UNIVERSITÉ DU BURUNDI
GRENIER DU SAVOIR DU BURUNDI
Dépôt institutionnel officiel
https://repository.ub.edu.bi

Diagnostic du secteur hôtelier au Burundi, pp. 389-411,

MUPFASONI Bélyse

2010-08
UB, Cahiers du CURDES
https://repository.ub.edu.bi/handle/123456789/671

MUPFASONI Bélyse, Diagnostic du secteur hôtelier au Burundi, pp. 389-411, Cahiers du CURDES n° 11, Aout 2010.

Document téléchargé depuis le **Grenier du Savoir du Burundi** — https://repository.ub.edu.bi

DIAGNOSTIC DU SECTEUR HOTELIER AU BURUNDI

B. MUPFASONI

Université du Burundi, FSEA-CURDES, B.P.1049 Bujumbura, Burundi

Résumé

Actuellement le secteur hôtelier joue un rôle important dans le développement des services. Le Burundi fait partie de plusieurs communautés sous régionales, et l'étude montrant la place du secteur hôtelier burundais est plus qu'une nécessité car le pays étant soumis à une concurrence locale des hôtels locaux entre eux, voire sous régionale. Dans cet article portant sur le diagnostic du secteur hôtelier au Burundi, l'objectif majeur est d'analyser les forces et faiblesses, opportunités et menaces du secteur par une analyse SWOT.

Dans cette étude, nous revenons sur le cadre théorique de l'analyse SWOT, et ce dernier est complété par une application pratique. Nous remarquons en effet que bien ledit secteur est entrain d'être développer, le chemin à parcourir est encore long car la réglementation est quasi inexistante et on remarque un manque de données statistiques dans ce domaine. Raison pour laquelle nous concluons en montrant une liste des urgences à réaliser notamment les infrastructures, l'école professionnel dans le domaine précis, une réglementation claire, sensibilisation sur l'importance et les besoins des données en statistique hôtelières, etc.

Mots clés : **Hôtels, Swot.**

I. Introduction

Les services occupent une place de choix dans la chaîne de valeur de toutes les activités économiques (secteur primaire, secondaire et tertiaire)

Le développement du secteur des services est un enjeu majeur pour le Burundi (environ 35% du PIB en 2006). L'étude portant sur les services est plus qu'une nécessite d'autant plus que les services jouent un rôle de plus en plus grand dans les perspectives de croissance et de développement des pays en développement et la poursuite des OMD.

Le thème porte sur le diagnostic stratégique du secteur des services au Burundi. Notre cas concerne le secteur de l'hôtellerie.

L'étude est scindée en deux parties essentielles : le cadre théorique et l'analyse SWOT du secteur de l'hôtellerie au BURUNDI.

II. Cadre théorique (l'analyse SWOT et Hôtellerie au Burundi).

II.1. L'Analyse SWOT

L'analyse SWOT permet d'analyser l'environnement externe et interne au secteur. Dans l'environnement externe, on distingue les opportunités et les menaces pour le secteur. Dans l'environnement interne, on distingue les forces et les faiblesses du secteur.

L'analyse SWOT ou matrice SWOT(l'anglais Strengths (forces), Weaknesses (faiblesses), Opportunities (opportunités), Threats (menaces))est un outil de stratégie d'entreprise permettant de

déterminer les options stratégiques envisageables au niveau d'un domaine d'activité stratégique (DAS).

Les expressions équivalentes en langue française sont « Menaces, Opportunités, Forces, Faiblesses » ou « Atouts, Faiblesses, Opportunités, Menaces » ; on utilise d'ailleurs parfois le terme analyse MOFF ou analyse AFOM (Johnson G., Scholes K., Whittington R., Fréry F, 2008)
Ce modèle a été développé dans les années 1960 par Learned, Christensen, Andrews et Guth, quatre professeurs de la Harvard Business School, ce qui fait qu'on l'appelle également parfois « modèle de Harvard » ou « modèle LCAG » (Martinet, A.C ,1990).

Conduire une analyse SWOT consiste à effectuer deux diagnostics :

1. Un diagnostic externe, qui identifie les opportunités et les menaces présentes dans l'environnement. Celles ci peuvent être déterminées à l'aide d'une série de modèles d'analyse stratégique, tels que le modèle des 5 forces de la concurrence de Michael Porter ou encore une analyse de scénarios. Il peut s'agir par exemple de l'irruption de nouveaux concurrents, de l'apparition d'une nouvelle technologie, de l'émergence d'une nouvelle réglementation, de l'ouverture de nouveaux marchés, etc.

2. Un diagnostic interne, qui identifie les forces et les faiblesses du domaine d'activité stratégique. Celles-ci peuvent être déterminées à l'aide d'une série de modèles d'analyse stratégique, tels que la chaîne

de valeur, l'étalonnage (benchmarking) ou l'analyse du tissu culturel. Il peut s'agir par exemple du portefeuille technologique, du niveau de notoriété, de la présence géographique, du réseau de partenaires, de la structure de gouvernement d'entreprise, etc.

II.1.1 Diagnostic Externe

La connaissance de l'environnement

L'environnement comprend tous les éléments extérieurs qui ont une influence sur l'entreprise.

Le macro environnement : ou environnement global.

Il se compose de variables :

- Politiques
- Economiques
- Sociologiques
- Technologiques
- Ecologiques
- Légales

C'est la méthode PESTEL.

Il s'agit de repérer les facteurs de l'environnement qui ont une influence significative sur l'entreprise.

Le microenvironnement : est constitué des partenaires de l'entreprise sur le marché (clients, fournisseurs, sous-traitants, concurrents de l'entreprise..). Le microenvironnement est composé d'acteurs qui ont une influence sur l'entreprise.

L'objectif de cette analyse est de détecter les **opportunités** et les **menaces** qui affecteront la stratégie de l'entreprise.

Les opportunités : Les opportunités correspondent à des tendances favorables qui ouvrent de nouvelles perspectives de développement dont l'entreprise pourrait tirer profit. Par exemple, l'ouverture et le taux de croissance élevé du marché chinois constituent des opportunités de développement intéressantes pour les entreprises européennes.

Les menaces : Les menaces désignent des problèmes posés par une transformation de l'environnement qui, en l'absence d'une réponse stratégique appropriée, peuvent détériorer la position de l'entreprise. Par exemple le développement des compagnies aériennes de type "low cost" constitue une menace importante pour les compagnies traditionnelles. Celles-ci ont en général réagit en lançant leur propre offre "low-cost" sur le marché.

II.1.2. Diagnostic Interne

Le diagnostic interne a pour objectif d'analyser les forces et les faiblesses de l'entreprise et celles de ses DAS et de comparer ses forces et faiblesses à celles de la concurrence afin d'évaluer la position relative de l'entreprise.

Pour cela, il existe trois démarches.

a)Analyse fonctionnelle

L'analyse fonctionnelle consiste à passer en revue les principales fonctions de l'entreprise pour déterminer les forces et faiblesses et les comparer aux concurrents.

- Commercial : politique marketing : y a-t-il une politique de segmentation du marché, politique de ciblage ? Quel est le positionnement ? Étude du MIX (Prix, Produit, Distribution, Communication). Etude des parts de marchés et des forces de ventes.
- Production : Etude du mode de production, de la capacité de production. Quels sont les délais de fabrications, y a-t-il des économies d'échelles ? Quelle est la productivité ?
- Approvisionnement : Délais d'approvisionnement, délais de paiement accordé par le fournisseur, liens de dépendances entre l'entreprise et le fournisseur.
- GRH : Niveau de compétences, mode de rémunération, motivation des salariés, système de communication interne.
- Comptabilité : Etude des SIG, comptabilité analytique.
- Financière : Niveau d'endettement, mode de financement (autofinancement, ouverture du capital) et étude de solvabilité de l'entreprise (c'est-à-dire la trésorerie, le fond de roulement et le besoin en fond de roulements).
- Recherche et développement : Quels sont le budget et les ressources consacrés à la recherche ? Masse salariale ? Publications et brevets ?

Il s'agit d'analyser ces fonctions en termes de forces et faiblesses, ressources et compétences.

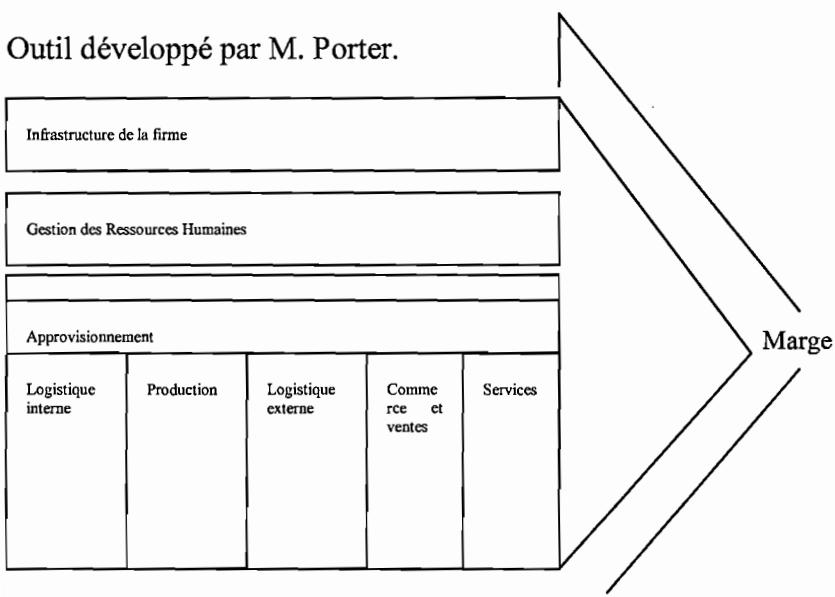
b)Analyse des facteurs clés de succès

Définition : les facteurs clés de succès (FCS) sont les éléments stratégiques qu'une organisation doit maîtriser afin d'assurer sa pérennité et sa légitimité (pour surpasser sa concurrence).

Les facteurs clés de succès sont imposés par l'environnement. Il faut donc faire l'analyse interne de l'entreprise au regard de l'environnement. On regarde le facteur de succès du secteur et on observe si l'entreprise étudiée maîtrise ou non ces FCS (d'hier, d'aujourd'hui, de demain).

c)La chaîne de valeur

Outil développé par M. Porter.



Activités primaires

Ce sont celles qui participent directement à la fabrication et à la vente de produits. Elles sont spécifiques à l'entreprise étudiée et concernent les phases successives du cycle de production depuis la gestion des entrants jusqu'à l'offre de produit et service au client :

- Logistique interne : gestion, stockage des entrants

- Production : transformation des entrants en sortants
- Logistiques externes : distributions des outputs vers le consommateur final
- Commerce et vente : marketing
- Services : SAV,…

Activités de soutien

Elles participent indirectement au cycle de production et de vente. Les actions de soutien sont communes à toutes les entreprises. Elles sont communes aux différents produits proposés et/ou aux différents DAS.

Explications

L'idée est que l'entreprise est un ensemble imbriqué et c'est seulement parce que les activités sont interdépendantes qu'il y a création de valeur.

Objectif de cette analyse : dégager un avantage concurrentiel c'est-à-dire distinguer l'activité qui génère plus de valeur. La stratégie consiste alors à investir (en général) et développer cet avantage concurrentiel.

II. 2. Hôtellerie au Burundi

II .2 .1. Définition d'un Hôtel

L'hôtel est un établissement commercial d'hébergement, qui offre des chambres ou des appartements meublés en location à une clientèle de passage ou à une clientèle qui effectue un séjour à la journée, à la semaine ou au mois mais qui n'y élit pas domicile.

Il peut être exploité toute l'année en permanence ou seulement pendant une ou plusieurs saisons.

Un hôtel est dit « saisonnier » lorsque sa durée d'ouverture n'excède pas neuf mois par an en une ou plusieurs périodes.

II.2.1. Les Hôtels au Burundi.

Le développement de l'hôtellerie est le soubassement du développement du secteur touristique car sans infrastructures d'accueil, pas de touristes et sans touristes pas de tourisme et sans tourisme, il y a faible développement économique

Le Burundi possède soixante huit hôtels avec 1387 chambres et dix neuf établissements assimilés avec 181 chambres à Bujumbura et un nombre pas négligeable à l'intérieur du pays (voir annexe).

Mais malgré la multitude de ces hôtels, la plupart sont de classe moyenne, sauf quelques uns qui peuvent se distinguer des autres par leurs capacités d'accueil en chambre mais aussi par leur expérience dans le domaine.

° **Quelques Hôtels du Burundi et leur capacité d'accueil en chambres(le reste des hôtels en annexe)**

Année / Hôtels	2003	2004	2005	2006	2007
Source du Nil	106	116	106	104	104
Novotel	117	117	117	117	130
Club du Lac Tanganyika	_	80	80	80	80

Source : Office National du Tourisme(O.N.T)

Comme explication au cas précédent ; Le développement du secteur hôtellerie devrait s'appuyer sur le développent des infrastructures d'accueil. Or, le Burundi accuse une faible capacité d'accueil comme le montre le tableau ci-dessus (car les trois hôtels pris comme cible sont ceux qui enregistrent un nombre élevé des chambres).

Au moment où les 20 géants groupes d'hôtels du monde Florent **2.740.241** chambres (données de fin 2007), le Burundi n'enregistre qu'à peu près **700** chambres à Bujumbura et **650** à l'intérieur du pays. Au Rwanda, pays voisin, en 2003, la capacité d'accueil était de **651** chambres. Fin 2007, le pays avait atteint **2.391** chambres et en 2009, il enregistrait **3.282** chambres avec **416** chambres en cours de construction.

Brève aperçu des 3 Hôtels pris comme représentatifs du Secteur

1. **Hôtel Source du Nil**

L'Hôtel Source du Nil est situé en plein centre ville de Bujumbura, non loin du quartier administratif des affaires et seulement à 10 kilomètres de l'Aéroport International de Bujumbura. Il est l'un des principaux hôtels de la Ville.

L'hôtel possède un restaurant, un bar et des salles de réunion. L'hôtel offre également une piscine, des terrains de tennis et est adjacent au Golf Club, une navette gratuite pour l'aéroport et un parking sécurisé.

L'Hôtel met à la disposition de sa clientèle les services suivants:

Bagagiste
Bureau d'information touristique
Coffre-fort à la réception
Location de voitures
Nettoyage à sec
Repassage
Bureau de change
Magasins et salons
Boutique/Presse
Connexion Internet Wireless
Centre d'Affaires

Les chambres

L'hôtel enregistre actuellement cent vingt deux (122) chambres réparties en suites présidentielles, suite junior, chambres doubles et simples et les accessoires comme l'air conditionné, les minis bars dans les chambres, télévision par satellite /câbles, les services en chambres

Nombre total de suites junior: 17
Nombres de suites présidentielles: 13
Nombres de chambres doubles: 60
Nombre de chambres simples: 32

2. Hôtel Novotel

L'Hôtel Novotel est localisé approximativement à 9km de l'aéroport international de Bujumbura. Il possède cent et six (106) chambres avec à l'intérieur les accessoires comme la télévision en couleur, le mini bar etc.... Les prix des chambres varient entre 94euros pour chambre double et 87 euros pour chambre simple

L'hôtel possède également quatre salles de réunion, un restaurant, terrain de tennis, un parking sécurisé

Les services octroyés par l'hôtel sont les suivant :

Le nettoyage Sec, Concierge, coffre fort à la réception, bureau de change, Services pour les enfants, cour de récréation pour les enfants, Magasins et salons de beauté,. Installations pour les handicapés, la connexion internet, piscine etc

3 .Hôtel Club du Lac Tanganyika

L'Hôtel est construit au bord du Lac Tanganyika sur la chaussée d'Uvira qui mène en RDC.

L'Hôtel possède 80 Chambres, suites et résidences avec un tarif de 160 USD pour les chambres doubles et 140 USD pour les chambres simples.

L'Hôtel offre des services comme :

-Salle de réception

- Salle de réunion

- Restaurant, bars, catering

- Plage privée, Piscine

- Parc et jardins

- Air de jeu

- Salle de gym

- Discothèque

- Location bateau

- Navettes, bateaux, etc

L'Hôtel Club du Lac Tanganyika est une entreprise à fort impact social qui contribue concrètement à l'amélioration de la qualité de vie au Burundi(en ayant une main d'œuvre importante : plus de 180 employés) et dans la Région des Grands Lacs (personnel de la sous région). Tous les travaux de reconstruction ont été réalisés par une main d'œuvre locale.

III.DIAGNOSTIC DU SECTEUR HOTELLERIE AU BURUNDI

III .1 Diagnostic externe

Le secteur de l'hôtellerie au Burundi est composé comme nous l'avons déjà mentionné ci- haut par des hôtels non négligeables en nombre mais offrant des services différents selon leur expérience, leur proximité, leur capacité financière en grande partie.

Cela pousse à séparer les hôtels se trouvant à l'intérieurs du pays de ceux se trouvant dans la capitale Bujumbura par le type d'offre (c'est-à-dire l'ensemble des produits et/ ou services offerts) mais également par la demande à satisfaire (c'est-à-dire le type de clientèle).

Si nous commençons par ceux se trouvant à l'intérieur du pays, ils offrent des services pour la plupart se limitant à l'hébergement sans d'autres services accessoires (terrains de sports, piscine, jeux, proximité des endroits touristiques, etc....) qui peuvent constituer des points attractifs ; sauf quelques hôtels déjà finis ou en construction sur la route Rumonge le long du Lac Tanganyika qui accueillent déjà et comptent accueillir une clientèle diversifiée de part leur emplacement.

Cette situation pousse ces hôtels à avoir peu de clients et de classe moyenne. Selon certains managers de ces hôtels interviewés, ils nous ont affirmé que le taux d'occupation est en principe conditionné par les fêtes qui obligent les locaux (burundais) à passer une nuit ou deux à l'intérieur du pays. Les autres catégories de clientèles reçues sont des locaux et internationaux pour la plupart en visites privés mais également pour les séminaires qui sont organisés à l'intérieur du pays, mais ce type de clientèle n'est pas fréquent.

Signalons que dans une même province ou province limitrophes, les hôtels se font concurrence car ayant presque les mêmes services offerts et même type de clientèle. Ne possédants pas d'aspects distinctifs significatifs entre eux, le choix est presque conditionné par le prix (signalons que le prix moyen pratiqué par ces hôtels est de 8000Fbu /nuitée(source : les données des interviews avec certains Manager)

Pour les hôtels se trouvant dans la capitale de Bujumbura, l'offre des services varie d'un hôtel à l'autre que çà soit pour l'hébergement ou pour les services connexes. Mais ces offres ne sont pas très différenciées quitte à provoquer une double réflexion dans le choix du consommateur. En effet, on remarque une rude concurrence de ces derniers car se partageant un marché étroit. La demande à Bujumbura est en grande partie de la sous région mais aussi internationale (Surtout à l'Hôtel Club du Lac Tanganyika car étant classé parmi les hôtels quatre étoiles) La moyenne du prix pratiqué pour les chambres

à Bujumbura est de 50 USD/nuitée soit 55 000Fbu selon un taux de change du jour. Il aurait été d'une grande utilité si nous avions reçu les données adéquates pour comparer le part de marché de chacun d'eux afin de voir comment ils se répartissent le paquet ; mais nous nous sommes heurtés au manque de données (les statistiques sont quasi inexistante dans ce secteur)

Parlant des avancées technologiques ou de l'innovation dans ce secteur, signalons quand même que ces derniers années, donc avec la paix qui s'installe progressivement dans notre pays, on remarque une diversification des hôtels sur tout le territoire nationale constituant ainsi une opportunité, car la clientèle étant soumise à plusieurs choix. Mais signalons que peu d'infrastructures parmi l'existant et ceux qui sont en cours de construction répondent aux normes internationales.

Pour ce qui est de l'environnement légal et réglementaire et degré d'ouverture, il s'agit d'un secteur qui manque de réglementation spécifique, claire et actualisée. Mais heureusement, le Ministère en charge du tourisme est en cours de préparation des textes ci après :

- Loi-cadre du tourisme
- Les textes d'application concernant notamment les établissements d'hébergement, les restaurants les agences de voyages, les tours operateurs, le métier de guidage, les licences d'exploitation pour chaque type d'activité.

A ce niveau, il est important de garder à l'esprit les engagements du BURUNDI à l'OMC, saisir toute opportunité possible notamment la clarification du mode 4.

De part les engagements du Burundi à l'OMC, l'hôtellerie est un secteur totalement libéralisé. En effet à l'exception du mode 4 qui est non consolidé sauf pour les hauts cadres spécialisés, tous les autres modes de fournitures de services n'ont aucune restriction(Néant).

Il s'agit des engagements dans les services ci après :

- Hôtellerie et restauration
- Agence de voyage et d'organisation
- Service de guide touristique

Exemple d'ouverture pour chaque mode de fourniture :

- Pour le transfrontalier et la consommation (Mode 1 et 2), les personnes touristes ou non viennent au Burundi et consomment les services offerts par les hôtels du pays.
- Présence commerciale (Mode 3), les hôtels détenus par les étrangers sont opérationnels au Burundi et dernièrement Novotel vient d'être acheté par un groupe étranger
- Présence des personnes physiques, mouvement des personnes (Mode 4), non seulement certaines entreprises sont dirigées par des étrangers mais également les entreprises dirigées par les locaux font appel à un personnel de la sous région.

L'appartenance du Burundi dans l'EAC constitue une grande opportunité pour le pays mais pour que cette opportunité ne se transforme pas à un handicap pour le pays(car les entreprises du même secteur de la sous région étant mieux outillées), le pays doit revoir les normes de « classification EAC » adoptées par les pays membres non encore redéployées au niveau du Burundi .

III .2 Diagnostic interne

Nous allons aborder le diagnostic interne par la démarche ayant trait à l'analyse fonctionnelle.

Diagnostic commercial

Le diagnostic commercial est non seulement un facteur de performance mais aussi un facteur de sauvegarde de l'entreprise

L'esprit créatif, l'innovation technologique, l'intuition du marché, la capacité de décider et d'autres qualités encore peuvent permettre à l'entreprise un décollage et une croissance heureuse. Le chiffre d'affaires global, le volume de vente sont les indicateurs nécessaires pour un diagnostic commercial fiable. Malheureusement comme nous l'avons déjà souligné ci haut le manque de données nous bloque à cette analyse. Selon les entretiens reçus des agents marketing dans différents hôtels surtout dans la capitale Bujumbura, le marketing est pratiqué dans ces derniers et ils parviennent à dégager un chiffre d'affaire malgré la concurrence rude entre eux. Ils nous ont également signalé que le chiffre d'affaire peut parfois doubler lors des saisons de

vacances (exemple/Hôtel Club du Lac Tanganyika à cause de son emplacement). Mais le problème souligné par ces agents marketing est que les hôtels en général allouent peu de moyens au marketing (visibilité, publicité, l'image de leur marque, accueil, etc.Cette situation a comme conséquence néfaste d'ignorer les réactions des consommateurs et de négliger l'action de la concurrence. Cette volonté est souvent le résultat d'une attitude qui prend des formes diverses.

- la confiance aveugle dans la supériorité de son savoir-faire commercial
- le mépris ou le non suivi du consommateur (d'après les informations retenues sur le net concernant les réactions des clients sur les hôtels burundais)
- la croyance que les études ne servent à rien

Diagnostic Ressources Humaines

Le diagnostic en fait a pour but d'analyser la fonction R.H. dans les entreprises du secteur hôtellerie afin de déterminer leur capacité d'attraction et de rétention du personnel requis et de faire ressortir les pratiques les plus susceptibles d'atteindre les résultats souhaités.

La fonction R.H est donc observée en tenant compte des politiques et stratégies retenues par les entreprises hôteliers pour leur développement.

La grille d'analyse utilisée pour comprendre la fonction R.H dans ce secteur et dégager des facteurs qui peuvent influencer l'attraction et la rétention de la main d'œuvre s'inspire des points suivants :

- Structure du travail : Effectifs, âge, type de contrat de travail ; concernant la structure du travail, les hôtels burundais de part leur taille embauchent des effectifs moyens (+ de 150 employés exemple le cas d'un hôtel de grande taille à Bujumbura dont l'hôtel club du lac Tanganyika à – de 10 employés si nous prenons par exemple l'hôtel de l'intérieur du pays). Les contrats sont renouvelables (pour la plupart une année renouvelable) cela est du en grande partie par le fait qu'il n'ya pas des écoles de l'hôtellerie au Burundi. Le personnel recruté donc à un poste quelconque est souvent remplacé à cause de la non formation dans le domaine et par conséquent un rendement qui n'est pas à la hauteur de celui voulu par l'employeur. Le personnel dans les différents hôtels est d'âge moyen entre 18 à 45ans.
- Recrutements : Les recrutements se font pour la plupart par un test d'entrée(le critère souvent exigé pour les hôtels de la capitale est le caractère bilingue c'est-à-dire la maitrise des deux langues ;l'anglais et le français en plus des critères spécifiques aux domaines qui nécessitent un recrutement.
- Formation : Une formation est organisée par certains hôtels de grande taille pour des logiciels de gestion interne (par exemple le logiciel Eric soft Miami utilisé par l'hôtel Club du Lac Tanganyika dans sa gestion quotidienne). Mais il n'existe

presque pas de formation en cours d'emploi pour plusieurs hôtels suite au manque de moyens mais aussi à la volonté des dirigeants qui ne prévoient pas de plans de formation en cours d'emploi dans leur budget afin de mieux adapter le travail aux conditions et au degré atteint dans l'organisation.

Conclusion

En conclusion, nous pouvons souligner que bien que la fiabilité et l'accessibilité aux données statistiques du secteur hôtellerie laisse à désirer, on observe une reprise timide de la reprise des activités dans ce domaine suite à l'installation progressive de la paix au Burundi.

Le secteur hôtellerie est classé parmi les secteurs prioritaires et est fortement libéralisé eu égard aux engagements du Burundi à l'OMC.

C'est un secteur qui est entrain de s'organiser au niveau local notamment par la résolution progressive de certains problèmes ;

C'est un secteur qui souffre d'une faible capacité d'accueil en infrastructures répondant aux normes internationales, on remarque également l'inexistence d'écoles professionnelles et l'insuffisance du personnel qualifié.

Il s'agit d'un secteur qui souffre du manque de réglementations spécifiques, claires et actualisées.

Néanmoins pour améliorer la situation les actions prioritaires ci après sont à mener :

- Finaliser la réglementation et la stratégie nationale
- Diversifier les hôtels et services offerts afin d'attirer les touristes
- Mettre en application les mesures en cours d'allégement de la fiscalité appliquée au secteur.
- Investir dans la formation hôtelière et touristique (école et renforcement des capacités).
- Faire la sensibilisation des hôteliers sur l'importance et les besoins des statistiques hôtelières

Bibliographie

- **Johnson G., Scholes K., Whittington R., Fréry F.(2008)** : *Stratégique*, 8e édition, Pearson Education, 2008
- **Martinet, A.C.(1990)** : *Diagnostic Stratégique*, Vuibert Entreprise,
- **Porter M. (1982),** L'avantage concurrentiel, Economica, Paris
- PNUD ; **Stratégie Nationale du développement durable du tourisme au Burundi**
- **D'aveni R(1995):** Hypercompétition, Vuibert, Paris
- **Ingham M(1995)**: Management stratégique et compétitivité, De Boeck Université,

Centre Universitaire de Recherche pour le Développement Economique et Social

Référence bibliographique des Cahiers du CURDES

Pour citer cet article / How to citate this article

MUPFASONI Bélyse, Diagnostic du secteur hôtelier au Burundi, pp. 389-411, Cahiers du CURDES n° 11, Aout 2010.

Contact CURDES : curdes.fsea@yahoo.fr