gestionnaire à utiliser ce compte pour les renouvellements sans avoir besoin du consentement préalable du propriétaire pour chaque dépense sur ce chapitre.

En plus de ce renouvellement normal, il se peut qu'au cours de l'exploitation d'autres travaux doivent être effectués soit pour maintenir l'hôtel à son niveau de classe internationale, soit parcequ'ils sont imposés par la réglementation en vigueur. Ces travaux doivent être exécutés par le propriétaire après que le gestionnaire lui ait soumis une liste de ces travaux pour l'exercice suivant.

Ces dépenses ne touchent pas à l'obligation du gestionnaire de faire effectuer les travaux du menu entretien et les réparations courantes dont les dépenses sont simplement comprises dans les frais d'exploitation de l'hôtel.

De plus, un budget annuel est prévu pour le remplacement du petit matériel d'exploitation (argenterie, lingerie, porcelaine, verrerie, outillage d'entretien, petit matériel de cuisine, uniformes, etc.)

La gestion d'hôtels et les sociétés transnationales de gestion hôtelières en Afrique de l'ouest et du centre

4. LE CONTROLE EXERCE PAR LA CHAINE

Les contrats de gestion font souvent mention du contrôle de l'exploitation de l'hôtel exercé par la chaîne. Il comporte la supervision des budgets annuels, l'analyse des statistiques, les rapports financiers et commerciaux, l'assistance technique par des spécialistes dans divers domaines de l'exploitation. Tout ces opérations constituent en réalité des mesures internes de la chaîne qui servent à l'accomplissement des tâches de gestion qu'elle assume par le contrat. Il serait donc logique que les frais de ces activités soient supportés par la chaîne qui, déjà, reçoit sa rémunération pour l'ensemble de ses activités. En pratique, cependant, quelques chaînes font payer par l'hôtel au moins une partie de ces frais qui relèvent de l'activité de ces experts (y inclus l'hébergement) doivent être couverts par l'hôtel qui bénéficie des services de ces experts.

5. REMUNERATION DU GESTIONNAIRE

Dans la plupart des contrats, la rémunération du gestionnaire se compose d'une rémunération de base qui est d'habitude exprimée en pourcentage du chiffre d'affaires de (de 2,5 à 4%), et d'une rémunération complémentaire qui consiste en un pourcentage du résultat brut d'exploitation (RBE) de 10 à 15 pour cent.

Dans les contrats de gestion des hôtels dont l'exploitation ne semble pas rentable, tout au moins au début, les contrats prévoient souvent une redevance de base minimale qui consiste en une somme annuelle forfaitaire, qui est indépendante du chiffre d'affaires (revenu brut) réalisé par l'hôtel. Si le pourcentage du chiffre d'affaires déterminé par le contrat comme redevance de base est supérieur à cette redevance minimale, le gestionnaire recevra le montant plus élevé.

Tout contrat de gestion prend grand soin de définir le "chiffre d'affaires" (Recettes brutes ou revenus bruts) et le "Résultat brut d'exploitation". ainsi le chiffre d'affaires signifie tout revenu hors taxe de ventes de tous sorte, comptant ou à crédit résultant de l'exploitation de l'hôtel et de tout service annexe sans limitation, les loyers des boutiques et concessions inclus.

Le résultat brut d'exploitation est obtenu en déduisant du chiffre d'affaires toutes les dépenses d'exploitation de l'hôtel. Les dépenses plus importantes sont énumérées comme étant déductibles du chiffre d'affaires en vue d'obtenir le résultat brut d'exploitation.

On établit notamment une distinction entre les frais d'exploitation et les frais du capital. Aussi, seuls les premiers sont déduits pour obtenir le résultat brut d'exploitation.

La gestion d'hôtels et les sociétés transnationales de gestion hôtelières en Afrique de l'ouest et du centre

Nous reproduisons ici une énumération typique des frais d'exploitation: "seulement dans la mesure où elles s'appliquent à l'exploitation de l'hôtel pendant la période considérée, les déductions s'entendent les dépenses ci-après définies:

- frais de personnel (salaires fixes et proportionnels, charges sociales, logement, frais de voyage, de congé, impôts sur les salaires et transport, assurances, frais de sélection et de recrutement et frais médicaux et de visite d'embauchage, dépenses de formation professionnelle; coût du matériel pédagogique, cotisations aux caisses de retraites, etc.)
- coût de marchandises, matière premières et fournitures consommées dans le cadre de l'exploitation courante de l'hôtel;
- frais d'exploitation et d'entretien des véhicules de transport propres à l'hôtel;
- dépenses d'entretien et de réparation nécessaires à l'exploitation courante de l'hôtel, y compris notamment la dépréciation du petit matériel hôtelier (comme défini dans le plan comptable);
 - pour pertes résultant des créances irrécouvrables, des créances douteuses et autres débiteurs divers;
 - pour créances non encore recouvrées à la clôture de l'exercice ainsi que pour les congés payés;
 - tous impôts et taxes afférent à l'exploitation à l'exclusion de l'impôt sur les bénéfices industriels et commerciaux, de l'impôt minimum forfaitaire sur les sociétés et ceux incombant normalement au propriétaire;
 - les frais honoraires des experts non salariés qui pourraient fournir les services exigés ou prévus pour le bon fonctionnement du présent contrat et dont le gestionnaire (avec accord préalable du Propriétaire) ou le Propriétaire aurait sollicité le concours;
 - les commissions et frais d'intervention versés à tous agents de vente et de réservation, les frais d'abonnement et redevances dus à des organismes de réservation du Groupe ou extérieurs, avec l'accord préalable du Propriétaire;

La gestion d'hôtels et les sociétés transnationales de gestion hôtelières en Afrique de l'ouest et du centre

- les frais de publicité et de promotion commerciale ainsi que la quote-part de l'hôtel dans les frais de notoriété de la chaîne;
- les frais d'assurance y compris des primes afférentes aux polices d'incendie, dégâts des eaux, vols des biens du Propriétaire, bris de machines et celles afférentes à la garantie des dommages accessoires et/ou indirects causés par les risques couverts dans le cadre de ces polices;
- les frais de justice;
- les frais de voyage, d'hébergement et d'assurance du personnel du gestionnaire encourus au cours des missions d'inspection et de promotion commerciale que celui-ci est amené à faire dans le cadre du présent contrat, étant précisé que ces frais entrent dans le cadre du Budget prévisionnel approuvé par le Propriétaire pour être remboursés;
- la rémunération de base payable au gestionnaire."

Ces clauses concernant les dépenses à déduire du chiffre d'affaires et qui semblent logiques et évidentes servent parfois à introduire par la petite porte des obligations pour le propriétaire auxquelles on n'aurait pas pu songer d'abord.

Ainsi quelques contrats prévoient une dotation obligatoire au fonds de renouvellement du mobilier, du matériel et de l'équipement dont on a parlé plus haut. On aurait pu penser que de telles dotations entrent dans les frais normaux d'exploitation si, dans un autre article, on ne trouvait pas d'une façon indirecte que cette dotation n'était pas déductible du chiffre d'affaires pour obtenir le résultat brut d'exploitation. En d'autres termes, elle reste exclusivement à la charge du propriétaire car seulement les frais d'entretien et de réparation courants et les dotations au compte pour le renouvellement du "petit matériel hôtelier" sont prévues d'être déductibles pour obtenir le résultat brut d'exploitation.

Certains contrats ne considèrent même pas les dotations au compte "Provision pour pertes résultant des créances irrécouvrables" comme déductibles du chiffre d'affaires pour obtenir le résultat brut d'exploitation, bien que le même contrat stipule que le gestionnaire est responsable de la gestion financière, qu'il détermine la politique de crédits et contrôle les crédits accordés aux clients. De cette façon le gestionnaire obtient sa rémunération complémentaire basée pour partie sur une base fictive du chiffre d'affaires qui ne sera jamais réalisé, alors que la perte en résultant est supportée par le propriétaire seul.

La gestion d'hôtels et les sociétés transnationales de gestion hôtelières en Afrique de l'ouest et du centre

Dans certains contrats, les frais de voyage d'inspection de l'hôtel par les experts de la chaîne et les frais de voyage des agents de commercialisation de la chaîne sont débités à l'hôtel sans même qu'un budget de ces frais ait été établi à l'avance et soumis à l'approbation du propriétaire ou sans que le propriétaire ait donné son accord préalable.

Sont généralement considérés comme frais du propriétaire qui ne sont pas déduits du chiffre d'affaires pour obtenir le résultat brut d'exploitation:

- les intérêts passifs provenant des emprunts et crédits obtenus par le propriétaire de l'hôtel pour sa construction et aménagement;
- les dotations aux fonds d'amortissement du bâtiment, du mobilier, du matériel et de l'équipement de l'hôtel;
- les impôts sur les bénéfices industriels et commerciaux, l'impôt sur les sociétés, la patente et l'impôt foncier.

Les primes d'assurances contre incendie ou dégâts similaires du bâtiment et de l'équipement sont considérées dans certains contrats comme ne concernant que le propriétaire, alors que dans d'autres contrats, ce qui est plus correct, elles sont considérées comme des dépenses d'exploitation et par conséquent comme déductibles du chiffre d'affaires pour obtenir le résultat brut d'exploitation.

Quelle que soit la rémunération du gestionnaire, les contrats stipulent toujours qu'elle s'entend nette de taxes et impôts et que le propriétaire doit assurer son transfert à l'étranger dans la monnaie établie par le contrat.

5. SERVICE D'ACHATS

Les grandes chaînes hôtelières ont leur service central d'achats qui, à la demande du propriétaire, effectue pour son compte le choix des équipements et des fournisseurs, les négociations des contrats et des prix, les passations de commandes et les expéditions. En contrepartie de ces services, le gestionnaire reçoit une commission fixée à un pourcentage (5% par exemple) de la valeur FOB des équipements ou marchandises achetés par son intermédiaire, payable à réception de la facture correspondante.

Quelques chaînes cependant, surtout lorsqu'elles font face à un partenaire faible, s'arrogent parfois le rôle de déterminer la politique d'achats et notamment le choix des marchandises, fourniture et matériels, sélection de fournisseurs et négociation des contrats de fourniture, pour procéder aux achats "si les conditions sont au moins égales aux meilleures que celles susceptibles d'être obtenues localement".

La gestion d'hôtels et les sociétés transnationales de gestion hôtelières en Afrique de l'ouest et du centre

Pratiquement une telle clause ouvre les portes aux achats à l'étranger même si le pays en question produit les mêmes articles et d'autre part, cela enlève au propriétaire la possibilité d'un contrôle effectif de tels achats alors que les achats par l'hôtel même peuvent être contrôlés de beaucoup plus près.

Il est difficile de concevoir que la chaîne, surtout quand elle même tient des marchandises en stock, sacrifie ses propres intérêts dans le but d'approvisionner l'hôtel dans le meilleur intérêt du propriétaire de l'hôtel et du pays où se trouve l'hôtel.

Les autres clauses des contrats de gestion traitent des questions moins importantes qui, cependant, méritent également beaucoup d'attention pour éviter que des dispositions nettement défavorables au propriétaire ne puissent se glisser dans le texte.

Dans la plupart des cas, ces questions sont d'ordre technique et les contrats les traitent d'une façon assez uniforme. Ces éléments des contrats sont le résultat d'une longue expérience et servent à préciser les droits des parties au contrat pour éviter des malentendus. Ils traitent du fonds de roulement, de divers comptes bancaires, des assurances à contracter, du contrôle de l'exploitation par le propriétaire, du renouvellement du contrat, de la résiliation du contrat, de la force majeure et du règlement des différends.

En résumé, on voit que ce n'est pas seulement la redevance de gestion qui est payée à la chaîne. Ce sont également les frais de commercialisation et de publicité effectués par la chaîne y inclus les frais de réservation, les frais de formation professionnelle, les frais d'inspection de l'hôtel et de l'assistance fournie par les experts de la chaîne même quand ces derniers frais sont limités au transport et hébergement et finalement, les frais et bénéfices du service central d'achats. Ce ne sont pas des dépenses insignifiantes comme on le verra par la suite.

La gestion d'hôtels et les sociétés transnationales de gestion hôtelière en Afrique de l'ouest et du centre

Particulièrement une fois classés dans les pays à faible revenu, les hôtels africains ont du mal à attirer les investisseurs étrangers. Les investisseurs étrangers ont du mal à investir dans les hôtels africains car ils ne voient pas de perspectives de rentabilité à long terme. Les investisseurs étrangers ont du mal à investir dans les hôtels africains car ils ne voient pas de perspectives de rentabilité à long terme. Les investisseurs étrangers ont du mal à investir dans les hôtels africains car ils ne voient pas de perspectives de rentabilité à long terme.

Il est difficile de concevoir que le secteur hôtelier africain dans son ensemble soit en mesure de attirer les investisseurs étrangers. Les investisseurs étrangers ont du mal à investir dans les hôtels africains car ils ne voient pas de perspectives de rentabilité à long terme. Les investisseurs étrangers ont du mal à investir dans les hôtels africains car ils ne voient pas de perspectives de rentabilité à long terme.

Dans la plupart des cas, les investisseurs étrangers ont du mal à investir dans les hôtels africains car ils ne voient pas de perspectives de rentabilité à long terme. Les investisseurs étrangers ont du mal à investir dans les hôtels africains car ils ne voient pas de perspectives de rentabilité à long terme. Les investisseurs étrangers ont du mal à investir dans les hôtels africains car ils ne voient pas de perspectives de rentabilité à long terme.

En résumé, on voit que les investisseurs étrangers ont du mal à investir dans les hôtels africains car ils ne voient pas de perspectives de rentabilité à long terme. Les investisseurs étrangers ont du mal à investir dans les hôtels africains car ils ne voient pas de perspectives de rentabilité à long terme. Les investisseurs étrangers ont du mal à investir dans les hôtels africains car ils ne voient pas de perspectives de rentabilité à long terme.

Chapitre II

**AUTRES FORMES DE CONTRATS ENTRE PROPRIETAIRES D'HOTEL
ET SOCIETES DE GESTION HOTELIERE**

1. CONTRAT DE BAIL

Les contrats de bail de l'hôtel sont similaires aux contrats de gestion. Dans ce cas, la chaîne gère l'hôtel pour son compte avec l'obligation toutefois de payer au propriétaire une partie du résultat brut d'exploitation qui est, dans certains contrats, de 66,6% de ce résultat. Dans d'autres cas l'hôtel a été loué contre paiement d'un loyer annuel forfaitaire.

Les contrats de bail diffèrent des contrats de gestion dans plusieurs aspects: l'Autorité du gestionnaire pour gérer l'hôtel à sa guise est encore plus prononcée qu'au cas du contrat de gestion.

Le bénéfice (résultat) brut d'exploitation est déterminé de telle façon que les créances non recouvrées soient déduites du chiffre d'affaires pour obtenir le résultat brut d'exploitation.

Sont également déduits certains frais qui, dans les contrats de gestion, incombent au propriétaire, tels que les frais d'adaptations et de constructions pour améliorer l'aspect et l'agencement intérieur du bâtiment et nécessaires au fonctionnement d'un hôtel de ce standard. Dans les contrats de bail, ces frais d'amélioration sont en principe financés par le revenu de l'hôtel, comme des frais d'exploitation.

Quand il s'agit de bail, le fonds de roulement de l'hôtel est fourni par la chaîne qui le gère.

Les contrats de bail tout autant que les contrats de gestion, peuvent contenir des clauses d'assistance au propriétaire au stade de préouverture ou bien cette assistance peut faire l'objet d'un contrat séparé.

2. CONTRATS DE PREOUVERTURE SIMPLE

Parmi les contrats de préouverture il faut distinguer:

- les contrats de préouverture simple et
- les contrats d'assistance technique dans la préparation technique du projet, la construction et l'équipement de l'hôtel.

La gestion d'hôtels et les sociétés transnationales de gestion hôtelières en Afrique de l'ouest et du centre

Ces derniers contrats peuvent avoir lieu en cas de construction d'un nouvel hôtel ou bien quand il s'agit de la rénovation substantielle d'un hôtel existant que le nouveau gestionnaire ou preneur en bail accepte de gérer.

Les services rendus au stade préouverture ne font que préparer la gestion future de l'hôtel et ces activités ne diffèrent pas de beaucoup d'un contrat à un autre.

Généralement, elles consistent en:

- la définition de l'organisation générale de l'hôtel et du calendrier des activités de préouverture;
- la sélection et au recrutement du personnel de l'hôtel à tous les niveaux et à la mise en oeuvre d'un programme de formation;
- l'organisation et à la mise en route de divers départements de l'hôtel;
- la négociation des contrats d'assurance;
- l'achat des stocks initiaux;
- la négociation des contrats de location et concession relatives aux surfaces commerciales situées dans l'hôtel;
- la définition de la politique de commercialisation de l'hôtel et à la mise en oeuvre les différentes actions auprès les cibles du marché;
- la mise en place et l'exécution des programmes de publicité et de relations publiques;
- la prise en charge des opérations de promotion de ventes et de réservation,
- l'organisation de l'inauguration de l'hôtel.

En outre la chaîne engagera, avec la coopération du propriétaire, toutes démarches pour obtenir les licences et autorisations nécessaires.

Un budget de ces activités est établi. Il doit être approuvé par le propriétaire. Il couvre les coûts et dépenses des activités de préouverture, incluant les frais de voyages et de séjour et les frais encourus pour les services fournis par les chaînes pour le temps réel passé pour l'accomplissement de ces tâches, et ensuite

La gestion d'hôtels et les sociétés transnationales de gestion hôtelières en Afrique de l'ouest et du centre

- les frais du personnel de l'hôtel y inclus les frais de formation;
- le coût de promotion et de publicité de préouverture;
- le coût des cérémonies d'inauguration;
- toutes dépenses administratives y compris le coût de l'obtention des licences et autorisations nécessaires, les honoraires d'avocats ou de consultants;
- les dépenses à engager pour une exploitation partielle de l'hôtel avant la date de l'ouverture.

Ce type de contrat prévoit également les dates auxquelles les fonds prévus par ce budget seront mis à la disposition du gestionnaire.

Le propriétaire met à la disposition du gestionnaire le montant nécessaire à l'achat des stocks initiaux dont le budget détaillé avait été soumis et approuvé au préalable.

Le gestionnaire est obligé de soumettre au propriétaire un relevé des dépenses engagées.

Dans d'autres contrats d'assistance au stade de la préouverture, le contrat prévoit une rémunération forfaitaire que la chaîne recevra pour ses services à ce stade. Cette rémunération ne couvre toutefois pas les frais de voyage et d'hébergement des experts et du personnel engagés avant l'ouverture de l'hôtel et l'ensemble des frais directs de publicité et de promotion.

Ces dernières dépenses sont prévues dans un budget qui doit être approuvé par le propriétaire. Ce budget est financé par les versements du propriétaire dont la moitié trois mois avant la date d'ouverture de l'hôtel et l'autre moitié à l'ouverture de l'hôtel.

L'ensemble des frais de préouverture (honoraires et dépenses directes) seront considérés frais d'établissement amortissables en cinq ans.

On voit donc que la seule différence entre ce dernier cas et le cas précédent est que dans celui-ci, tout a été présenté comme étant des frais alors que dans le deuxième cas, une somme forfaitaire a été stipulée comme honoraire du gestionnaire et ce ne sont que les frais de voyages qui sont considérés comme dépenses directes non couvertes par les honoraires.

La gestion d'hôtels et les sociétés transnationales de gestion hôtelières en Afrique de l'ouest et du centre

3. CONTRAT D'ASSISTANCE TECHNIQUE

a) Nouvelles constructions

Quand il s'agit de construire un hôtel dont la gestion sera confiée à une grande chaîne internationale, un contrat d'assistance technique est habituellement conclu avec la chaîne pour l'élaboration du projet, la construction de l'hôtel et son équipement. Les grandes chaînes ont leurs propres architectes et ingénieurs d'une part et, d'autre part, leurs normes établis en ce qui concerne les matériaux, équipements, mobiliers, etc. à utiliser dans la construction et l'équipement des hôtels pour qu'ils puissent satisfaire aux exigences de qualité propres à la chaîne. En conséquence, elles exigent une collaboration étroite avec leurs services techniques dans l'élaboration des plans, l'exécution des travaux et le choix de l'équipement et des décorations. Dans ce but le propriétaire s'engage par contrat que l'hôtel sera construit et équipé en accord avec les plans, spécifications et devis soumis par le futur gestionnaire. Les principales dispositions d'un tel contrat sont:

- le gestionnaire soumettra un programme architectural préliminaire pour l'hôtel ainsi que sa conception d'ensemble. Ce programme sera ensuite élaboré par les bureaux ou personnes embauchés par le propriétaire et qui prépareront les plans et devis détaillés aussi bien de l'extérieur que de l'intérieur de l'hôtel. Ces plans et devis détaillés porteront sur la construction structurale, les travaux mécaniques y inclus, les installations d'adduction d'eau, chauffage, climatisation, installation frigorifiques, ventilations, installation électriques, systèmes de communications. Ces plans doivent être accompagnés d'une estimation détaillée du coût de construction qui doit être approuvée par le propriétaire et le gestionnaire.
- le gestionnaire consultera les architectes et autres experts du propriétaire et supervisera l'exécution des travaux de construction de façon que les connaissances et l'expérience de l'équipe des architectes, décorateurs et entrepreneurs du gestionnaire pussent influencer l'aspect et la fonctionnalité de l'hôtel à construire.
- le même processus s'applique aux décorations intérieures et au dessin du mobilier.
- en outre, le gestionnaire soumettra à l'approbation du propriétaire le budget de l'équipement de l'hôtel et du petit inventaire et lui communiquera les adresses des firmes où ces fournitures peuvent être achetées dans les conditions les plus avantageuses.

La gestion d'hôtels et les sociétés transnationales de gestion hôtelières en Afrique de l'ouest et du centre

Cette coopération est d'une importance capitale car elle rend possible la création d'un hôtel qui satisfera aux exigences les plus modernes en ce qui concerne l'aspect et la fonctionnalité d'un hôtel de haut standing. En revanche, le gestionnaire conscient des avantages que lui procure la supériorité de ses connaissances dans ce domaine est porté à exiger une rémunération souvent beaucoup trop élevé pour ses services. Elle peut atteindre jusqu'à trois pour cent du coût du projet y compris les bâtiments, le matériel, le mobilier et l'équipement. Il faut bien entendre qu'il s'agit ici uniquement de l'assistance du gestionnaire alors que la préparation des plans, les devis détaillées, les estimations des frais et la préparation de la documentation pour l'appel d'offres sont faits par l'étude d'architecte engagée par le propriétaire et payée par lui.

D'autres sociétés de gestion qui ne sont pas de grandes chaînes transnationales rendent une assistance technique plus limitée et évidemment moins chère surtout quand il s'agit d'un projet bien préparé par un architecte renommé qui a déjà consulté des experts en hôtellerie.

Certaines chaînes hôtelières moins exigeantes n'exigent pas que l'hôtel soit construit et équipé selon les normes propres à la chaîne, mais plutôt que l'hôtel soit d'une apparence agréable pour un hôtel de la catégorie choisie et que les différentes zones de l'hôtel soient implantée de façon à assurer une bonne fonctionnalité de ses services.

Ici aussi le gestionnaire établit le programme de l'hôtel avec détermination des surfaces de diverses zones de services. Il collabore avec l'architecte pour assurer des solutions architecturales qui tiennent compte d'une bonne fonctionnalité des services hôteliers.

Durant l'exécution des travaux il vérifiera que les spécification, impératifs techniques, schémas d'implantation recommandés par le gestionnaire et acceptés par le propriétaire soient bien respectés.

Le gestionnaire apportera au propriétaire son assistance pour la définition, le choix, la commande et la mise en place du mobilier et de l'équipement, la préparation des appels d'offres, le choix des fournisseur et la préparation des commandes. Et évidemment le gestionnaire sera chargé des activités de préouverture et de la gestion de l'hôtel quand l'hôtel sera terminé.

b) Renovation des établissements

Il y a de plus en plus des cas où l'assistance technique au propriétaire est demandée pour la rénovation d'un hôtel existant qui sera ensuite géré par une société de gestion transnationale. Ici, il ne s'agit plus d'une conception d'ensemble nouvelle mais seulement de faire rénover un hôtel avant d'accepter de le gérer.

La gestion d'hôtels et les sociétés transnationales de gestion hôtelières en Afrique de l'ouest et du centre

Dans certains cas, le gestionnaire prend à sa charge tous les travaux nécessaires dans ce but pour une somme déterminée après une estimation des travaux à effectuer. Ou bien, un contrat séparé peut être conclu avec le service central d'achat de la chaîne qui gèrera l'hôtel. Dans ce cas il serait utile d'engager un contrôleur des travaux qui serait au-dessus de tout soupçon et absolument indépendant de la chaîne, de préférence d'une autre nationalité. Si l'état est le propriétaire de l'hôtel, un tel architecte pourrait être demandé à un pays ami dans le cadre de l'assistance technique bilatérale.

La rénovation est parfois financée par les revenus propres de l'hôtel qui reste ouvert durant la rénovation, la surveillance des travaux peut alors être confiée au gestionnaire de l'hôtel. L'étude des travaux de rénovation peut être décomposée en devis séparés pour divers travaux à effectuer. Ces devis peuvent être demandés aux entrepreneurs de tels travaux et toute l'opération peut être moins coûteuse pour le propriétaire. Dans de tel cas cependant, il est essentiel que le propriétaire assure un contrôle effectif de tous les travaux et fournitures qu'exige la rénovation, depuis la préparation du budget des travaux jusqu'à leur exécution. Autrement, les frais de rénovation pourront facilement être gonflés par des participants peu scrupuleux ou bien les travaux seront exécutés en quantité ou qualité inférieures à celles du devis.

4. BAIL DE VILLAGES DE VACANCES

Un contrat spécial du bail est souvent conclu pour des villages de vacances qui sont pris en bail par les sociétés transnationales spécialisées dans l'organisation des voyages à forfait et offrant un séjour dans un de leurs villages de vacances (Club Méditerranée à Paris, Valtur à Rome, Robinson Club à Francfort pour ne mentionner que les plus connus).

Ces organisateurs de vacances grâce à leurs connaissances détaillées de l'exploitation de villages de vacances, ont souvent fait accepter aux propriétaires de tels villages de contrats nettement très défavorables aux intérêts de ceux-ci, alors que le club de vacances a fait une bonne affaire.

Il faut noter cependant une certaine évolution dans ces rapports. Les propriétaires sont de mieux en mieux informés des affaires touristiques. Aussi des contrats plus récents ont-ils porté quelques améliorations en faveur du propriétaire.

Les clauses de ces contrats sont très variés, mentionnons cependant certaines dispositions. Quand le loyer présente un montant fixe, celui-ci est modifié suivant un indice des prix établi pour la monnaie de paiement du loyer.

La gestion d'hôtels et les sociétés transnationales de gestion hôtelières en Afrique de l'ouest et du centre

Les bâtiments des villages de vacances exigent l'entretien permanent et des réparations et rénovations fréquentes dont le coût est plutôt important par rapport au chiffre d'affaires. Il s'agit dans la plupart des cas des pièces de rechange et du remplacement du matériel et des équipements importés que le preneur en bail peut se procurer plus facilement que le propriétaire.

Dans les contrats de bail de villages de vacances, le preneur du bail est à présent obligé de prendre à sa charge les réparations et remplacements de tous les biens mobiliers et immobiliers, même si ceux-ci sont à l'ordinaire entretenus et remplacés par le propriétaire.

D'autre part, le preneur en bail prend à sa charge exclusive le paiement des primes d'assurance et même de celles qui son habituellement à la charge du propriétaire.

A la fin du bail, le preneur doit restituer l'ensemble hôtelier loué en bon état d'entretien.

Certains contrats de bail tiennent compte des travaux importants de renouvellement de l'hôtel et de ses installations, mobilier et équipement, qui sont nécessaires pour qu'il puisse servir comme établissement de la catégorie envisagée.

Ces travaux après que leur énumération et estimation des coûts aient été faites, sont confiés au preneur du bail qui les entreprendra pour le compte du propriétaire et en déduira le coût avec intérêts du loyer à verser au propriétaire dans les années à venir.

Ces travaux, dont la plupart sont effectués durant la morte saison, ainsi que leur coût, doivent être strictement contrôlés par un expert (architecte) du propriétaire aussi bien à l'occasion de la détermination des travaux à exécuter et du mobilier, matériel et équipement à remplacer, que durant l'exécution des travaux et la livraison et mise en place du mobilier, du matériel et de l'équipement.

D'autre part, si le renouvellement des installations, mobilier et équipement donne lieu à l'exemption des droits de douane, il faut vérifier si les importations à ce titre sont celles qui sont prévues dans le contrat de rénovation.

Les autres formes de contrat et tout particulièrement ceux relatifs à la préouverture et l'assistance technique sont des occasions offertes aux gestionnaires des hôtels non seulement d'imposer des normes spécifiques à leurs méthodes et types d'exploitation mais également d'augmenter les charges encourues par les promoteurs de projets hôteliers.

La gestion d'hôtels et les sociétés transnationales de gestion hôtelières en Afrique de l'ouest et du centre

Une approche réaliste des rapports d'intérêt mutuels et des responsabilités encourues par les parties concernées devraient conduire à une meilleure répartition des charges.

A cet égard l'on devrait tenir compte non seulement de la fonctionnalité des installations et équipements mais du produit touristique à promouvoir et du développement futur de l'opération impliquant une prise en main progressive de l'entreprise par des compétences locales et la réduction effective de la dépendance du pays hôte vis-à-vis de l'étranger.

Les différents types de contrats de gestion et d'exploitation ne tiennent pas souvent compte du cas où le gestionnaire devrait changer et que l'entreprise doit continuer de fonctionner au bénéfice de l'investisseur principal.

Chapitre III

**LA GESTION DES HOTELS AFRICAINS PAR LES
SOCIETES TRANSNATIONALES DE GESTION HOTELIERE**

Un hôtel peut être géré:

- par le propriétaire lui-même;
- par un directeur nommé par le propriétaire;
- par une société de gestion nationale;
- par une société de gestion étrangère;
- par une chaîne hôtelière transnationale.

La présente étude ne s'occupe que de l'hôtellerie qui est nécessaire pour le fonctionnement du tourisme international étant entendu que celui-ci comprend les voyages des hommes d'affaires, fonctionnaires en mission, participants aux conférences, congrès, séminaires et, bien entendu, les voyageurs d'agrément (ou de vacances).

Dans les pays étudiés une faible part du public touristique utilise ses propres voitures ou autres formes de transport terrestre. La grande majorité du public qui nous intéresse ici utilisent le transport aérien. Les touristes qui viennent d'autres continents n'utilisent que ce moyen de transport pour venir dans le pays. Cela signifie que les hôtels doivent être construits équipés et gérés pour satisfaire les besoins de tels touristes en vacances ou des hommes d'affaires.

Par conséquent, les évaluations à faire dans ce rapport tiendront compte de cet état de choses.

Il y a bien entendu, un certain nombre d'hommes d'affaires du pays même ou des pays voisins, aux besoins simples et moyens limités, qui logent dans de petits hôtels non-classés dans les catégories du bas de l'échelle. Ces établissements d'hébergement dont la grande majorité appartient à des propriétaires privés et qui sont exploités par des nationaux du pays n'entrent pas en ligne de compte dans cette étude qui porte essentiellement sur des établissements d'hébergement susceptibles d'être gérés par des sociétés transnationales.

La gestion d'hôtels et les sociétés transnationales de gestion hôtelières en Afrique de l'ouest et du centre

En marge de ce dernier groupe d'établissements se trouvent quelques hôtels privés, construits jadis par leurs propriétaires et qui, par le passé ont connu une certaine clientèle internationale. Ces hôtels survivent encore avec une ténacité qui mérite d'être admirée vu les handicapes considérables auxquels ils sont exposés. Quelques-uns de ces hôtels ont su garder leur clientèle d'affaires internationale alors que d'autres ne peuvent plus compter que sur les clients du pays ou des pays voisins. Ces hôtels éprouvent des difficultés croissantes dans leurs efforts pour maintenir leur standing et tôt ou tard ils ne pourront plus échapper à la dégradation. En tout cas, ce ne sont pas les hôtels qui dans leur état actuel peuvent servir de base au tourisme international traditionnel.

Dans des capitales des pays africains qui ont témoigné d'un certain essor économique, de riches nationaux ou des sociétés ont fait construire des hôtels d'une capacité considérable (de 200 chambres ou plus) qu'ils font gérer par des directeurs professionnels qu'ils ont recrutés dans le pays même ou à l'étranger. Ces hôtels correspondent à une demande certaine d'hommes d'affaires de la région et même d'outre mer qui recherchent des établissements confortables et modernes mais moins chers que ceux qui sont gérés par les grandes chaînes internationales. Leurs propriétaires se sont sentis capables de faire construire et équiper des hôtels de classe internationale et pouvant soutenir la concurrence des hôtels gérés par les chaînes internationales.

En comparant ces hôtels, édifiés et équipés par les ressources et talents locaux, avec les hôtels construits et équipés en coopération avec des sociétés de gestion transnationale, les avantages de ces derniers sont patents.

Il faut cependant noter que si certains hôtels réalisés par les nationaux sans aucune assistance tant technique que financière extérieure, constituent après les corrections nécessaires des exemples à encourager quant aux principes et pour la promotion du tourisme africain, ils présentent par ailleurs des lacunes importantes qui risquent d'en compromettre les résultats escomptés. Le manque de professionnalisme est souvent cause des lacunes.

Il est ainsi arrivé que des investisseurs peu expérimentés en matière d'hôtellerie aient développés des projets hôteliers qui parfois se sont caractérisés par:

- un programme de l'hôtel mal établi, avec les surfaces de différentes zones des services mal proportionnées, implantation mal faite. Il en résulte une fonctionnalité inadéquate et par conséquent des frais de fonctionnement plus élevés;
- aspect extérieur et intérieur de l'hôtel le plus souvent peu attractifs;

La gestion d'hôtels et les sociétés transnationales de gestion hôtelières en Afrique de l'ouest et du centre

- mobilier et décorations intérieurs de faible qualité et d'un goût douteux.

Il y eut même des cas où des plans complets d'un hôtel de large capacité qui n'ont pas été acceptés dans un autre pays en raison de leur pauvre qualité ont été achetés à un prix d'occasion par un promoteur africain et utilisés pour la construction d'un hôtel. Le résultat en était que, la construction de cet hôtel s'est avérée beaucoup plus coûteuse que cela ne l'aurait été si les plans et devis avaient été proprement établis, sans parler de l'aspect de l'ensemble de l'hôtel et de sa fonctionnalité qui sont de véritables congères dans l'environnement.

Avec des fausses économies on obtient parfois un coût de construction et d'équipement moindre mais en revanche le mobilier, le matériel et l'équipement se détériorent beaucoup plus rapidement et l'entretien et les remplacements deviennent beaucoup plus coûteux, sans ne pas parler de l'aspect général de l'hôtel.

Il est à mettre au crédit des sociétés transnationales de gestion hôtelière que sur le plan technique leur intervention s'est, dans la plupart des cas, par la construction d'hôtels modernes correspondant aux normes requises pour des établissements de classe internationale. Les installations, matériel, mobilier et l'équipement ne seront pas seulement d'un aspect attrayant mais seront également solides et d'entretien peu coûteux. De plus, une fonctionnalité bien étudiée permettra des économies considérables dans l'exploitation de l'hôtel.

C'est pratiquement par l'exemplarité de tels hôtels que l'industrie hôtelière d'un pays peut atteindre un niveau plus élevé car les cadres et autre personnel de tels hôtels apprennent à se servir des innovations dans l'industrie hôtelière et répandent par la suite si les conditions en sont offertes leurs connaissances à d'autres hôtels où ils obtiendront des postes plus élevés.

En Tunisie, en Grèce, en Espagne, etc., au début du développement du tourisme international, l'Etat a entrepris la construction des premiers hôtels de haut standing qui ont ensuite servi de modèles à d'autres hôtels de la même catégorie ou des catégories inférieures qui ont été construits par les investisseurs privés. Si l'Etat est investisseur, et qu'il ait des possibilités bien plus importantes qu'un investisseur privé et pouvant aussi s'assurer la coopération des meilleurs architectes, ingénieurs et experts hôteliers, la coopération avec des chaînes hôtelières internationales présente des avantages considérables. Ainsi vis-à-vis des architectes, si compétents qu'ils soient, l'Etat peut toujours discuter des solutions proposées et leur substituer des alternatives moins appropriées mais qui coûtent moins cher. Vis-à-vis d'une chaîne transnationale, de telles détériorations du projet sont moins faisables étant donné que la chaîne insiste sur ses normes de qualité sans lesquelles la chaîne ne serait plus ce qu'elle est.

La gestion d'hôtels et les sociétés transnationales de gestion hôtelières en Afrique de l'ouest et du centre

Une autre faiblesse des hôtels gérés par un directeur embauché par le propriétaire ou même gérés par des sociétés nationales de gestion, que le propriétaire soit une personne ou une société privée ou une entreprise d'Etat, est que le propriétaire tente de retirer de l'hôtel une part trop importante du cash-flow sans se demander si des fonds adéquats ont été mis en réserve pour l'entretien et les réparations courantes ainsi que les remplacements et le renouvellement du mobilier, du matériel et de l'équipement. Une chaîne transnationale peut prendre une attitude beaucoup plus ferme à l'égard du propriétaire en se basant d'une part sur les obligations contractuelles et d'autre part sur les standards acceptés de la chaîne (normes de qualité).

Ces avantages de la gestion par une chaîne hôtelière peuvent paraître plutôt théoriques. Cependant, ils sont, en réalité d'ordre tout à fait pratique car il suffit d'entrer dans un hôtel pour s'apercevoir qu'il est géré par une chaîne transnationale ou par un autre gestionnaire.

Tous les contrats de gestion conclus avec une chaîne hôtelière prévoient l'autorité exclusive du gestionnaire en ce qui concerne le recrutement du personnel, les conditions de travail, l'affectation et le détachement des employés ainsi que leur licenciement le cas échéant, évidemment dans le cadre des lois en vigueur. Un gestionnaire for parvient à maintenir cette autorité malgré les pressions auxquelles il est exposé, ce qui est essentiel pour le maintien de la discipline auprès du personnel. Les sociétés de gestion hôtelière nationales, et à fortiori les directeurs embauchés directement par le propriétaire, n'ont pas la même autorité ni le soutien d'une grande organisation. Cela se reflète sur la qualité des services, le contrôle efficace des marchandises et autre matériel, le nombre et l'assiduité du personnel etc.

Mais l'avantage de la gestion par une grande chaîne hôtelière consiste surtout dans la qualité du personnel dirigeant expatrié que la chaîne assure pour la gestion de l'hôtel. Une grande chaîne peut retirer de ses autres hôtels des spécialistes dont elle connaît les compétences éprouvées dans la pratique pour former une équipe homogène dont elle peut garantir la qualité des prestations, même dans un environnement différent.

Les personnes choisies ne doivent pas craindre la nationalisation de leur emploi car après une période déterminée passée dans l'hôtel à l'étranger, elles ont la possibilité d'être transférées à un autre hôtel de la même chaîne soit dans un autre pays étranger soit dans leur propre pays. De plus, elles participent aux assurances sociales de groupe pour le personnel de la chaîne et par conséquent elles savent qu'on s'occupe d'elles et se contentent d'un traitement moins élevé que celui qu'exigent leurs collègues qui sont embauchés pour un poste déterminé par une petite société de gestion, ou directement par le propriétaire de l'hôtel dans un pays étranger, et qui se trouvent dans une situation bien plus précaire.

La gestion d'hôtels et les sociétés transnationales de gestion hôtelières en Afrique de l'ouest et du centre

De plus c'est souvent un personnel intègre et dévoué à son travail qui est en mesure de faire marcher les services proprement, de prévenir les gaspillages et vols et de rendre effectifs le système de contrôle établi par la chaîne ^{1/}.

Un autre avantage de la gestion par une chaîne transnationale concerne la comptabilité: un système de contrôle éprouvés, tenue à jour de tous les comptes et registres de façon à avoir à tout instant une vision précise de la situation financière et comptable de l'hôtel. Dans les hôtels gérés par des sociétés nationales de gestion ce n'est pas toujours le cas, ce qui présente un certain nombre d'inconvénients.

On peut allonger cette liste en y ajoutant les avantages que procure à une chaîne renommée ainsi que l'établissement de relation d'affaires avec les agences de voyages et la clientèle individuelle. On peut souligner également l'efficacité de la formation professionnelle au stade de préouverture.

Si, cependant, on veut encore plus étendre cette liste pour y faire figurer également la formation professionnelle au cours de la gestion, le système de réservation, la commercialisation et la publicité, le système du contrôle interne de la chaîne etc., on ne peut pas considérer leur utilité sans se demander si celle-ci est assez importante pour justifier son coût qui est mis à la charge du propriétaire de l'hôtel. Ces questions font le sujet des chapitres suivants.

Il est indubitable qu'au stade actuel du développement du tourisme en Afrique et plus particulièrement le niveau de compétence des cadres dans la plupart des pays de la région, la gestion des hôtels par les nationaux est loin d'être comparable à celle des chaînes internationales. Il faudrait cependant tenir en mémoire la grande différence de conditions économiques, politiques et psychologiques dans lesquelles opèrent ces deux types de gestion qui au lieu d'être complémentaires en sont arrivés à être "concurrents" au détriment des expériences nationales.

^{1/}

Il y a cependant un inconvénient quand la chaîne accepte de gérer un hôtel déjà existant qui a gardé l'ancien personnel local. Un grand nombre de tels employés ont été dans les services de l'hôtel pendant de nombreuses années. Ils se connaissent tous et ils ont pu acquérir des habitudes préjudiciables au bon fonctionnement de l'hôtel et ensemble ils peuvent former des blocs de résistance à l'équipe de la chaîne qui a récemment assumé la gestion. Dans ce cas un triage de personnel devient une nécessité quitte à faire transférer éventuellement des employés individuels à d'autres hôtels du même propriétaire.

**La gestion d'hôtels et les sociétés transnationales
de gestion hôtelières en Afrique de l'ouest et du centre**

Chapitre IV

LA REALITE DE LA GESTION HOTELIER: ETUDE DE CAS

Durant les périodes d'essor du tourisme dans les pays à vocation touristique indiscutable, les chaînes hôtelières aussi bien que les propriétaires des hôtels font plus ou moins des bonnes affaires et ne prêtent pas beaucoup d'attention aux faiblesses inhérentes à leurs relations mutuelles ou même ne s'en aperçoivent pas. Cette situation euphorique a tendance à masquer la réalité des choses.

Ce n'est que dans les pays moins favorisés au point de vue touristique et dans les périodes d'affaiblissement de la demande et de détérioration des conditions économiques que certains aspects de la gestion hôtelière, négligés dans les temps plus fastes, montent à la surface et deviennent des problèmes véritables.

La présente étude porte surtout sur des pays qui actuellement connaissent une stagnation économique et même de récession dans beaucoup de cas. Un tel échantillon permet de relever les faiblesses de la gestion hôtelière en vue d'y trouver des remèdes, et cela s'applique également aux activités des sociétés transnationales opérant en Afrique.

Ainsi dans un pays à vocation touristique avec un tiers du volume de son tourisme dérivant des touristes d'agrément, la capacité des établissements d'hébergement touristique exprimé en chambres a plus que doublé au cours de sept dernières années (la dernière étant l'année 1984) Tandis que le nombre des places-lits a triplé. Les arrivées des touristes internationaux dans les établissements d'hébergement ont suivi la même tendance d'accroissement jusqu'en 1982, pour tomber en 1983 et se rétablir partiellement au cours de 1984. Les nuitées ont suivi une courbe similaire mais avec des oscillations plus prononcées.

Le résultat de ce développement a été une baisse des taux d'occupation avec le taux annuel d'occupation des lits qui, de 34,3% en 1977 est tombé à 23,5% en 1984.

La saisonnalité du mouvement touristique dans ce pays n'est pas très prononcée en raison de la part prépondérante des touristes venant pour des affaires. Néanmoins, le nombre des nuitées des différents trimestres a été en 1983 de:

- 31% au cours du premier trimestre;
- 10,5% au cours du deuxième trimestre;
- 22% au cours du troisième trimestre; et

La gestion d'hôtels et les sociétés transnationales de gestion hôtelières en Afrique de l'ouest et du centre

- 29% au cours du quatrième trimestre.

Cependant un hôtel qui est fréquenté surtout par les touristes de vacances venant de l'Europe a montré une saisonnalité plus prononcée avec 68% des nuitées annuelles tombant dans les mois d'hiver en Europe comparé avec 60% pour l'ensemble de l'hôtellerie.

Sans atouts touristiques spectaculaires et ne disposant que des moyens insignifiants pour la publicité et la promotion de ventes, ce pays n'a pu établir que l'image touristique d'un pays offrant des possibilités balnéaires au moment de l'hiver en Europe. Or, parmi les pays comparables au pays cité ci-haut, la concurrence se fait sentir aussi bien de la part des régions des sports d'hiver que de la part d'autres pays similaires, surtout quand ils sont plus accessibles à l'Europe en raison du transport aérien moins coûteux.

De son côté, l'administration d'Etat au tourisme a fait tout ce qui est en son pouvoir pour organiser un transport moins coûteux depuis certains marchés de voyages en Europe et quelques résultats ont été obtenus.

Voyons maintenant ce que font les compagnies transnationales de gestion hôtelière dans une telle situation. Puisqu'il y en existe plusieurs, il se peut qu'elles puissent offrir des solutions différentes.

L'un des hôtels de la capitale a changé récemment de gestionnaire et il est maintenant géré par une société de gestion qui est une grande chaîne transnationales. Avant, cet hôtel a été géré par une société de gestion hôtelière régionale et l'exploitation a enregistré depuis l'inauguration de l'hôtel une série de résultats bruts d'exploitation négatifs. Le nouveau gestionnaire, c'est-à-dire la chaîne transnationale, a augmenté les prix d'hébergement et déjà au cours du premier exercice réduit les frais du personnel 2/ d'un cinquième, réduit le coût des nourritures et boissons. Aussi, a-t-elle réussi à transformer la perte brute d'exploitation de 5,8% du chiffre d'affaires en un bénéfice brut d'exploitation (résultat brut d'exploitation) de 11% du chiffre d'affaires.

Le taux d'occupation des chambres n'a augmenté que de 2,5%, mais il est prématuré de tirer des conclusions sur l'efficacité de la publicité et de la commercialisation du nouveau gestionnaire dans un temps aussi bref (un peu plus d'une année). Il est à noter toutefois que plus des deux tiers des frais de commercialisation et de publicité ont été utilisés pour la commercialisation et la publicité effectuées directement par l'hôtel.

2/surtout les frais du personnel de l'administration.

La gestion d'hôtels et les sociétés transnationales de gestion hôtelières en Afrique de l'ouest et du centre

Avec les frais du personnel évalués seulement à 23,6% du chiffre d'affaires, on ne voit pas ce que le gestionnaire a pu faire dans le domaine de la formation professionnelle.

Un autre hôtel de la même capitale, qui se trouve sur un site privilégié, a été géré par la même chaîne transnationale depuis son ouverture en 1978. Il a pu maintenir un taux d'occupation des chambres annuel entre 62 à 72 pour cent. Durant toute la période d'exploitation il a pu réaliser des résultats bruts d'exploitation entre 13,5 et 21 pour cent du chiffre d'affaires.

Les rapports financiers sur l'exploitation n'enregistrent qu'une redevance du gestionnaire de 3,5 pour cent du chiffre d'affaires alors que le premier contrat de gestion qui a été conclu avec cette société avait prévu une rémunération de base de 4% du chiffre d'affaires et une redevance complémentaire de 15% du résultat brut d'exploitation. Il paraît donc que la rémunération du gestionnaire ait été réduite à l'occasion du renouvellement du contrat.

Dans ces conditions, un accroissement du taux annuel d'occupation des chambres au delà de 80 pour cent assurerait une rentabilité très satisfaisante de l'hôtel. Il n'est pas probable qu'un tel résultat puisse être obtenu uniquement avec la clientèle d'affaires ou, si cela était possible, ce ne serait qu'au préjudice des autres hôtels sur place qui se trouvent dans une situation plus difficile. Il faudra donc tâcher d'attirer un volume plus important du tourisme de vacances. Pour cela le rôle de la publicité et de la commercialisation devient encore plus important.

Jusqu'à présent ces activités de publicité et de commercialisation ont été effectuées surtout par la chaîne et leurs frais se sont chiffrés à 2,5 pour cent du chiffre d'affaires de l'hôtel.

Un autre hôtel en ville, géré par une autre grande chaîne transnationale, convient pour les délégations officielles les hauts fonctionnaires en mission, les participants à des congrès et conférences et les hommes d'affaires mais pas pour les groupes de touristes en vacances. Dès son inauguration l'hôtel a souffert d'un taux d'occupation de chambres largement insuffisant. Au cours du dernier exercice il n'a été réalisé que de 46 pour cent du taux d'occupation. Aussi le résultat brut d'exploitation a-t-il été négatif. Dans ces conditions la formation du personnel a été réduite à un niveau symbolique de 0,4 pour cent du chiffre d'affaires, et même les achats par l'intermédiaire du service central d'achats de la chaîne ont été insignifiants. La publicité et la commercialisation ont été largement effectuées par l'hôtel même alors que la chaîne s'est contentée, avec la publicité pour la chaîne, de 1 pour cent du chiffre d'affaires de l'hôtel qui vient s'ajouter aux 3,5 pour cent de la redevance de base pour l'ensemble de la gestion. De plus, l'hôtel lui-même a dépensé 2,5 pour cent du chiffre d'affaires pour sa propre publicité et commercialisation auxquels on doit ajouter encore un pour cent à titre des frais de

La gestion d'hôtels et les sociétés transnationales de gestion hôtelières en Afrique de l'ouest et du centre

voyages. Malgré un montant de près de 4,5 pour cent du chiffre d'affaires dépensés pour la publicité et la commercialisation, le taux d'occupation des chambres n'a augmenté que faiblement pour atteindre 45,7% ce qui ne suffit pas pour obtenir un résultat brut d'exploitation positif. La chaîne qui gère l'hôtel est cependant une des chaînes transnationales des plus actives parmi les chaînes qui gèrent des hôtels en Afrique. Ces dernières années elle a étalé son activité au delà des zones francophones pour inclure d'autres zones linguistiques en Afrique.

En comparaison avec ces hôtels de 4 à 5 étoiles d'autres hôtels plus petits, à trois étoiles ou moins sont gérés soit par de petites sociétés de gestion soit par un directeur expatrié embauché par propriétaire. Leur gestion montre des faiblesses dans plusieurs aspects par rapport à la gestion par une des grandes chaînes transnationales.

Un autre hôtel moyen, avec une clientèle qui consiste principalement en des groupes en voyages à forfait venus des pays européens, n'est pas géré par une société de gestion hôtelière, mais par le propriétaire (c'est-à-dire par le représentant de l'Etat) qui le gère à l'aide des consultants fournis par une société étrangère de consultants. Avec une telle solution le personnel dirigeant expatrié qui pratiquement gère l'hôtel n'a pas l'autorité nécessaire vis-à-vis de l'ensemble du personnel. Les cadres expatriés rassemblés au petit bonheur ne forment pas une équipe homogène et, de plu, ils ne restent pas longtemps à l'hôtel, tandis que le personnel local est resté le même et a pu adopter des attitudes et pratiques qui ne sont pas toujours en accord avec les exigences d'une exploitation hôtelière efficace. Il en résulte que les coûts des marchandises et des services ne peuvent pas être dûment contrôlés par le personnel expatrié de l'hôtel. Par exemple, le coût de nourriture et des boissons combiné est 40 pour cent du chiffre des ventes alors que dans d'autres hôtels du pays il varie entre 28 et 32 pour cent. D'autre part, afin de remplir l'hôtel il a été consentis aux "tour operators" étrangers des tarifs qui se sont avérés trop bas pour permettre une exploitation rentable.

C'est ainsi que l'hôtel qui a atteint un taux d'occupation de lits de 56% (saison de 10 mois) a subi des pertes d'exploitation (résultat brut d'exploitation négatif) durant plusieurs années consécutives.

Un autre hôtel moyen, géré par un directeur nommé par le propriétaire, continue de subir des pertes d'exploitation d'une année à une autre. Ici, les désavantages d'une exploitation directe par l'administration d'Etat apparaissent d'une façon encore plus nette.

Dans la période 1982-1985, le taux d'occupation des chambres a passé de 77 pour cent à 57 pour cent avec le taux d'occupation de lits en cette dernière année de 40 pour cent.

La gestion d'hôtels et les sociétés transnationales de gestion hôtelières en Afrique de l'ouest et du centre

Le nombre d'employés dans cet hôtel, disons de deux étoiles, a été de 1,7 employés par chambre alors qu'en Tunisie le chiffre correspondant est de 0,6. Les employés ne sont pas pleinement utilisés et leurs salaires ont été récemment réduits. Ils ont beaucoup de temps pour inventer d'autres moyens pour augmenter leur revenu. La plupart des employés sont à l'hôtel depuis longtemps et ont noué entre eux des liens d'amitié/d'indulgence mutuelle s'il ne s'agit pas d'une coopération organisée. Ainsi, le coût de nourritures et boissons est de 37 pour cent des ventes, alors que dans les hôtels bien gérés il se tient à près de 30 pour cent. Le directeur de l'hôtel est souvent remplacé et il ne peut pas compter sur une équipe de collaborateurs qui soutiendront ses efforts dans les divers services. De plus, il n'a aucun pouvoir pour congédier les mauvais travailleurs et même ceux qui se sont rendus coupables de fautes graves. Même dans le cas de flagrant délit, le directeur ne peut que soumettre le cas avec les preuves de culpabilité à l'autorité supérieure qui décide du licenciement éventuel. Si le coupable est protégé par quelqu'un d'influent, la seule sanction infligée au coupable sera une suspension de travail de deux semaines.

Un autre problème concerne la trésorerie. La liste des clients débiteurs est très longue avec des montants de dettes considérables. Il s'agit ici des fonctionnaires de l'administration d'Etat, des banquets et réceptions officiels, des délégations de toutes sortes, des clubs de football venus en visite etc. Beaucoup de ces factures restent irrécouvrables ce qui crée des problèmes permanents de trésorerie. Lorsque le propriétaire de l'hôtel est l'Etat et que le gestionnaire est un fonctionnaire, souvent les factures impayées s'accumulent.

D'autre part le propriétaire de l'hôtel résiste à effectuer les travaux de réparation et de renouvellements indispensables. A la longue, mobilier, matériel et équipement se trouvent en mauvais état et il faudrait alors déboursier des sommes très importantes pour les remettre en bon état. Selon des estimations récentes il faudrait dépenser plus de \$15 000 par chambre pour rénover l'hôtel. Ces sommes tardent à être disponibles et l'état général de l'hôte s'en ressent.

Dans ces conditions il est presque impossible d'augmenter le taux d'occupation de l'hôtel en faisant affluer des groupes de touristes en voyages au forfait organisés par les agences opérantes. L'hôtel bien que situé sur un emplacement de premier choix, entouré d'un parc avec une piscine et au bord de la mer, reste peu utilisé et ne fait que continuer à enregistrer des pertes et ternir l'image de marque du tourisme du pays en question.

Dans un autre pays, le tourisme a augmenté rapidement de 1974 à 1979 pour rester stationnaire ensuite avec des oscillations annuelles dont une nouvelle baisse en 1984. La capacité hôtelière a cependant continué de s'accroître de 60 hôtels avec 3900 chambres en 1979 à 85 hôtels avec 5100 chambres en 1988.

La gestion d'hôtels et les sociétés transnationales de gestion hôtelières en Afrique de l'ouest et du centre

Par conséquent, le taux annuel d'occupation des chambres a baissé de 79% en 1979 à 40% en 1984.

Au cours des dernières années la part des touristes de vacances dans le total des arrivées de touristes dans le pays est tombée de 55 à 38 pour cent; l'ensemble des arrivées de touristes a baissé également.

En revanche, le nombre des hommes d'affaires et des participants aux conférences a augmenté d'abord pour diminuer légèrement en 1984.

On a expliqué ces variations par la récession économique dans le monde qui a eu une influence négative sur la demande touristique. Cette explication ne tient cependant pas compte d'autres facteurs qui ont également pu agir d'une façon négative et d'autre part du fait que dans la période considérée le nombre absolu des touristes africains a augmenté ainsi que leur importance relative a augmenté de 33,5% en 1979 à 45,8% en 1984.

De quelle façon l'industrie hôtelière s'est elle adaptée à cette situation? Une réponse partielle à cette question sera proposée dans les lignes qui suivent, ce, grâce à l'examen de quelques cas typiques.

Un hôtel géré depuis son ouverture par une chaîne hôtelière de renommée mondiale a, au cours de son deuxième exercice complet atteint le taux annuel d'occupation de chambres de 49 pour cent. Bien qu'il s'agisse d'un hôtel de cinq étoiles, le nombre d'employés par chambre n'a été que de 0,9. Cependant 4% du personnel étant des expatriés les frais de personnel se sont chiffrés à 28% du chiffre d'affaires. Les frais de publicité et de commercialisation ont été de 4,6% du chiffre d'affaires, dont 1,2 pour la promotion par l'hôtel même et 3,4% pour la promotion par la chaîne. Le résultat brut d'exploitation n'a été que de 7% du chiffre d'affaires.

La rémunération du gestionnaire a été fixée sur la base d'un certain pourcentage du résultat brut d'exploitation, déduction faite du loyer pour les terrains et immeuble de l'hôtel qui doit être payé par la société propriétaire du terrain et de l'immeuble de l'hôtel.

Par ailleurs, la société de gestion n'a reçu aucune rémunération pour la gestion pendant les années 1984 et 1985, mais seulement la contribution que l'hôtel paye à la chaîne à titre de publicité et commercialisation et qui était de 3,5% du chiffre d'affaires.

La gestion d'hôtels et les sociétés transnationales de gestion hôtelières en Afrique de l'ouest et du centre

Il faut noter cependant que la chaîne hôtelière qui gère l'hôtel participe dans le capital social de la société propriétaire du fonds de commerce de l'hôtel avec 44,6% et dans le capital de la société propriétaire des terrains et immeuble de l'hôtel avec 18%.

Les frais de réservation par l'intermédiaire de la chaîne sont de 6,5 dollars par réservation mais 60% des réservations sont faites directement par l'hôtel.

La chaîne a son service spécialisé de commercialisation qui maintient des contacts avec de grandes compagnies dont les affaires s'étalent jusqu'au pays où se trouve l'hôtel et les concurrents se plaignent des concessions trop importantes sur les prix accordés aux employés des compagnies avec lesquelles des accords ont été conclus à cet effet.

Ainsi parmi les clientèles de l'hôtel 93% sont des hommes d'affaires alors que seulement 6% de la clientèle fait partie des groupes de voyages à forfait.

Malgré une structure impressionnante développée par la chaîne pour rendre possible la formation et le perfectionnement de son personnel, dans l'état actuel de l'exploitation, comme nous l'avons vu, cette formation n'est que symbolique si l'on fait abstraction de l'apprentissage sur le tas.

Un autre hôtel à 4 étoiles avec une clientèle d'hommes d'affaires géré par une autre grande chaîne n'a réalisé qu'un taux annuel d'occupation de chambres de 45%. Grâce à une gestion ferme, le coût des nourritures et boissons s'est établi de 30% du chiffre de vente. Bien que 7% du personnel soient des expatriés mis à la disposition de l'hôtel par la chaîne, les frais du personnel n'étaient que de 21,7% du chiffre d'affaires et le nombre d'employés par chambre a été de 0,7.

Avec un revenu très important provenant des loyers et concessions, le résultat brut d'exploitation a été de 31,7% du chiffre d'affaires alors que la rémunération du gestionnaire a été de 5,1% du chiffre d'affaires 3/.

Les stocks et les dépenses sont contrôlés à l'aide d'ordinateur qui sert également à la comptabilité et épargne le travail de 4 employés expatriés.

3/ Le revenu brut d'exploitation de 31,7% du chiffre d'affaires témoigne d'une gestion efficace, mais compte tenu de la faible occupation de l'hôtel, on ne peut pas savoir si ce résultat brut d'exploitation suffit pour couvrir les frais de capital.

La gestion d'hôtels et les sociétés transnationales de gestion hôtelières en Afrique de l'ouest et du centre

La clientèle principale est constituée par des hommes d'affaires (marché des sociétés) dont un nombre important fait ses réservations par l'intermédiaire des agences de voyages outre mer ou sur place. L'hôtel n'a presque pas de groupe en voyages à forfait.

La commercialisation et la publicité sont effectuées par l'hôtel même et les frais de ces activités n'ont été que de 2,3% du chiffre d'affaires au cours du dernier exercice.

La chaîne qui gère l'hôtel participe de 16% au capital social de la société propriétaire de l'hôtel.

Un autre hôtel de 5 étoliles et d'une grande capacité, situé dans une vaste jardin dans la capitale est lié à un centre de congrès construit et équipé pour satisfaire aux exigences les plus modernes dans ce domaine, avec plusieurs salles de conférences dont une avec plus de 2000 places.

L'hôtel est géré par une grande chaîne transnationale. Il a plusieurs restaurants, bars cafés piscines, un terrain de golf et des installations pour d'autres sports, un casino, une galerie de boutiques, etc. Il convient donc pour les congrès organisés par les grandes compagnies industrielles pour leurs vendeurs, représentants de commerce ou pour les congrès des riches associations professionnelles où le travail professionnel est combiné avec la vie sociale, les distractions variées, etc. De pus, cet hôtel se prête à l'hébergement des groupes en voyage à forfait comme point d'escale ou pour un séjour prolongé. Cependant au cours du dernier exercice écoulé, l'hôtel n'a pu réaliser qu'un taux d'occupation de chambres de 43,8% et il n'est pas surprenant que l'hôtel ait réalisé un résultat brut d'exploitation négatif.

L'appartenance à une grande chaîne internationale n'a pas aidé de beaucoup dans cette situation quoique 5,6% du chiffre d'affaires aient été consacrés à la publicité et à la promotion de ventes, dont 3,5% par la chaîne et 2,1% par l'hôtel directement. La publicité faite par l'hôtel doit être approuvée par le directeur général de la chaîne. L'hôtel a participé à la préparation d'un numéro d'une revue illustrée bien connue consacré au pays où se trouve l'hôtel et l'hôtel y a obtenu une place de choix. De même un tournoi de golf a été organisé avec 180 participants venus d'autres pays pour un séjour d'une semaine. L'hôtel a une clientèle d'origine variées avec 57% venant de l'Europe (dont 33% de France) 23% d'autres pays africains, 10% de l'Amérique du nord et 7% des pays arabes.

Presque 46% des clients sont venus par l'intermédiaire des agences de voyages, 24% étaient des individuels venant directement, 4% étaient des équipages des compagnies aériennes, 3,5% venaient pour un congrès et 1% représentait les groupes en voyage à forfait.

La gestion d'hôtels et les sociétés transnationales de gestion hôtelières en Afrique de l'ouest et du centre

On considère que malgré les efforts de l'hôtel et la publicité stéréotype de la chaîne de la présente situation ne pourrait s'améliorer rapidement sans une promotion faite par l'administration d'Etat pour le pays même.

L'hôtel a 726 employés, ce qui pourrait être trop avec le présent taux d'occupation peu élevé. Quatorze employés sont des expatriés.

La formation du personnel se fait à l'aide du lycée hôtelier local, et de plus, les chefs des services forment leur personnel sur le tas. Des stages à l'étranger sont organisés pour les cadres et chefs des services à l'école hôtelière de Nice ou aux cours d'été à l'Université Cornell (Ecole d'administration hôtelière). Les frais de formation sont débités à l'hôtel. Il n'a pas été possible de connaître le nombre actuel des stagiaires en cours de formation en dehors de l'hôtel, mais au vue des résultats financiers actuels de l'exploitation de l'hôtel, ce nombre pourrait être impressionnant.

Un autre grand hôtel de 4 étoiles a été construit (dans la même capitale) en un endroit de la ville dont le développement et l'expansion dépendent de la construction d'une voie de communications rapide reliant cet endroit au centre de la ville.

L'hôtel a été construit avant la réalisation de cette voie de communication, et maintenant le projet de cette voie a été abandonné. Ainsi le site isolé de l'hôtel le rend peu convenable aussi bien pour les hommes d'affaires que pour les touristes en vacances. Il est géré par une chaîne hôtelière compétente, mais dans une telle situation avec un taux d'occupation de chambres de 23 pour cent, tout ce qu'elle peut faire est de maintenir l'hôtel en bon état d'entretien et par une bonne gestion réduire le résultat brut d'exploitation négatif. Même les meilleures commercialisations et promotions de ventes ne pourront dans ces conditions produire des résultats durables ni redresser le dégât de cette spéculation foncière fautive.

Des hôtels de trop grande capacité ont été construits par l'Etat à l'intérieur du pays. Ils devraient servir aux besoins des hommes d'affaires, fonctionnaires en mission et, de pus, attirer des touristes de vacances effectuant des circuits à l'intérieur du pays.

Ces hôtels construits dans le cadre d'une politique nationale d'intégration nationale n'étaient pas donc conçu à des fins commerciales suite à des études de faisabilité en justifiant la rentabilité économique. Aussi, compte tenu de leur rôle politique et social et des conditions économiques nationales du moment, ont-ils été subventionné. Ces conditions ayant changé il a fallu les rentabiliser. Alors on envisage de confier leur gestion à une chaîne hôtelière transnationale. Celle-ci voulait assurer la gestion de ces hôtels sans toutefois en assumer les risques. Elle

La gestion d'hôtels et les sociétés transnationales de gestion hôtelières en Afrique de l'ouest et du centre

demandait soit une rémunération forfaitaire, soit un pourcentage assez élevé du chiffre d'affaires qui lui permettra de couvrir ses frais et de s'assurer un bénéfice sans égard au résultat de l'exploitation. En revanche cette société pourra assurer une bonne gestion des hôtels. En outre cette grande chaîne a des ressources pour organiser des circuits touristiques combinés avec des séjours sur la côte et vendre de tels voyages forfaitaires dans les pays voisins et dans divers pays européens.

La société nationale de gestion hôtelière a été dissoute et la gestion des hôtels remise aux municipalités locales. Le propriétaire Etat ne pouvait accorder à une chaîne étrangère ce qu'elle n'avait pas accordé à sa propre société nationale partie intégrante de la politique de développement.

Dans un pays à l'intérieur du continent qui a été durement éprouvé par la sécheresse et d'autres calamités, le volume du tourisme n'a commencé à se redresser qu'à partir de 1982. En 1985 le nombre des nuitées de clients d'hôtel dans la capitale et une autre ville importante a augmenté de 43 pour cent par rapport à l'année précédente et, il avait augmenté de 12 pour cent en 1983 et de 5 pour cent en 1984. La plupart des touristes qui viennent dans le pays viennent pour des affaires, en mission, etc. Un certain nombre de touristes en vacances achètent des voyages à forfait offerts par les tour opérantes.

Un des cinq tour opérantes locaux qui avant la sécheresse a eu près de 1000 clients par an, a vu leur nombre tomber à 627 et à 340 en 1980 pour se tenir à ce niveau jusqu'à 1982. En 1983 le nombre de clients est monté à 806 et en 1983 à 1330. Un obstacle au développement du tourisme de circuit est l'inexistence ou le mauvais état des services aériens à l'intérieur du pays, ce qui a contraint les opérateurs à organiser des circuits dans la seule partie du territoire qui est accessible par route.

Cette situation se reflète également sur les hôtels de la capitale dont la grande majorité des clients sont des hommes d'affaires, mais qui conviennent aussi à l'hébergement des groupes de touristes en voyages organisés par des tour opérantes ce qui pourrait contribuer à la réalisation d'un taux d'occupation plus élevé.

Un hôtel de la capitale à quatre étoiles est géré par une chaîne hôtelière bien connue. Malgré l'occupation des chambres de 72 pour cent, un coût des nourritures et boissons raisonnable (34%) et des frais de personnel peu élevés (22,3% du chiffre d'affaires) le résultat brut d'exploitation n'a été que de 11,3% du chiffre d'affaires. La chaîne a par conséquent retiré l'ancien directeur de l'hôtel et nommé un autre directeur qui se croit à même de mieux contrôler les frais et à obtenir des meilleurs résultats.

La gestion d'hôtels et les sociétés transnationales de gestion hôtelières en Afrique de l'ouest et du centre

Au cours du dernier exercice pour lequel les données ont été disponibles, les frais de commercialisation et publicité n'étaient que de 1,8% du chiffre d'affaires dont 1% pour les activités de promotion par la chaîne. Il paraît qu'à présent cette activité a été réorganisée avec un directeur régional et deux directeurs commerciaux pour l'Afrique, un pour l'Afrique du Nord et de l'Ouest et l'autre pour l'Afrique de l'Est et du Centre. La compagnie qui contrôle la chaîne hôtelière contrôle également trois tour opérantes en France. La campagne de promotion de ventes est faite par la chaîne à l'occasion des foires du tourisme qui ont eu lieu dans différents pays européens aux mois de mars et avril. Cependant ces foires ne constituent pas le lieu propice pour les négociations avec les taures opérantes en vue de les persuader à inclure le pays en question dans leurs programmes de voyages à forfait. Il faudrait que ceux-ci soient visités séparément dans leurs bureaux afin d'assurer la vente effective du produit. Les tarifs confidentiels pour la prochaine saison d'hiver sont remis aux tour opérantes au cours du mois d'avril de la même année. Les résultats de la gestion de l'hôtel par la chaîne semblent assez décevants. L'hôtel est délabré et malgré la gestion par la chaîne des hôtels installés sur les principaux sites touristiques du pays, le gestionnaire s'est avéré incapable, par ses propres moyens qui sont importants, de créer un courant touristique en destination de ce pays qui dispose de ressources certaines.

Un autre hôtel de la capitale qui satisfait aux exigences des touristes internationaux est un ancien hôtel qui a été rénové et pourvu d'installations modernes. La rénovation a été financée par deux banques françaises qui ont posé comme condition pour accorder des prêts que l'hôtel soit géré par une société de gestion déterminée jusqu'à ce que le remboursement des emprunts par l'hôtel ait pris fin.

La rénovation de l'hôtel a été confié à un groupe étranger dont faisait partie la société de gestion. Par ailleurs une partie du financement a été accordée seulement sous forme de crédit fournisseur. Les travaux de rénovations ont été bien souvent décidés en dehors des autorités locales propriétaires de l'hôtel. Certains équipements étaient mal adaptés et des travaux inutiles ont été entrepris gonflant ainsi artificiellement et mal à propos les coûts de rénovation.

Par ailleurs la société de gestion constituée pour l'occasion ne semble pas avoir réuni toutes les compétences et garanties nécessaires à la bonne et saine exploitation de l'hôtel. Les programmes de publicités étaient inefficaces par eux mêmes à créer un courant touristique nécessaire à la relance des voyages dans ce pays.

La gestion d'hôtels et les sociétés transnationales de gestion hôtelières en Afrique de l'ouest et du centre

La gestion du personnel et la formation professionnelle insuffisante des employés de l'hôtel ont abouti assez rapidement à des conflits sociaux au sein de l'entreprise. Il faudrait y ajouter le manque de coopération qui s'est rapidement installée entre la société propriétaire et la société de gestion chacune renvoyant à l'autre les responsabilités des difficultés rencontrées.

Ainsi cet hôtel situé en plein coeur de la capitale et présentant une belle architecture et sommes toutes un équipement attractif a connu des difficultés au point que le contrat du gestionnaire a été interrompu par décision du gouvernement propriétaire de l'hôtel. Au cours de l'exploitation par la dite société de gestion, les problèmes ci-après, parmi d'autres ont été rencontrés.

Aux dires du gestionnaire le personnel dirigeant de l'hôtel choisi par la société de gestion se voit-il sans une autorité réelle - limité, retardé dans ses actions et souvent désavoué par le propriétaire qui est le co-gestionnaire de l'hôtel.

L'hôtel a rendu divers services hôteliers sur demande de diverses administrations d'Etat et les factures pour ces services sont payés avec un retard considérable. Parfois elles ne sont pas payées du tout. Cela cause des difficultés chroniques de trésorerie et fausse les résultats d'exploitation présentés dans les rapports sur la gestion parce que les créances sur des clients pour les services rendus sont considérées comme entrant dans le revenu de l'hôtel, de même que les recettes dérivant des services payés comptant.

Sous ces réserves, l'hôtel a réalisé au cours du dernier exercice écoulé un taux d'occupation de chambres de 77 pour cent et un résultat brut d'exploitation de 19,4 pour cent du chiffre d'affaires. Les frais du personnel étaient de 31 pour cent du chiffre d'affaires et la rémunération du gestionnaire de 5,5 pour cent du chiffre d'affaires. Les frais de publicité n'étaient que de 1 pour cent.

Un problème important se pose au sujet de la rénovation d'hôtels. Les codes d'investissement de certains pays prévoient une exonération des droits d'importation pour le matériel et l'équipement nécessaires pour la rénovation. Cette exonération s'applique à une période de plusieurs années. Le gestionnaire étend cependant la liste des articles qui sont censés être exonérés des droits d'importation pour y faire figurer les denrées alimentaires et boissons utilisés dans l'exploitation de l'hôtel, à l'instar des matières premières et produits intermédiaires utilisés dans l'industrie manufacturière. De ce fait, l'hôtel est privilégié par rapport aux autres hôtels, restaurants etc. du pays. L'administration de douane interprète ces exemptions d'une manière restrictive à juste titre, ce qui soulève des protestations et réclamations de la part du gestionnaire qui, dans la plupart des cas, ne sont pas fondées. Ce fut le cas de la gestion de cet hôtel.

La gestion d'hôtels et les sociétés transnationales de gestion hôtelières en Afrique de l'ouest et du centre

Dans le même pays il a été constaté que, les privilèges étendus conférés à ceux qui veulent rénover leur hôtel, aient contribué à ce que l'entretien et les remplacements réguliers des hôtels soient négligés et que les hôtels soient laissés dans un état de décrépitude afin de bénéficier par la suite des exonérations fiscales à titre d'investissements dans la rénovation de l'hôtel.

En plus des hôtels appartenant à l'Etat et qui sont gérés par des sociétés de gestion étrangères, nous avons rencontré des hôtels privés dont la plupart sont gérés par leur propriétaire. Des gens riches du pays qui désirent investir leur argent ont fait construire des hôtels, petits et moyens, qui servent surtout aux besoins d'hommes d'affaires de l'intérieur du pays ou des pays voisins. L'état des lieux de tels hôtels laisse à désirer en raison du manque d'entretien, de remplacement des équipements et des réparations à temps de l'outil de travail. Le "cash flow" de l'hôtel est utilisé dans d'autres affaires du propriétaire et l'hôtel se détériore rapidement. De même, la qualité des services est loin d'être satisfaisante eu égard à la catégorie de l'hôtel. Peu à peu l'hôtel se glisse à un niveau inférieur et ce n'est que l'abaissement des tarifs qui permet à l'hôtel d'avoir encore des clients. Il va de soi que de tels hôtels ne se prêtent pas au tourisme intercontinental ni à la gestion par des chaînes internationales.

Quelques hôtels l'intérieur du pays qui ont été construits pour rendre possibles des circuits touristiques à l'intérieur, de même que pour l'hébergement d'hommes d'affaires et fonctionnaires en mission, ont souffert d'un taux d'occupation insatisfaisant de même que d'une gestion peu animée, ce qui aboutit à des pertes d'exploitations.

La gestion de ces établissements, après leur rénovation pourrait être confiée à la société de gestion qui gère déjà deux établissements nouveaux à l'intérieur de même qu'un hôtel de la capitale. Mais même la meilleure gestion et une commercialisation avisée ne pourront réussir sans le rétablissement des services aériens à l'intérieur du pays et une politique touristique bien coordonnée de l'Etat.

La disparité des environnements et le nombre réduit de pays visités empêchent la généralisation. Cependant du fait de la présence répétée d'une même chaîne de gestion dans tous les états visités dans cette sous-région a permis de percevoir certaines lacunes de ce type de gestion. Il semble qu'une attention bien plus grande doive être portée au contrôle de la gestion des hôtels par les chaînes transnationales. C'est dans la mesure où les représentants des propriétaires sont effectivement concernés par l'intérêt de leur mandat que le propriétaire pourra "bénéficier" effectivement de la gestion de ses investissements par la chaîne réputée compétente et honnête.

Chapitre V

CONCLUSIONS ET RECOMMANDATIONS

Selon l'échantillon que l'on a pu utiliser, il est évident que dans un bon nombre de pays africains au sud du Sahara, les hôtels gérés par leurs propriétaires ou par des sociétés nationales ou régionales de gestion ne peuvent soutenir la comparaison avec les hôtels gérés par des chaînes hôtelières transnationales. Plusieurs sociétés nationales ou régionales de gestion hôtelières ont échoué dans leur gestion d'hôtels et se trouvent en liquidation ou ont déjà été liquidées après des années successives de pertes d'exploitation.

Dans le contexte actuel qui prévaut dans ces pays, la coopération avec les chaînes hôtelières transnationales est indispensable pour le bon fonctionnement et l'existence même du tourisme international.

En même temps, il faut se rendre compte que dans un certain nombre de pays africains (qui n'ont pas été inclus dans cette étude) un progrès considérable a été réalisé dans le tourisme et l'industrie hôtelière y compris la formation scolaire des cadres futurs et du personnel de l'administration des hôtels. Ce progrès a rendu possible une émancipation progressive de l'hôtellerie des pays de l'emprise des sociétés transnationales et l'apparition des hôtels d'un standing international qui sont développés et gérés par des sociétés nationales de gestion hôtelière. C'est surtout le cas pour l'hôtellerie de vacances dans les zones balnéaires. Toutefois, ce développement n'a pas éliminé l'existence d'hôtels qui continuent à être gérés par les grandes chaînes transnationales dont la présence dans les pays est considérée comme normale et leur rôle comme essentiel pour le développement du grand tourisme international.

Les hôtels gérés par les grandes chaînes transnationales sont restés des pionniers du progrès dans l'industrie hôtelière et des modèles à imiter par l'hôtellerie indépendante.

Il ne faut pas oublier que dans les pays industriellement développés, les plus grands hôtels sont gérés par de grandes chaînes hôtelières, et que ces chaînes sont nées et devenues puissantes dans les pays industriels développés et qu'elles ont ultérieurement étendu leur activité pour y inclure les pays en développement voire seulement moins développés.

La gestion d'hôtels et les sociétés transnationales de gestion hôtelières en Afrique de l'ouest et du centre

Se passer de la coopération avec des chaînes hôtelières transnationales serait un peu comme vouloir se passer des services des compagnies aériennes étrangères et n'utiliser que les compagnies nationales; car il ne faut pas perdre de vue que les unes et les autres amènent des touristes dans le pays.

Mais si la vie moderne exige des compromis même au sujet des susceptibilités nationales, cela ne signifie nullement que le prix à payer pour participer au progrès doive être nécessairement démesuré et hors de proportion avec les avantages et services rendus. Malheureusement, dans le domaine de la gestion hôtelière, c'est bien souvent le cas. En effet on voit bien souvent, des sociétés transnationales qui s'arrogent une rémunération pour des services non rendus et sans valeur pratique si elles ne se font pas payer plusieurs fois pour les mêmes services.

Pour identifier de tels cas, nous passerons brièvement en revue les faits qui ont été mentionnés aux chapitres précédents suivant les services qu'une société de gestion hôtelière transnationale est censée fournir par contrat.

1. L'assistance technique au propriétaire au stade de préouverture

Les avantages de la coopération avec une chaîne transnationale dans le dessin de l'hôtel, la préparation de sa construction et durant sa construction et son équipement ont été présentés comme indispensables au chapitre III.

Il faut cependant s'interroger sur le coût de cette assistance technique. Nous avons vu que dans un cas, la chaîne a demandé pour ses services d'assistance technique le montant exorbitant de trois pour cent de la valeur totale du projet prenant également celle de l'équipement et du mobilier.

Grâce à une bonne organisation de la coopération de l'investisseur et de ses agents avec la chaîne même la plus exigeante à l'égard de ses standards (normes de qualité), on peut éliminer pas mal de double-emplois et pourtant bénéficier de tous les avantages qui dérivent de la coopération avec la chaîne.

Pour éviter des gaspillages il est recommandé: de préciser les activités qui doivent être effectuées par le bureau d'architecte et celles qui le seront par la chaîne et demander une prévision détaillée des jour de travail des différents experts de la chaîne pour chacune de ces activités. On s'avisera bien vite que certaines de ces activités ne sont pas indispensables et qu'on peut se passer d'elles et, d'autre part, on peut évaluer les frais personnels et coûts de déplacement de ces divers experts et, par procédé analytique, établir la rémunération adéquate à la qualité et la quantité des services fournis par la chaîne.

C'est d'ailleurs de cette façon que procèdent les chaînes moins remplies de leur propre grandeur;

2. Autre assistance au stade de préouverture

Les activités de préouverture portant sur la préparation immédiate de la gestion future de l'hôtel et on peut s'attendre à ce que le futur gestionnaire n'exige que le remboursement des frais effectifs qu'il a engagés dans cette préparation. Le calcul exact de ces frais et leur vérification pourraient présenter certaines difficultés. Par conséquent, il est conseillé d'accorder une rémunération forfaitaire stipulée dans le contrat pour ces activités.

Néanmoins il est recommandé:

- a) que le futur gestionnaire présente au propriétaire une estimation quantitative de ses activités, le nombre des experts qui y participeront avec indication du temps nécessaire à chacun d'eux pour l'accomplissement de sa tâche, les salaires et autres frais personnels de ces experts et leur frais de voyage. Sur la base de ces estimations, une rémunération forfaitaire adéquate pourrait être fixée par le contrat.
- b) en même temps le gestionnaire doit préparer le budget de tous les travaux à effectuer au stade de la préouverture, des achats des marchandises pour constituer le stock initial, de tous les salaires et indemnités à payer au personnel embauché, des frais de publicité et de promotion de entes, etc.

La formation du personnel embauché par le gestionnaire pour travailler l'hôtel est d'une grande importance pour le gestionnaire et on peut supposer que celui-ci fera de son mieux pour former ce personnel que ce soit par les futurs chefs des départements de l'hôtel ou par une équipe de formateurs dont dispose la chaîne. Par conséquent, on peut s'attendre à obtenir de bons résultats mais il ne faut pas se laisser entraîner dans les frais déraisonnables et il est recommandé de demander toujours une spécification détaillée des frais à encourir dans ce but. En tout état de cause les frais de formation des cadres expatriés devraient incomber à la chaîne qui est censé vendre un "produit" y compris les agents qu'elle propose.

3. Les choix de développement hôtelier

Il y a cependant des problèmes à résoudre dont, la solution correcte est essentielle pour le succès futur de l'exploitation de l'hôtel que l'on se propose de construire, mais qui, dans la plupart des cas, ne sont pas de la responsabilité du futur gestionnaire.

L'examen de divers cas individuels au cours de cette étude a démontré que des décisions évidemment erronées ont été prises au sujet du choix de l'emplacement pour un nouvel hôtel et même pour savoir si l'hôtel devrait être construit ou non.

Ces cas se sont produits aussi bien pour les établissements du tourisme de vacances que pour ceux du tourisme d'affaires.

On a parfois surestimé les attraits touristiques de certains lieux ou régions pour lesquels on s'attendait qu'ils pourront intéresser un plus grand nombre de touristes d'agrément que cela n'a été justifié. Dans le but d'attirer de tels touristes on a construit de nouveaux hôtels dans les lieux qui auraient dû servir d'escale pour des circuits touristiques. Il y avait bien eu des touristes mais leur nombre n'était pas suffisant pour assurer une exploitation rentable des hôtels construits.

Parfois, on a aménagé des zones côtières pour le tourisme d'agrément sans se rendre compte que le climat, la beauté des paysages et la qualité des plages et de l'eau de mer n'étaient pas assez attractifs pour la clientèle escomptée. Par ailleurs, la demande massive du public ne s'est pas réalisée en raison du coût excessif de transport et pour bien d'autres raisons encore.

Les chaînes hôtelières, même si elles sont consultées avant que les décisions ne soient prises, sont peu enclines à déconseiller un projet dont elles pourraient profiter sans encourir des risques elles mêmes.

On a construit des hôtels comme partie esthétique d'un programme d'aménagement urbain alors que sur d'autres sites l'hôtel aurait pu attirer une clientèle plus variée et beaucoup plus nombreuse. Dans d'autres cas, le développement futur de la ville a été mal programmé et l'emplacement choisi n'avait aucune chance de connaître un développement dans un avenir raisonnable.

Il n'a pas été possible d'établir si les chaînes transnationales qui ont assumé la gestion de ces hôtels ont été consultées au sujet de leur emplacement ou, si consultées, elles ont insisté sur leurs opinions face à la ferme décision de l'investisseur. Elles ont cependant dans de tel cas, pris soin de s'assurer une rémunération forfaitaire minimale sans égard aux résultats d'exploitation.

La gestion d'hôtels et les sociétés transnationales de gestion hôtelières en Afrique de l'ouest et du centre

D'autres chaînes insistent toutefois pour avoir le dernier mot au sujet de l'emplacement de l'hôtel juste pour éviter que l'on ne choisisse des solutions erronées.

Aussi, compte tenu des sommes importantes à investir, est-il suggéré que les promoteurs des projets hôteliers s'entourent des garanties nécessaires pour ne pas implanter des établissements mal étudiés sur des sites inappropriés. A cet égard l'avis des professionnels est nécessaire.

La bonne gestion des établissements d'hébergement qu'assurent les sociétés transnationales de gestion peut réduire au minimum les pertes d'exploitation et, dans les cas les plus favorables, assurer même un bénéfice brut d'exploitation. Mais les chaînes hôtelières sont mal placées pour surmonter la faiblesse de la demande par la promotion effective d'une destination touristique dans les principaux marchés touristiques et stimuler ainsi la demande pour cette destination.

Encore plus souvent on a vu une augmentation démesurée de la capacité hôtelière de la capitale pour rendre possible des conférences importantes des chefs d'Etat ou pour d'autres raisons et les hôtels construits pour cette occasion ont souffert après d'un taux d'occupation trop insuffisant pour assurer leur rentabilité.

Dans des pays au développement économique rapide, l'accroissement des activités économiques a entraîné par la suite un plus grand nombre de touristes d'affaires et les hôtels ont vu leur taux d'occupation s'accroître également, et leur rentabilité s'améliorer. Dans d'autres pays cependant, la stagnation économique ou même la récession ont réduit la demande d'hébergement de la part d'hommes d'affaires et les hôtels sont restés peu rentables.

On a vu que les chaînes hôtelières n'ont pas pu remédier à de telles situations malgré leurs structures de commercialisation impressionnantes. Le choix du type de réalisation et son emplacement relève de la compétence exclusive du propriétaire.

Il est recommandé lors du choix du gestionnaire de s'assurer de sa capacité effective d'assurer un remplissage permanent et profitable de l'hôtel. Ceci devrait être une clause de contrat.

4. La gestion interne de l'hôtel

On a vu aux chapitres précédents qu'aussi bien du point de vue théorique que du point de vue des résultats pratiques, la gestion d'un hôtel par une chaîne transnationale présente des avantages certains. La question qui se pose est celle de savoir si la rémunération du gestionnaire n'est pas exagérée par rapport à son rendement.

La gestion d'hôtels et les sociétés transnationales de gestion hôtelières en Afrique de l'ouest et du centre

Si l'on envisage la question de savoir quels services sont fournis par la chaîne en matière de gestion interne de l'hôtel, la réponse est bien simple: elle met à la disposition de l'hôtel une équipe homogène, bien entraînée, des personnes dévouées à leur travail et éprouvées au service de la chaîne. C'est cette équipe qui en réalité fait marcher tous les services de l'hôtel. Une part importante du secteur de l'opération dépendra de la qualité de cette équipe.

L'embauchage des personnes individuelles par le propriétaire de l'hôtel est souvent moins approprié pour obtenir une équipe homogène rompue aux mêmes pratiques de travail en équipe que les agents encadrés par une chaîne.

On a parfois vu que les cadres expatriés fournis par la chaîne se contentaient d'une rémunération moindre que celle allouée aux personnes indépendantes embauchées individuellement par le propriétaire ou par une petite société de gestion. Ainsi certaines économies sont déjà effectuées à ce titre. Il faudrait cependant se garder de généraliser. L'élément important est la négociation sur la base des données réelles.

Bien que le travail de la chaîne consiste surtout à choisir et à mettre en place une équipe dirigeante de l'hôtel et à surveiller son activité, les résultats de cette petite intervention sont souvent remarquables.

Même les hôtels des entreprises hôtelières nationales qui sont bien gérés, sauf dans quelques pays au tourisme développé, ne peuvent pas soutenir une confrontation avec les hôtels gérés par une chaîne transnationale.

Les hôtels gérés par des entreprises nationales peuvent bien maintenir un certain standard de confort et de services qui peut satisfaire une bonne partie de la clientèle en même temps que d'assurer une rentabilité qui paraît satisfaisante. Ces résultats sont obtenus au prix d'efforts méritoires si l'on tient compte de l'environnement politique, économique et social. Les sociétés nationales de gestion hôtelière connaissent des difficultés pour atteindre de tels résultats. Bien souvent l'on met plus l'accent sur leurs échecs que sur les efforts faits et leur signification. Souvent les établissements assument une fonction sociale et politique inconnue des sociétés transnationales. Lors des bilans ces facteurs contraignants ne sont pas pris en compte.

Au chapitre IV on a vu des cas où après qu'une chaîne transnationale eut assumé la gestion d'un hôtel, la rentabilité a, dès le premier exercice, augmenté de 17 pour cent alors que la rémunération du gestionnaire n'était que de 3 pour cent du chiffre d'affaires. Cela peut bien paraître un cas extrême. Aussi est-il recommandé que chaque fois que cela est possible, il faille comparer le coût de la gestion avec le résultat d'exploitation réalisé par le nouveau gestionnaire d'une part et d'autre part les résultats d'exploitation qui ont été obtenus avant.

La gestion d'hôtels et les sociétés transnationales de gestion hôtelières en Afrique de l'ouest et du centre

D'une manière générale les services rendus par les chaînes coûtent cher aux propriétaires africains. Et en effet, la rémunération moyenne pour la gestion des hôtels par les chaînes transnationales en Europe est moindre que celle payée dans les pays en développement (4% du chiffre d'affaires en Europe contre 5,5% du chiffre d'affaires dans les pays en développement) 4/.

Il est recommandé cependant que dans les contrats futurs le pourcentage de la redevance de base appliqué au chiffre d'affaires soit réduit pour donner plus de poids à la redevance complémentaire basée sur le résultat brut d'exploitation afin de stimuler ainsi les efforts du gestionnaire essentiellement en terme de commercialisation et de promotion des ressources humaines locales.

Il est également recommandé qu'à l'occasion de la conclusion ou du renouvellement du contrat, du chiffre d'affaires (revenu brut) soit redéfini de façon à en exclure les revenus provenant des loyers de boutiques et autres locaux qui se trouvent dans le bâtiment de l'hôtel. Et en effet, la tâche pour laquelle le gestionnaire a été retenu est de faire marcher les divers départements productifs de l'hôtel et non pas pour louer des boutiques et encaisser leur loyer ce que le propriétaire sait faire lui-même. L'on devrait en outre évaluer l'efficacité des campagnes de promotion réalisées par la chaîne pour attirer de la clientèle vers l'hôtel.

Il est recommandé ensuite qu'à l'occasion du renouvellement du contrat, les déductions à faire du chiffre d'affaires pour obtenir le résultat brut d'exploitation incluent obligatoirement les frais de toutes les primes d'assurance y compris l'assurance complète du bâtiment et de son équipement ainsi que la provision au profit du compte des créances douteuses et irrécouvrables et, dans les contrats de gestion dont la durée dépasse dix ans, les dotations au fonds d'amortissement du mobilier, du matériel et de l'équipement. A présent la plupart des contrats n'admettent que la déduction des dotations au compte pour le renouvellement du petit inventaire et, évidemment cette déduction doit rester dans les nouveaux contrats. Par ailleurs la responsabilité du gestionnaire devrait être stipulée en ce qui concerne les recouvrements des créances aux clients comme corollaire de son droit à déterminer la politique commerciale de l'hôtel.

En fin de compte, tout cela est une question des négociations et des forces respectives dont dispose chacune des parties contractantes. Aussi faudrait-il rappeler ici que la CEA est à même, à travers le Centre des Nations-Unies pour les sociétés transnationales, de procurer un service de conseil lors des négociations de contrats avec les sociétés transnationales de gestion hôtelière. Ces services sont procurés gratuitement aux Etats membres sur simple demande.

4/ Transnational corporation in international tourism, United Nations 1982.

La gestion d'hôtels et les sociétés transnationales de gestion hôtelières en Afrique de l'ouest et du centre

L'essence de la gestion par une société de gestion hôtelière est de faire marcher l'hôtel par une équipe professionnelle soigneusement choisie est sous le contrôle des experts incontestés. Le propriétaire leur fait la confiance et les laisse agir selon leurs propres critères.

Toute immixtion du propriétaire dans la gestion peut seulement rendre la tâche du gestionnaire plus difficile et les grandes chaînes ne le tolèrent pas.

Une telle immixtion n'a pour effet que de saper l'autorité du gestionnaire, d'affaiblir la discipline du travail et d'introduire des pratiques peu compatibles avec un bon fonctionnement de l'hôtel et une commercialisation avisée.

Les petites sociétés de gestion se voient cependant parfois obligées d'accepter des contrats qui permettent au propriétaire de se mêler de la gestion de l'hôtel d'une façon active et lui réservent certains droits dans la gestion qui ne sont pas d'usage dans les contrats de cette sorte.

De tels contrats n'ont pas donné des résultats satisfaisants. bien souvent ils ont créé des difficultés considérables dans l'exploitation de l'hôtel. Même quand les contrats ne stipulaient pas une telle ingérence du propriétaire, celui-ci parfois s'est fait arrogé de telles prérogatives surtout quand la rémunération forfaitaire du gestionnaire de l'hôtel ne dépendait pas du résultat de l'exploitation.

Pour cette raison il est recommandé que les contrats de gestion accordent en principe toute l'autorité nécessaire au gestionnaire pour gérer l'hôtel comme mandataire pour le compte du propriétaire et, de plus, que sa rémunération soit basée autant que possible sur le résultat brut d'exploitation.

Cela ne signifie nullement que le propriétaire ne doive pas suivre de près ce qui se passe à l'hôtel et utiliser son droit d'être renseigné sur tous les détails des opérations et en particulier ses aspects financiers. A ce propos il est à noter que bien souvent les représentants du propriétaire ont fait montrer d'une négligence coupable. Ils se sont satisfaits des explications verbales et assez générales. Ils n'étudient pas attentivement les rapports financiers et autres pièces sur l'exploitation de l'hôtel, ne demandent pas des éclaircissements par écrit et ne font pas contrôler par des experts compétents de gestion des hôtels comme cela se devrait. En revanche ils acceptent des invitations aux repas, utilisent des bons pour les repas et boissons des dirigeants de l'hôtel acceptent d'autres services et peu à peu se transforment en avocats au lieu d'être surveillants du gestionnaire. il n'est pas surprenant que peu à peu leur autorité vis-à-vis du gestionnaire d'effrite.

La gestion d'hôtels et les sociétés transnationales de gestion hôtelières en Afrique de l'ouest et du centre

Il est recommandé que la nomination d'une personne pour représenter le propriétaire de l'hôtel auprès du gestionnaire ne soit pas considérés comme une concession des privilèges à un favori ou comme une occasion de jouir d'avantages matériels gratuits, mais au contraire comme une reconnaissance de l'intégrité et de la conscience de l'agent désigné à cet effet. Cette mission devrait l'obliger à effectuer un contrôle strict et méticuleux sans compromission avec les personnes qu'il est supposé contrôler. Il serait judicieux de dissocier la fonction de représentant du propriétaire de celle de contrôleur de gestion. L'audit des opérations devrait être confié à une entreprise spécialisée.

5. Inspection et contrôle par la chaîne

Les chaînes hôtelières attachent une grande importance à cet aspect de la gestion. Le contrôle consiste en l'examen des rapports financier périodiques soumis au siège, audits internes par les comptables de la chaîne, inspections régulières par les agents du siège par le directeur régional, par le directeur des services techniques, par les contrôleurs de qualité de services, etc.

A titre d'exemple, l'hôtel sera visité: par le directeur régional deux fois par an, par le directeur du secteur (plusieurs régions) deux fois par an, par le directeur régional des nourritures et boissons une fois par an, par le directeur des services techniques du secteur deux fois par an, par le directeur des relations publiques du secteur une fois par an, par le directeur des relations publiques du secteur une fois par an, par le premier vice-président et le président de la chaîne assez régulièrement. De plus la quantité des services fournis par l'hôtel est contrôlée par des surveillants déguisés en clients et dont la fonction n'est pas connue à l'hôtel.

D'autre part, les chaînes envoient des manuels de gestion ou des circulaires concernant la gestion, avec les innovations à appliquer à l'hôtel.

Nul ne doute que de telles inspections contribuent à maintenir la gestion de l'hôtel en conformité avec les normes de qualité de la chaîne et qu'elles tiennent le personnel dirigeant de l'hôtel en alerte permanente.

Il a été souvent reproché aux chaînes de ne pas financer les frais de ces inspections sur les redevances globales payées à la chaîne par les hôtels, car toutes ces activités normales de la chaîne pour justifier ses honoraires et sa réputation;

Dans le cas ou par contrat de propriétaire devrait couvrir ces frais, il est recommandé de veiller scrupuleusement à ce que ces visites soient réellement profitables au propriétaire et qu'à chaque fois un rapport technique et financier détaillé lui soit soumis.

6. Commercialisation et publicité

On a vu que ces activités peuvent être effectuées par l'hôtel lui-même ou par la chaîne. Dans ce dernier cas, ces activités peuvent bénéficier soit à tous les hôtels de la chaîne soit seulement à quelques hôtels ou soit à un seul hôtel ou encore seulement servir à établir la réputation de la chaîne.

On a vu également que dans les conditions de l'affaiblissement de la demande pour la destination touristique où se trouve l'hôtel, les chaînes d'hôtels malgré une organisation commerciale imposante avec des ramifications étendues dans tous les principaux marchés de voyages, sont impuissantes ou plutôt leurs agents sont peu intéressés à promouvoir la destination touristique concrète où se trouve l'hôtel en question. Dans bien des cas l'action promotionnelle est faite bien plus pour imposer l'image de marque d'une chaîne que l'image de marque d'un pays ou d'une destination.

Et pourtant en plus de la redevance de gestion globale que reçoit le gestionnaire, les contrats prévoient des allocations pour la publicité et la commercialisation par la chaîne qui peuvent varier de un à trois et demi pour cent du chiffre d'affaires de l'hôtel et que les hôtels versent obligatoirement à la chaîne. A cette action devrait s'ajouter la promotion commerciale propre à l'hôtel.

Des reproches ont été formulés contre certaines chaînes: la plus grande part de l'allocation pour la publicité et la commercialisation a été utilisée pour financer une lourde structure bureaucratique de la chaîne, à savoir les traitements du personnel, les loyers, et., et seulement une plus petite part est restée pour des déboursements effectifs pour les annonces et autres moyens de publicité directe. On a considéré que les traitements du personnel de la chaîne devraient être financés par la redevance de gestion. Il est donc recommandé que les propriétaires veillent à ce que les fonds versés au titre de la promotion commerciale de groupe serve effectivement à financer seulement les actions de publicité et que les frais du salaire du personnel régulier du siège ainsi que leurs frais de missions ne soient pas débités sur ce chapitre. Pour cela ils devraient recevoir des justificatifs comptables détaillés et certifiés.

On reproche le plus souvent aux chaînes de faire mauvais usage des fonds. Ces fonds sont utilisés pour promouvoir les vertus de la chaîne en concurrence avec d'autres chaînes - Hilton par rapport à l'Intercontinental, Novotel par rapport au PLM-ETAP etc. Mais ce qui intéresse le propriétaire d'un hôtel Hilton, Novotel, ou Sofitel dans un pays africain, ce n'est pas d'affirmer son hôtel par rapport aux hôtels appartenant à d'autres chaînes mais de faire venir un public touristique nombreux dans le lieu ou la région où se trouve l'hôtel et ceux qui exigent l'hébergement de haut standing trouveront déjà le chemin qui mène au Hilton, au Novotel, au Sofitel de la place.

La gestion d'hôtels et les sociétés transnationales de gestion hôtelières en Afrique de l'ouest et du centre

Il y a donc ici un antagonisme entre les intérêts de la chaîne et les intérêts des hôtels en particulier et les destinations de voyage en général.

Les agents de ventes qui visitent les tour opérantes ou les grandes entreprises industrielles ou autres clients potentiels pour les persuader à utiliser les hôtels de la chaîne ne préoccupent surtout de vendre des allocations de chambres dans une dizaine ou vingtaine d'hôtels de la chaîne dispersés sur notre planète. Mais ce qu'il faut au propriétaire de notre hôtel est que l'agent vende les chambres de son hôtel. Il faudrait donc concilier les deux types d'intérêts. Il est à noter que les pays allouent à des opérations concrètes de promotion des tranches budgétaires souvent disproportionnées par rapport au budget de promotion totale alloué à l'administration nationale du tourisme.

Il est recommandé que les propriétaires des hôtels africains exigent des chaînes qui gèrent leurs hôtels de réduire leur lourde organisation bureaucratique de commercialisation qui s'est avérée inefficace et de regrouper ce qui reste de cette organisation pour servir aux intérêts de divers groupes de la chaîne qui se trouvent dans une même région touristique. Au lieu de chanter des louanges de cette excellente chaîne il faut intéresser le public et les tour opérantes à des destinations touristiques concrètes, bien entendu où se trouve un certain nombre des hôtels de la chaîne. La promotion de chaîne devrait tendre à créer les destinations de voyage à l'intérieur des quelles les promotions commerciales particulières des hôtels établiront des créneaux spécifiques.

En d'autres termes, l'accent doit être mis sur les destinations où se trouvent les hôtels de la chaîne et les noms de la chaîne ainsi que de ses autres hôtels pourraient seulement être mentionnés en passant.

C'est dans ce sens que les chaînes les plus entreprenantes et novatrices ont commencé à s'orienter, mais d'une manière encore tâtonnante avec la création des postes des directeurs régionaux et sous-régionaux de promotion de ventes et avec mission principale de remplir les hôtels de leur région.

On pourrait cependant faire un autre pas et il est recommandé que les hôtels de différentes chaînes dans un même lieu ou une même région touristique unissent leurs moyens de publicité de promotion de ventes pour financer la publicité au profit de tous les hôtels qui participent dans cette action et de la région où ils se trouvent.

Dans ce but il est recommandé également que la part des frais de promotion qui est versée à la chaîne pour sa promotion soit réduite et la part qui reste pour la publicité faite par l'hôtel augmentée. Il n'est pas exclu que selon leur origine ou leur implantation dans les pays émetteurs de touristes, les chaînes voient assigner des missions de promotion de groupe ou destination. Il est de plus

La gestion d'hôtels et les sociétés transnationales de gestion hôtelières en Afrique de l'ouest et du centre

recommandé que l'administration d'Etat au tourisme encourage de telles actions coopératives des hôtels sur son territoire en les subventionnant d'un montant égal à celui déboursé par les hôtels et passé si nécessaire des contrats avec les chaînes pour la promotion de destinations précises.

On a témoigné récemment de la création des conglomérats puissants qui, outre des chaînes hôtelières, contrôlent également des chaînes de restaurants, des services auxiliaires et des agences de voyage.

ACCOR, c'est le cas, qui comprend outre les chaînes hôtelières Novotel, Sofitel, Mercure, Ibis, Urbis, Formule 1, Hôtelia (520 hôtels avec 64000 chambres), diverses chaînes de restaurants, centrales d'approvisionnement, contrôle également 15 agences de voyages en France dont plusieurs tour opérantes.

Le "Groupe" PLM-ETAP & FRANTEL qui gère 134 hôtels avec 17 249 chambres dans 25 pays a été récemment acheté par le groupe Wagons Lits dont le réseau d'agences de voyage compte 650 points de ventes. Il n'est pas à exclure qu'un tel groupement pourrait afin de bien intégrer ses opérations en achetant quelques grandes entreprises d'organisation de voyage.

Dans un tel contexte ces grands "holding" touristiques pourraient bien confier aux tour opérantes sous leur contrôle la tâche de remplir les hôtels des chaînes hôtelières affiliées y inclus les hôtels des pays africains.

D'autre part, toutes les grandes chaînes Hilton, Intercontinental, Sheraton, Méridien, ACCOR, PLM-ETAP et autres pourraient bien organiser dans tous leurs hôtels ou dans certains d'entre eux, une promotion beaucoup plus active pour les autres hôtels de la chaîne et en particulier pour les hôtels qui en feraient la demande. Il s'agit surtout des hôtels situés dans les riches agglomération urbaines en Europe et en Afrique. Il s'agirait surtout d'influencer les tour opérantes afin qu'ils incluent les lieux où se trouvent d'autres hôtels de la chaîne dans leurs programmes de voyages en leur donnant les informations nécessaires sur les possibilités touristiques qui existent dans les lieux où se trouvent les dits hôtels et ce pour ceux-là qui en feront une demande.

En d'autres termes, il faudrait demander aux chaînes de réorganiser leurs activités de publicité et de promotion pour les rendre plus efficace en ce qui concerne le remplissage des hôtels africains.

Il faut cependant rappeler que la publicité pour une destination touristique, c'est-à-dire pour un territoire déterminé, sur les marchés de voyages principaux dépasse les moyens des entreprises individuelles et que traditionnellement elle est considérée comme une des tâches de l'Administration nationale du tourisme.

La gestion d'hôtels et les sociétés transnationales de gestion hôtelières en Afrique de l'ouest et du centre

Revenant à la promotion et publicité qui intéresse directement un hôtel donné, il faut mentionner la pratique correcte de certaines chaînes d'établir avant le commencement de chaque exercice un budget de promotion et publicité de l'hôtel qui doit être approuvé par le propriétaire et d'effectuer ces activités strictement dans les limites de ce budget. Il est recommandé qu'une telle pratique soit stipulée dans tous les contrats de gestion.

La plupart des pays en Afrique centrale et en Afrique de l'Ouest n'ont pas un volume de tourisme suffisant pour justifier le financement des bureaux de promotion commune sur les principaux marchés de voyage en Europe.

Il semble, par ailleurs, que les bailleurs de fonds intervenant dans les actions de développement en Afrique et plus particulièrement ceux intervenant dans le secteur du tourisme marquent nettement leur préférence pour la promotion conjointe du tourisme africain sur les marchés européens tout au moins.

A cet égard il devient de plus en plus nécessaire que les organismes et la CEA se concertent avec les Etats africains pour définir une stratégie en la matière.

En conséquence, il est recommandé:

- a) que les Etats responsables de création de l'image et des destinations de voyages vu le continent regroupent leurs ressources humaines et financières afin de procéder à une promotion conjointe du tourisme. Cette opération pourrait se réaliser sur la base sous-régionale en s'appuyant sur les services administratifs offerts par la Commission Economique des Nations-Unies pour l'Afrique (CEA) et les organisations sous-régionales de coopération et d'intégration économique, sociale et culturelle. La conférence des Ministres africains du tourisme assurera la coordination des différents programmes;
- b) que les propriétaires et gestionnaires des hôtels soient étroitement associés à la définition et la mise en oeuvre des programmes. Les coûts seront principalement à la charge des bénéficiaires. Les modalités de cette participation seront définies d'accord parties;
- c) que les sociétés transnationales de gestion hôtelière installées dans un même Etat ou dans une même sous-région soient associées aux programmes. Les fonds mis à leur disposition peuvent doré et déjà être utilisés dans la perspective d'une promotion conjointe tourisme et la création de destination de voyage. Il reste entendu que les opérateurs du tourisme à tous les niveaux seront également associés aux activités de promotion conjointe du tourisme africain.

7. Réservation

La vitesse et la simplicité avec lesquelles l'on peut faire des réservations d'un hôtel à un autre de la même chaîne ainsi que dans ses bureaux de réservation présentent certainement des avantages pour les hommes d'affaires et pour des organisations de voyage. Mais avec les moyens de télécommunications modernes et l'usage répandu du télex et du téléphone dans l'hôtellerie, le système de réservation d'une chaîne n'est plus indispensable et il faut bien comparer ce que ce système coûte à l'hôtel avec les services offerts par d'autres systèmes. Il advint que le coût des réservations individuelles ait été dans certains cas comme celui-là, non vérifié, de 19 pour cent du revenu de la chambre réservée durant le tout le séjour du client à l'hôtel. Cela pourrait bien être une exception car la plupart des contrats de gestion obligent la chaîne à ne pas facturer à l'hôtel plus que les frais effectifs de la réservation.

Pour tenir cette promesse, les grandes chaînes ont séparé cette activité du reste des activités de la chaîne et l'ont confiée à une entreprise distincte et ce ne sont que les frais effectifs que cette entreprise peut charger aux hôtels c'est le cas pour la chaîne Hilton International, qui a créé la compagnie Hilton U.S; contrôle la "Hilton Reservation Corporation" pour faire les réservations des hôtels d'une façon indépendante. Sofitel dispose son entreprise de réservation. Il en est de même pour la plupart des chaînes.

La charge pour les réservations est recalculée chaque année pour que leur ensemble couvre tout juste les frais d'exploitation de la Reservation Corporation. Le déficit ou le surplus qui a résulté des opérations de l'année écoulée est transmis à l'année suivante pour entrer dans le calcul de la charge pour la nouvelle année car la Corporation ne doit ni faire de bénéfice ni subir une perte.

Il reste ensuite à comparer cette charge avec les frais effectifs des moyens de télécommunications plus généralement utilisés.

Il est recommandé aux propriétaires des hôtels de veiller à ce que les frais de réservation par la chaîne n'excèdent les coûts des services fournis par d'autres entreprises.

8. Formation professionnelle

La formation est fournie:

- au stade de la préouverture à tout le personnel nouveau de la chaîne par les futurs chefs des départements ou par une équipe de formateurs;
- au cours de l'exploitation de l'hôtel par les chefs des départements (services) ou par des formateurs spéciaux qui outre leur travail régulier à l'hôtel sont qualifiés pour transférer leurs connaissances au personnel au cours des sessions de formation.

Des cadres sélectionnés sont parfois transférés temporairement dans un autre hôtel de la chaîne pour apprendre de nouvelles techniques.

De plus, les cadres et des employés qui travaillent dans les services de production peuvent être envoyés dans un des centres de formation de la chaîne dans le but de formation ou de perfectionnement. Ces cours durent, suivant le centre, d'une à cinq semaines.

Les cadres sélectionnés peuvent être envoyés dans une école hôtelière

- dans le pays où se trouve l'hôtel ou
- dans un autre pays.

Il ne faut pas surestimer cependant l'ampleur de cette formation.

D'abord, tous les frais de formation sont payés par l'hôtel.

Par conséquent, si l'hôtel est peu rentable on épargnera autant que possible sur les frais qui ne sont pas indispensables, et il n'est que trop facile de considérer les frais de formation comme appartenant à cette catégorie.

La formation professionnelle doit être conçue comme un transfert de technologie aussi est-il recommandé que les contrats de gestion revoient une clause d'africanisation des cadres de gestion des hôtels gérés par les chaînes transnationales. Il est suggéré à cet effet qu'un délai de cinq ans soit fixé pour que la présence des expatriés soit symbolique à l'hôtel.

Même dans les hôtels rentables, le nombre des employés qui sont envoyés en dehors de l'hôtel pour des stages ou cours de formation est assez limité. Dans cet hôtel de 250 chambres il a été en moyenne de 5 stagiaires par an.

La gestion d'hôtels et les sociétés transnationales de gestion hôtelières en Afrique de l'ouest et du centre

Il n'est que de se référer au compte d'exploitation des hôtels pour se rendre compte du faible pourcentage des sommes consacrées à la formation.

Il faut se rendre compte également que tous ces cours ou stages portent sur des programmes très limités, et qu'ils sont de courte durée. Ainsi le cours de formation le plus apprécié qu'une grande chaîne offre à ses rares employés de mérite exceptionnel est un cours d'été de quelques semaines à l'Ecole de l'administration hôtelière de l'Université de Cornell. On sait cependant que la formation régulière dans cette école dure 4 ans. Les chaînes qui disposent d'institut de formation procèdent à une formation au compte goutte.

Il est recommandé que les contrats de gestion passés avec les Sociétés transnationales de gestion prévoient de façon contraignante:

- a) un plan de formation professionnel de l'ensemble du personnel local;
- b) un programme de substitution du personnel-cadre local au personnel expatrié.

9. Comptabilité et rapports de gestion

Le système de contrôles intérieurs et la comptabilité de toutes les chaînes transnationales sont établis et tenus d'une manière assez uniforme correspondant aux besoins d'exploitation hôtelière traditionnelle.

Cependant, certains frais concernant les activités de la chaîne, ne sont pas comptabilisés de façon à rendre possible un contrôle efficace des activités de l'hôtel et de la chaîne qui le gère.

Il s'agit notamment des frais suivants:

les frais de publicité et de commercialisation dont on ne distingue pas ceux qui ont été encourus par l'hôtel de ceux dus par la chaîne et parmi ces derniers frais les sommes dépensées au titre de la publicité de notoriété de la chaîne;

les frais d'hébergement et de voyages des fonctionnaires et techniciens de la chaîne qui sont mis à la charge de l'hôtel : souvent l'on ne voit pas si ces frais sont encourus par les employés de l'hôtel ou par les agents de la chaîne en mission;

La gestion d'hôtels et les sociétés transnationales de gestion hôtelières en Afrique de l'ouest et du centre

- le coût des services en nature (hébergement, nourriture, boissons etc.) gratuits que l'hôtel fournit aux fonctionnaires et techniciens de la chaîne;

- les frais de formation du personnel où on ne voit pas précisément ceux qui sont occasionnés par la formation assurée par la chaîne elle-même et les sommes payés à des tiers;

- les pièces justificatives fournies par les centrales d'achats n'ont pas une transparence suffisante pour permettre au propriétaire de l'hôtel d'évaluer les économies réalisées par rapport à d'autres sources de ravitaillement;

- les montants de tous les redevances et allocations que la chaîne a obtenus de l'hôtel à titre des services qu'elle a rendus à l'hôtel.

Quelques hôtels tiennent des comptes spéciaux où sont inscrits les frais encourus par la chaîne et débités à l'hôtel, mais ces comptes ne font que rarement partie des rapports financiers sur la gestion hôtelière que le gestionnaire est obligé à soumettre périodiquement au propriétaire.

Par conséquent il est recommandé que les propriétaires d'hôtels gérés par des chaînes hôtelières transnationales exigent du gestionnaire la tenue des comptes séparés qui montrent clairement et en détail tous les frais encourus par la chaîne et débités à l'hôtel à titre des promotions de ventes, publicité, réservations de chambres d'hôtel, assistance technique, contrôle effectués à l'hôtel, formation professionnelle et autres services rendus par la chaîne et débités à l'hôtel, et également les montrant de tous les honoraires, redevance, allocations obligatoires, commissions de vente etc. payés par l'hôtel à la chaîne et enfin les coûts des prestations en nature rendus par l'hôtel gratuitement aux agents et employés de la chaîne ainsi que ceux dont ont bénéficié les employés de l'hôtel.

Les montants de ces frais et coûts, rémunérations, allocations etc doivent être spécifiés dans les rapports de gestion annuels soumis au propriétaire.

De plus la chaîne devra rendre un compte détaillé de toutes les activités de promotion et de publicité que la chaîne a effectuées, où et par qui et le coût de chacune de ces interventions.

VERS UNE STRATEGIE COMMUNE

L'étude des contrats de gestion et de leur application dans la pratique a démontré que les sociétés de gestion transnationales ont adopté des attitudes similaires si non identiques à l'égard des propriétaires des hôtels.

Comme dans d'autres cas de concurrence imparfaite, elles profitent de leurs avantages respectifs vis-à-vis les pays en développement, pour échapper à tout risque et en même temps pour tirer le maximum de profit pour eux-mêmes alors que les propriétaires pourraient subir des pertes.

Pour lutter contre ces handicaps nous avons dans le texte qui précède recommandé les mesures à prendre par les propriétaires et les administrations nationales du tourisme au sujet de divers aspects de l'exploitation hôtelière pour améliorer leur position vis-à-vis les chaînes hôtelières transnationales qui gèrent leurs hôtels.

Cependant il existe certains aspects de la coopération avec les chaînes transnationales qui exigent l'adoption d'une attitude commune et concertée de la part des propriétaires d'hôtels et des gouvernements afin de protéger leurs intérêts face aux grandes organisations transnationales.

Ce besoin se fera de plus en plus sentir avec l'intégration verticale et horizontale des chaînes hôtelières avec d'autres entreprises dans le secteur du tourisme, des transports, des finances et de l'équipement et que nous constatons dorénavant et déjà en dessin à travers le monde est principalement en Afrique. Aussi certaines actions sont elles dès à présent nécessaires.

On a déjà vu les propriétaires d'hôtels gérés par une grande chaîne transnationales s'unir en créant une association pour mieux défendre leurs intérêts vis-à-vis de cette chaîne.

Ce type d'association pourrait être fait en Afrique entre propriétaires d'hôtels gérés par les transnationales y compris les administrations nationales du tourisme d'un pays donné. Ces associations nationales pourraient se fédérer sur le plan international avec d'autres associations nationales. Toutes les combinaisons sont possibles dès lors qu'il s'agira de défendre les intérêts des propriétaires face aux exploitants.

La gestion d'hôtels et les sociétés transnationales de gestion hôtelières en Afrique de l'ouest et du centre

Il est recommandé dans ce but que:

- toutes les entreprises de l'Etat qui agissent en son nom comme propriétaire de divers hôtels établissent un comité de consultation mutuelle au sujet de l'attitude à prendre face à des sociétés transnationales qui gèrent leurs hôtels et les grands organisateurs de voyages - tour opérantes - outre mer;
- les propriétaires (sociétés) des hôtels qui sont gérés par les sociétés transnationales de gestion forment une association de propriétaires de ces hôtels;
- soient créées des associations de propriétaires d'hôtels gérés par les sociétés transnationales de gestion pour défendre les intérêts des propriétaires de ces hôtels;

les administrations nationales du tourisme encouragent la coopération entre les hôtels qui dépendent d'une clientèle internationale, surtout dans le cadre de la promotion commune pour les hôtels sur les marchés internationaux;

- pour stimuler une telle coopération l'Etat contribue d'un montant égal à l'ensemble des cotisations que les hôtels ont versées dans ce but;
- pour établir une forte présence des pays africains sur les principaux marchés touristiques, les pays d'une même région organisent une promotion commune de leurs pays afin de créer des destinations sous-régionales à des coûts abordables pour chacun des pays concernés. L'organisation d'une telle coopération devra être confiée à une organisation régionale appropriée sous la supervision de la Conférence des Ministres africains du Tourisme. Des comités sous-régionaux devraient être sur place en utilisant les structures de coopération et d'intégration économique, culturelles et sociales déjà en place qui, pour les pays d'Afrique de l'Ouest pourrait bien être la CEDEAO;
- afin d'établir une position plus forte face à des chaînes transnationales qui gèrent leurs hôtels, les entreprises ou les administrations d'Etat qui agissent comme représentants de l'Etat dans sa fonction de propriétaire d'hôtels, suivent de très près tout ce qui se passe dans les hôtels et notamment exigent les rapports détaillés sur la gestion et les étudier attentivement sans toutefois se mêler activement dans la gestion de l'hôtel qui doit rester la pleine responsabilité du gestionnaire. A cet égard il est suggéré de recruter une société

La gestion d'hôtels et les sociétés transnationales de gestion hôtelières en Afrique de l'ouest et du centre

d'audit hôtelière de réputation internationale et indépendante des transnationales. Les gains couvrent largement les dépenses.

Cet exercice leur permettra, le cas échéant, d'exiger la révision de certaines clauses qui ont été insérées dans le contrat par le gestionnaire et dont la signification réelle a échappé au propriétaire lors de la signature du contrat;

- par ailleurs de la comptabilité des hôtels gérés par des chaînes doit inclure des comptes séparés où seront inscrits tous les versements au profit de la chaîne et tous les coûts des prestations en nature rendus aux agents et employés de la chaîne;
- les propriétaires d'hôtels doivent être renseignés en détails sur les activités de la chaîne dont les frais sont débités à l'hôtel ainsi que les résultats pratiques de ces activités;
- après que ces mesures auront démontré clairement le coût réel des services rendus par la chaîne et la valeur pratique de ses services pour l'hôtel, les propriétaires des hôtels ou plus exactement les administrations nationales du tourisme des pays où se trouvent les hôtels pourraient reconsidérer les formes et les montants de toutes les redevances et allocations constituent la rémunération du gestionnaire et de déterminer les montants maximum qui peuvent être consentis aux gestionnaires. Ces montants seront exprimés en pourcentage du chiffre d'affaires ou en pourcentage du résultat brut d'exploitation.

Cet accord de principe ne pourrait cependant servir qu'à titre indicatif alors que les rémunérations actuelles ne sauraient être établies qu'en vue de la situation concrète dans chaque cas par les parties au contrat.

Comme dans bien d'autres secteurs, les rapports économiques entre les pays en développement et les grandes compagnies transnationales des pays développés, pour devenir plus équitables ont besoin, outre les proclamations de principes, aussi bien d'une vigilance permanente et une attention méticuleuse aux détails techniques et pratiques dans la vie quotidienne.