



TOGETHER
for a sustainable future

OCCASION

This publication has been made available to the public on the occasion of the 50th anniversary of the United Nations Industrial Development Organisation.



TOGETHER
for a sustainable future

DISCLAIMER

This document has been produced without formal United Nations editing. The designations employed and the presentation of the material in this document do not imply the expression of any opinion whatsoever on the part of the Secretariat of the United Nations Industrial Development Organization (UNIDO) concerning the legal status of any country, territory, city or area or of its authorities, or concerning the delimitation of its frontiers or boundaries, or its economic system or degree of development. Designations such as “developed”, “industrialized” and “developing” are intended for statistical convenience and do not necessarily express a judgment about the stage reached by a particular country or area in the development process. Mention of firm names or commercial products does not constitute an endorsement by UNIDO.

FAIR USE POLICY

Any part of this publication may be quoted and referenced for educational and research purposes without additional permission from UNIDO. However, those who make use of quoting and referencing this publication are requested to follow the Fair Use Policy of giving due credit to UNIDO.

CONTACT

Please contact publications@unido.org for further information concerning UNIDO publications.

For more information about UNIDO, please visit us at www.unido.org

223 p.
tableaux
cartes

MINISTERE DU TOURISME

PROGRAMME DES NATIONS UNIES POUR LE DEVELOPPEMENT
(PNUD)

ORGANISATION DES NATIONS UNIES POUR LE
DEVELOPPEMENT INDUSTRIEL
(ONUDI)

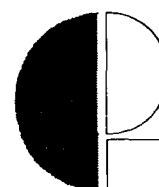


XD9700152

21596

ETUDE DE PROFILS
D'INVESTISSEMENT TOURISTIQUE
RAPPORT FINAL

Présenté par le Cabinet ECR



Avril 1996

Edition SRCI

SOMMAIRE

	<u>Page</u>
RESUME	01
NOTE LIMINAIRE	02
CONTEXTE GENERAL	04
<u>Tome I :</u>	
ETUDE TECHNIQUE DES PROFILS D'UNITES D'HEBERGEMENT (voir Annexe)	
<u>Tome II :</u>	
ETUDE ECONOMIQUE DES PROFILS D'INVESTISSEMENT	
I. REGION DE MAHAJANGA	
A. Analyse du marché touristique régional	13
B. <i>Première partie</i> : Unité de type balnéaire de moyenne gamme - Antsanitia (secteur 3)	20
C. <i>Deuxième partie</i> : Unité d'hébergement et de restauration, type découverte Grotte d'Anjohibe - Mahajanga - (secteur 4)	45
D. <i>Troisième partie</i> : Unité hôtelière et de restauration de type urbain Mahajanga ville - (secteur 2)	69
II. REGION D'ANTSIRANANA :	
A. Analyse du marché touristique régional	101
B. <i>Quatrième partie</i> : Unité hôtelière de type balnéaire de haut niveau Ramena - (secteur 18)	108
C. <i>Cinquième partie</i> : Unité hôtelière et de restauration de type urbain Antsiranana (secteur 17)	133
D. <i>Sixième partie</i> : Relai de découverte, de type écolodge dans le parc de la montagne d'Ambre - Antsiranana (Secteur 16)	159
E. <i>Septième partie</i> : Complexe hôtelier de type balnéaire de luxe Ampoahana (Secteur 11)	184
CONCLUSIONS	208

SYNTHESE ET CONCLUSION

SYNTHESE ET CONCLUSION

I. CONTEXTE

La présente mission a été initiée par le Gouvernement Malgache qui a sollicité le concours technique et financier de l'ONUDI en vue de contribuer à la préparation des Assises Internationales du Tourisme qui seront prochainement organisées à Madagascar.

Cette mission s'intègre dans le cadre de l'objectif du Gouvernement Malgache de réduire les inégalités entre régions touristiques du Pays, d'améliorer les structures d'accueil et également, dans le cadre de la mise en confiance des investisseurs (promouvoir les autres destinations touristiques telles que Nosy-Be, Sainte Marie et Fort-Dauphin).

C'est ainsi que les régions de Mahajanga et Antsiranana à vocation touristique quelque peu délaissées jusqu'à présent ont été choisies comme champ d'action de cette mission d'élaboration de profils de projets.

La mission comprend trois étapes :

- Identification des sites touristiques potentiels présentant des atouts pour le développement du tourisme dans les zones de Mahajanga et d'Antsiranana ;
- Elaboration des profils d'investissement en tenant compte des atouts et contraintes socio-économiques, spécifiques qui prévalent sur les plans environnemental, architectural et culturel de chaque zone ;
- Assistance-conseils aux promoteurs, en procédant à l'évaluation corrective de leurs projets.

II. PREMIERE ETAPE : Identification des sites potentiels des régions de Mahajanga et d'Antsiranana

Cette étape s'articule autour de 5 points.

a) Méthodologie

La méthodologie appliquée a été celle définie par les termes de référence et qui consiste en :

- une analyse de l'environnement qui conditionne le développement du tourisme à Madagascar : politique et stratégie du Gouvernement, perspectives et rôles des différentes institutions ;
- une identification des sites touristiques présentant des attraits physiques susceptibles d'entraîner les touristes, suivie d'une analyse des atouts intrinsèques de chaque site ;
- une proposition de sélection de projets d'investissements.

b) Etude du cadre et environnement du projet

Bien qu'elle ne constituait pas l'objet essentiel de l'étude, une présentation sommaire de la situation de l'environnement dans lequel se développent les activités

touristiques à Madagascar s'avère nécessaire.

Ainsi, l'objet du Chapitre est de montrer l'image actuelle du secteur pour une meilleure compréhension de la suite de l'étude.

L'étude s'articulait autour des cadres légal, institutionnel et infrastructurel.

c) **Analyse du marché touristique à destination de Madagascar**

Ce paragraphe analyse la situation de Madagascar dans le marché touristique qui, malgré ses atouts, présente un retard par rapport aux autres destinations lointaines, et même par rapport aux destinations concurrentes de l'Océan Indien.

Ce retard est démontré par les diverses études effectuées dans le "Projet Tourisme à Madagascar".

La principale raison de ce retard a été également définie par le "Projet Tourisme à Madagascar" comme étant l'absence d'une image forte de Madagascar. Madagascar possède des facteurs attractifs réels, mais sont peu connus et sans élément vraiment marquant à l'exemple des Pyramides d'Egypte, des Chutes de Niagara, ou des Faunes du Kenya.

Les divers facteurs repulsifs communs aux destinations de l'Océan Indien comme l'accessibilité ou les risques climatiques, ou propres à Madagascar comme la manque d'information sur la destination, les formalités à accomplir, la barrière linguistique etc..., ont été répertoriés dans la même étude.

A cela s'ajoutait des facteurs comparatifs favorables comme les prix rapportés à la qualité, les disponibilités par rapport à la concurrence, ainsi que les recommandations des tiers.

Malgré ces facteurs défavorables, le taux croissance annuel pour les destinations de l'Océan Indien (18 %) sont nettement supérieurs au taux de croissance moyen mondial (5 %), situation à laquelle Madagascar devra profiter au maximum.

d) **Etude de perspectives de développement touristique dans les deux régions**

Une étude du marché touristique des deux régions a été effectuée dans les deux régions pour dégager le potentiel touristique existant et d'aboutir à un choix de profil d'investissement potentiel.

Cette étude de marché consistait en une évaluation de la clientèle actuelle et la demande des deux régions. Ce qui a permis de dégager la forme de tourisme pratiquée, les durées moyennes de séjour, ainsi que l'attente de la clientèle.

En second lieu, une étude de l'offre consistait en un inventaire et une évaluation du parc hôtelier existant a été faite. Ce qui a permis de dégager leurs atouts et leurs lacunes mais aussi le besoin actuel en chambre .

A partir de cette analyse, une estimation prospective des besoins en chambres dans les cinq prochaines années à venir a été élaborée sur la base d'un taux de croissance moyen de 15 % entre les différents types de touristes (sédentaires, séjour et circuit, nationaux).

	1995	1996	1997	1998	1999	2000
Région de Mahajanga	8.729	10.038	12.196	14.841	17.809	21.371
Région d'Antsiranana	15.330	18.291	21.906	26.328	31.593	37.912

e) **Etude des sites potentiels - Profils d'hébergement envisageables**

Le classement des sites potentiels a été fondé sur l'évaluation de certains critères permettant de privilégier ceux des sites qui présentent un intérêt touristique confirmé.

Ces critères sont :

- la situation géographique, les facteurs physiques ;
- l'accessibilité, la viabilité et l'organisation de l'espace ;
- les ressources touristiques et la valeur d'excursion.

Pour des commodités de l'étude, les régions de Mahajanga et d'Antsiranana ont été réparties en trois zones, elles-même réparties en secteurs :

- la zone I concerne Mahajanga et répartie en 4 secteurs ;
- la zone II est celle de la baie des Russes et présente 17 secteurs d'intérêt ;
- la zone III est celle d'Antsiranana et présente 5 secteurs d'intérêts.

Au terme de cette étape, sept profils d'investissement ont été établis dont trois dans la région de Mahajanga et quatre dans celle d'Antsiranana.

Région de Mahajanga :

- Une unité d'hébergement et de restauration de 15 bungalows de type découverte à Mahafanina ;
- une unité de type pavillonnaire de 30 chambres, à vocation balnéaire moyen de gamme à Antsanitia ;
- une unité hôtelier et de restauration de type urbain de 60 chambres, 2 étoiles internationales à Mahajanga.

Région d'Antsiranana :

- Un relais de découverte de 10 chambres, de type "Ecolodge" dans le parc de la Montagne d'Ambre ;
- Une unité hôtelière et de restauration de type urbain de 90 chambres sur l'emplacement actuel de l'Hôtel de la Marine d'Antsiranana-ville ;
- Un complexe hôtelier de 60 chambres à vocation balnéaire sur l'un des plages de la région de la Baie des Russes.

III. DEUXIEME ETAPE : Etude de pré-faisabilité des projets sélectionnés

Cette étape consiste en une étude de pré-investissement des sites sélectionnés dans la première étape.

a) Objectif

L'objectif est de présenter une étude de pré-faisabilité d'une série de projet d'investissement respectant les nouvelles normes internationales et les avantages architecturaux locaux qui serviront aux investisseurs de référence sur les coûts des facteurs, les paramètres de base, l'étude de marché ainsi que les niveaux de rentabilité attendus pour chaque projet.

b) Méthodologie

Les plans d'étude adoptés pour chaque projet tiennent compte des directives de l'ONUDI pour l'élaboration d'une étude de pré-faisabilité.

A cet effet, des études sur les aspects commerciaux, techniques ainsi que financiers ont été faites.

Au plan commercial, les études concernent l'analyse de marché et la stratégie de commercialisation du produit.

Au plan technique, les caractéristiques principales relatives à chaque projet, comme les caractères architecturaux, norme de classement, estimation du prix de construction, ont été détaillées.

Il en est de même des données techniques relatives à l'environnement global du projet (emplacement, localisation, les voies d'accès, infrastructures, ...) ainsi que l'impact de la réalisation du projet sur l'environnement.

Au plan financier, l'objet est d'étudier la viabilité économique et financière de chaque projet hôtelier sélectionné.

Les études sont menées du point de vue des promoteurs et permettent d'avoir une première vue sur les rentabilités attendues de chaque projet ainsi que les solvabilités.

Un test de sensibilité sur les paramètres clés du projet (Taux d'occupation, tarifs, coûts des investissements, taux d'intérêts) a été fait pour pouvoir évaluer les risques issus d'une variation d'un de ces paramètres.

c) Résultats

Les principaux indicateurs sont donnés sous forme de tableaux :

Indicateurs	Ecologie	Découverte	Balnéaire MG 1*	Balnéaire 3*	Balnéaire HG 4*	Urbain 2*	Urbain 3*
Capacité Chambre	10	15	30	90	60	60	90
Montant des Investissements	1 876	3 845	9 116	42 153	38 638	23 785	46 215
Chiffre d'affaires (KFRF)	1 259	1 660	3 137	14 023	12 227	8 238	14 803
Taux d'intérêt appliqué	28 %	28 %	12 %	12 %	12 %	12 %	12 %
TRI	24 %	13 %	12 %	7 %	12 %	13 %	10 %
Taux de Rentabilité Economique	28 %	14 %	13 %	13 %	26 %	12 %	13 %
Nb d'emplois créés	10	15	30	120	165	45	120

Des tests de sensibilité ont été effectués et on constate que les taux d'intérêt appliqués ainsi que le coût des investissements ont des impacts importants sur la rentabilité.

L'existence d'une source de financement étrangère est donc importante à la concrétisation de certains projets (Ecologie et Découverte). Etant donné que le coût des emprunts locaux de 28 % est trop élevé.

Pour d'autres projets, il s'agit d'assurer une meilleure intégration des matériaux locaux afin de diminuer les coûts des investissements locaux.

IV. TROISIEME ETAPE :

Cette étape a été effectuée au fur et à mesure de l'élaboration de sept projets de profils d'investissement, les informations obtenues ont permis de réaliser l'étude de préfaisabilité des projets définis dans la deuxième étape.

CONCLUSION ET RECOMMANDATIONS

Les études techniques ont montré que les sites potentiels existent dans les deux régions ciblées et couvrent les diverses facettes du produit marketing en matière touristique.

Au plan financier, les évaluations faites ont montré que les projets hôteliers étudiés sont intéressants en majorité malgré les paramètres un peu pessimiste par rapport aux objectifs du Gouvernement (Taux d'évolution : 250 000/an).

La rentabilité est fortement influencée par deux paramètres : le taux d'intérêt et le coût des investissements.

Pour des meilleures commodités, nous pensons qu'il serait préférable de présenter les résultats sous forme de plaquettes contenant les informations essentielles sur chaque site. Cet outil servira de référence aux promoteurs - investisseurs.

La promotion des grands sites touristiques (baie des russes) doit être faite auprès des grands investisseurs internationaux, tandis que la participation des opérateurs locaux est à encourager dans les petits projets hôteliers du genre "Ecolodge". Des mesures d'accompagnement seront alors à prendre sur le respect des normes internationales ainsi que pour une meilleure intégration des matériaux locaux qui permettra de réduire les coûts d'investissement locaux.

Par ailleurs, nous pensons qu'il est nécessaire d'élaborer un profil d'investissement pour chaque site important de Madagascar afin qu'on puisse établir un guide complet destiné aux investisseurs.

MINISTERE DU TOURISME
PROGRAMME DES NATIONS UNIES POUR LE DEVELOPPEMENT
(PNUD)

ORGANISATION DES NATIONS UNIES POUR LE
DEVELOPPEMENT INDUSTRIEL
(ONUDI)

ETUDE DE PROFILS D'INVESTISSEMENT
TOURISTIQUE
TOME II
ETUDE ECONOMIQUE
PARAMETRES DE BASE

Présenté par le Cabinet ECR-AURA



Avril 1996

Edition SRCI

RESUME

Ce projet a été conçu pour tout investisseur - national ou international afin de servir de guide de référence suivant la catégorie et/ou la zone d'intervention et d'avoir une idée sur les normes en terme de coûts.

Conformément au Terme de Référence, une sélection de sites bien précis a été faite. Sur cette base, une étude de pré faisabilité qui pourra servir pour les investisseurs comme référence sur les coûts de facteurs, les paramètres de base, l'étude de marché et surtout sur les niveaux de rentabilité attendus a été menée.

A la fin, une analyse de sensibilité pour chaque type a été effectuée démontrant les impacts de chaque paramètre auquel le Gouvernement peut jouer comme les taux d'intérêt pour les PME locaux, la mise à disposition de ligne de crédit pour les opérateurs locaux et d'autres paramètres externes tels que les prix des palettes de produits offerts et les coûts d'intervention.

- 1°) En conclusion de cette étude, il apparaît que d'une part, Madagascar possède un potentiel de développement touristique qui mérite d'être promu (baie des russes) auprès des grands investisseurs internationaux.
- 2°) Les projets hôteliers dans les régions Nord ou Nord-Ouest sont intéressants en majorité malgré les paramètres un peu pessimiste que nous avons prévu par rapport aux objectifs du Gouvernement (Taux d'évolution du tourisme : 250 000 / an).

Toutefois, des mesures d'accompagnement seront nécessaires pour promouvoir la participation des opérateurs locaux dans le domaine du tourisme et l'application des respects des normes et matériaux locaux permettant de réduire les coûts d'investissements locaux.

Enfin, ce projet devrait être complété du moins pour les nouvelles zones par la mise en place d'un guide sur l'aménagement touristique de manière à éviter l'exemple de Nosy Be où il n'y a pas d'harmonisation de sites touristiques.

NOTE LIMINAIRE

La présente mission a été initiée par le Gouvernement Malgache qui a sollicité le concours technique et financier de l'ONUDI, en vue de contribuer à la préparation des Assises Internationales du Tourisme qui doivent être prochainement organisées à Madagascar. Cette mission s'intègre dans le cadre de l'objectif du Gouvernement Malgache de réduire les inégalités entre régions touristiques du Pays, d'améliorer les structures d'accueil et dans le cadre de la mise en confiance des investisseurs (promouvoir les autres destinations touristiques que Nosy-Be, Sainte Marie et Fort-Dauphin). C'est ainsi que deux régions à vocation touristique quelque peu délaissées jusqu'à présent ont été choisies comme champ d'action de cette mission d'élaboration de profils de projets d'investissement.

La mission a pour objet :

- d'identifier les sites touristiques potentiels présentant des atouts pour le développement du tourisme dans les zones de Mahajanga et d'Antsiranana;
- d'élaborer des profils de projets d'investissement en tenant compte des atouts et contraintes socio-économique, spécifiques qui prévalent sur les plans environnemental, architectural et culturel de chaque zone ;
- d'identifier et sélectionner des projets hôteliers et touristiques en cours et / ou en gestation, en vue d'apporter une assistance-conseil aux promoteurs, en procédant à l'évaluation corrective de leurs projets.

Il importe de noter que la visite sur le terrain a permis de constater que les projets hôteliers et touristiques présentés par les promoteurs sont, à une ou deux exceptions près, concentrés aux environs des zones urbaines de Mahajanga et Antsiranana.

L'objet de ce rapport est de faire une étude de préinvestissement des profils d'hébergement touristique dans les sites sélectionnés dans la première phase de l'étude.

Il s'agit de :

- Dans la région de Mahajanga :
 - 1 - Grotte d'Anjohibe
 - 2 - Antsanitia
 - 3 - Mahajanga-Ville
- Dans la région d'Antsiranana
 - 1 - Massif d'Ambre
 - 2 - Antsiranana-Ville
 - 3 - Orangea
 - 4 - Baie des russes

Le présent document s'articule autour des points suivants :

- I. Etude technique des profils d'unités d'hébergement touristiques ;
- II. Etude économique des profils d'investissement.

Pour cette partie, une étude de marché, une étude financière suivie d'un test de sensibilité seront faites pour chaque site.

L'étude est divisée géographiquement en trois parties :

- zone de Mahajanga
- zone d'Antsiranana
- baie des russes.

CONTEXTE GENERAL

Cette étude rentre dans l'élaboration de profils d'investissement dans le cadre du projet de développement touristique dans les zones prioritaires : Mahajanga et Antsiranana et concerne la deuxième phase intitulée : "Etude de préinvestissement des projets sélectionnés " lors de la phase d'identification des sites (rapport : phase I)

A. RAPPEL DES SITES SELECTIONNES

A l'issue de l'étude des opportunités de marché et des inventaires des sites potentiels dans les deux régions cibles, sept profils d'investissements hôtelier dans les deux régions étudiées ont été sélectionnés (cf rapport 1ère phase) :

- Région de Mahajanga :
 - Une unité hôtelière de type pavillonnaire de 30 chambres à vocation balnéaire, moyenne gamme internationale (une étoile) à Antsanitia (région de Mahajanga - Secteur 3) ;
 - Une unité d'hébergement et de restauration de 15 bungalows de type découverte à Mahafanina (Grotte d'Anjohibe - Secteur 4) ;
 - Une unité hôtelière de restauration et d'hébergement de type urbain de 60 chambres (2 étoiles internationales) à Mahajanga ville (Secteur 2).
- Région d'Antsiranana :
 - Une unité hôtelière de type pavillonnaire de haut niveau de 90 chambres à vocation balnéaire à Orangea (3 étoiles internationales) - (région d'Antsiranana, secteur 18).
 - Une unité hôtelière et de restauration de type urbain de 90 chambres (3 étoiles internationales) sur l'emplacement actuel de l'hôtel de la marine à Antsiranana ville (Secteur 17).
 - Relais de découverte de 10 chambres, de type écolodge dans la montagne d'Ambre (région d'Antsiranana, secteur 16).
 - Un complexe hôtelier de 60 chambres à vocation balnéaire sur l'une de plages de la région de la Baie des Russes (région d'Antsiranana - Nosy Be - Secteur 11)
Quatre étoiles internationales.

B. ETUDE DE PREINVESTISSEMENT DES SITES SELECTIONNES

a°) Méthodologie

Notre méthodologie consiste à étudier séparément chaque projet sélectionné suivant l'approche classique d'une étude de pré faisabilité : aspects technique et commercial consolidés par une évaluation financière et économique pour mesurer la rentabilité financière et économique que l'on pourrait escompter en réalisant le projet. Ces plans d'étude adoptés pour chaque projet tiennent compte des directives de l'ONUDI pour l'élaboration d'études de pré faisabilité et de faisabilité.

b°) Aspects commerciaux

L'aspect commercial du projet concerne l'analyse de marché et la stratégie de commercialisation du produit. Le résultat issu de cette étude retrace la justification du projet quant aux choix du site et du type du projet (catégorie, capacité d'accueil,...)

c°) Aspects techniques

Les caractéristiques techniques principales relatives aux projets hôteliers étant détaillées dans la première partie : caractères architecturaux par profils, norme de classement, les estimation du prix de construction, nous présentons pour chaque type de projets les données techniques relatives à l'environnement global du projet (emplacement, localisation, les voies d'accès, infrastructures,...), Impact sur l'environnement .

d°) Evaluation financière du projet

Objet :

L'objet de ce chapitre est d'étudier la viabilité financière de chaque projet hôtelier sélectionné dans l'étude des profils d'investissement de projets hôteliers dans la région de Mahajanga et d'Antsiranana (rapport 1ère phase).

Les études seront menées selon les points de vue des promoteurs investisseurs et consistent à avoir une première vision sur la rentabilité financière d'une part et sur la solvabilité des projets d'autre part.

Une analyse basée sur les tests de sensibilité des paramètres clés du projet (Taux d'occupation des chambres, tarifs pratiqués, le coût des investissements,...) bouclera l'étude pour qu'on puisse évaluer les risques que le promoteur potentiel prennent suite à une variation négative ou positive, de ces paramètres, d'ue à une éventuelle aggravation de la concurrence par exemple.

Les données utilisées dans ce chapitre ont été recueillies de diverses façons :

- les profils types de chaque projet ont été établis selon les normes de classement en vigueur.
- les données de commercialisation ainsi que les ratios d'exploitation ont été déterminés en se référant à la pratique actuelle des établissements hôteliers de même catégorie.
- les régimes d'imposition sont conformes aux textes légaux en vigueur : le code des investissements.

Considérations générales

1°) Coût des investissements

Les coûts d'investissement retenus comprennent les frais de premier établissement (3% du coût des investissements), les terrains (3% du coût des investissements), les constructions, les matériels et équipements hôteliers, mobiliers, les aménagements et installation, les intérêts intercalaires, le fonds de roulement initial (3 mois de charges d'exploitation), sans tenir compte d'une provision pour une éventuelle insuffisance du résultat brut d'exploitation.

(1 000 FRF)	Balénaire MG 3* RAMENA	Balénaire 4* AMPOAHANA	Hôtel Urbain MG 2* MAHAJANGA	Hotel Urbain MG 3* ANTSIRANANA
Capacité (chambre)	90	60	60	90
Coût des investissements	42 153	38 638	23 785	46 215

(1 000 FRF)	Ecolodge Massif d'ambre	Découverte Anjohibe	Hôtel Balnéaire MG 1* ANTSANITIA
Capacité (chambre)	10	15	30
Coût des investissements	1 876	3 845	9 116

2°) Schéma de financement

Dans tous les cas, nous considérons deux sources de financement à moyen terme qui se décomposent comme suit :

a°) Emprunt

80 % emprunt étranger : avec les conditions suivantes :
- taux d'intérêt TTC : 12 %
- Durée : 10 ans dont différée 2 ans

20 % emprunt local : avec les conditions suivantes :
- taux d'intérêt : 28 % pour les emprunts locaux et
12 % pour les emprunts étrangers
- Durée : 10 ans dont différé 2 ans

b°) Fonds propre

Les fonds propres sont à 80 % d'origine étrangère.

Les promoteurs locaux peuvent participer à raison de 20 %.

Le schéma de financement envisagé est le suivant :

Fonds propres : 40 %

Emprunts : 60 %

C. DONNEES DE COMMERCIALISATION

a) Segmentation de la clientèle

Le mode de commercialisation d'un hôtel dépend de sa catégorie et du type de clientèle visé, les hôtels de séjour balnéaire seront plus liés aux Tour opérateurs pour leur commercialisation que les hôtels de circuits, nous adoptons la segmentation de la clientèle suivante pour chacune des catégories d'hébergement.

	Clientèle individuelle %	Clientèle agence %	Clientèle Tours opérateurs %	Total %
Balnéaire MG 4*	5	25	75	100
Hôtel Urbain 3*	30	30	40	100
Hôtel Urbain 2 *	30	30	40	100
Balnéaire MG 1*	40	40	60	100
Ecolodge / Découverte	45	-	55	100
Balnéaire 3*	30	30	40	100

b) Indice de fréquentation

L'indice de fréquentation correspond au nombre de personnes par chambre occupée et dépend de la segmentation de la clientèle.

Les taux de fréquentation moyens adoptés pour chaque catégorie d'hôtel sont de 1,5 pour les hôtels Urbains et Balnéaires et de 1,7 pour les Ecolodges et les Découvertes. Il sera détaillé dans chaque projet.

c) Taux d'occupation

Les taux d'occupation est un élément déterminant d'une bonne rentabilité des projets hôteliers, de ce fait, il doit être déterminé d'une manière prudente en tenant compte des éléments tels que la saisonnalité de la fréquentation et le mode de commercialisation.

Les taux d'occupation suivant ont été adoptés compte tenu de ces remarques :

%	1ère année	2ème année	3ème année
Balnéaire HG 4 *	45	50	55
Hôtel urbain 3* Hôtel Balnéaire 3*	40	55	60
Hôtel urbain 2*	40	45	50
Balnéaire MG 1*	40	45	50
Ecolodge	40	55	65
Découverte	40	55	65

d) Tarifs de base

La détermination des tarifs de prestations hôtelières a été principalement faite sur la pratique des hôteliers malgaches.

Les tarifs des principales prestations de chaque catégorie d'hôtel appliqués dans ce rapport sont les suivants :

En FRF	Ecolodge	Découverte	Balnéaire MG 1*	Balnéaire 3*	Balnéaire HG 4*	Urbain 2*	Urbain 3*
1) Hébergement	80	155	280	400	700	300	450
2) Repas	45	45	58	75	85	65	75
3) Petit déjeuner	15	15	22	25	25	20	25

D. RATIOS D'EXPLOITATION

a) Coût matières

Les coûts moyens ci-après, donnés en pourcentage du Chiffre d'affaires de chaque département sont obtenus sur la moyenne de la pratique actuelle des établissements hôteliers.

- Hébergement	6 %
- Restaurant	40 %
- Petit déjeuner	40 %
- Boissons restaurants	35 %
- Boisson Bar	20 %
- Téléphone - Telex	50 %
- Blanchisserie	30 %

b) Les frais du personnel

Les besoins en personnel sont estimés pour chaque catégorie d'hôtels et à partir d'enquêtes effectuées au niveau de certains établissements hôteliers comme suit :

	Ecotodge	Découverte	Balnéaire MG 1*	Balnéaire 3*	Balnéaire HG 4*	Urbain 2*	Urbain 3*
Capacité (chambre)	10	15	30	90	60	60	90
Cadre expatrié	-	-	-	3	3	1	3
Cadres locaux	1	1	1	3	6	2	3
Agent de Maîtrise	2	2	2	38	52	12	38
Agent d'exécution	7	9	27	76	104	30	76
TOTAUX :	10	12	30	120	165	45	120
Ratios emplois/ chambres	1	0,8	1	1,3	2,75*	0,75	1,3

* L'hôtel Balnéaire 4* luxe n'existe pas encore à Madagascar et nécessite 3 équipes complètes travaillant 24h/24h (réception, cuisine, conciergerie, portier, bagagiste, groom, service de nuit, ...).

c) Les frais généraux

Les ratios de frais généraux sont exprimés en pourcentage du chiffre d'affaires total. Ils intègrent les frais d'entretien et réparation, les frais de publicité et commerciaux, les frais divers de gestion (frais administratif, assurance, prime,...), les impôts et taxe, énergie.

Rubriques	%
Entretien et réparation	3
Promotion et action commerciale	3
Frais de gestion	1
Impôts et taxe	1
Energie	4

Pour les hôtels de catégorie 3* et 4*, on prévoit une redevance de 3 % du chiffre d'affaires (HT) et un intéressement de 10 % de l'Excédent Brut d'Exploitation pour les gestionnaires.

La vignette touristique dont le principe est retenu pour financer le budget de l'Office National du Tourisme est prise en compte dans le calcul et sa valeur est de 3 000 Fmg par nuitée.

d) Fiscalités directes

Les principales dispositions prévues dans le dernier Code des Investissements ont été prises en compte dans le calcul.

- IBS :
 - Exonération durant les cinq premières années
 - Réduction de 75 % la sixième année, ce qui correspond à un taux 8,75 %
 - Réduction de 50 % la septième et huitième année, selon un taux de 17,5 %
 - Taux de 35 % à partir de la neuvième année.

En cas de résultat négatif, on paie un minimum d'impôt de 200 000 Fmg + 5 0/00 du chiffre d'affaires.

E. COMPTES D'EXPLOITATION PREVISIONNELS

Un modèle financier a été élaboré pour permettre la simulation de l'exploitation d'un établissement hôtelier.

Il est caractérisé par deux périodes distinctes à savoir, la phase de financement et la phase d'exploitation effective.

a) Données d'entrée

a₁ - Phase de financement

Les données d'entrée comprennent : un échéancier des investissements, les investissements sont supposés effectués en année 0 et les valeurs numériques d'entrées sont en Francs constant.

Un échéancier des amortissements : qui déterminera les amortissements fiscaux relatif à chaque type d'investissement. Pour chacun des postes et pour l'ensemble, les durées d'amortissement retenues sont les suivantes :

- Frais d'établissement :	3 ans
- Construction :	20 ans
- Matériels et équipements hôteliers :	5 ans
- Mobiliers :	10 ans
- Aménagements, installations :	20 ans

Les modalités de financement :

Le financement des investissements sont assurés par fonds propres et emprunt sur la base du rapport 40/60.

Le modèle considère deux possibilités de source de crédit, et les emprunts sont à moyen terme.

a₂ - Phase d'exploitation

Des hypothèses de base sur les recettes d'exploitation et les charges d'exploitation constituent les données d'entrées de cette phase.

Elles explicitent les éléments qui forment les Chiffres d'affaires escomptés ainsi que les ratios permettant de ressortir les différentes charges d'exploitation.

Un tableau de ventilation des frais de personnels, décomposés en personnel expatrié et national est présenté en annexe.

b) Tableaux de sorties

- Un compte de résultat prévisionnel qui étudie l'activité du projet sur une période de 10 ans.

- Un tableau d'échéancier des flux avant prise en compte des sources de financement qui permet de sortir le taux de rentabilité intrinsèque du projet (TRI) : Investissement comparé aux séries de capacité de financement et de la valeur résiduelle.
- Un tableau d'échéancier des flux après financement permettant de sortir le taux de rentabilité des fonds propres : fonds propres comparés à la série des dividendes nets d'impôts et des trésoreries annuelles.
- Un tableau calculant les seuils de rentabilité qui permet de mesurer le niveau de rentabilité de chaque projet.
- Le modèle prévoit à la fin une série de test de sensibilité qui permet d'analyser l'impact d'une infime variation des paramètres clés du projet (taux d'occupation, tarifs des chambres, coûts des investissements,...) sur la solvabilité du projet.

MINISTERE DU TOURISME
PROGRAMME DES NATIONS UNIES POUR LE DEVELOPPEMENT
(PNUD)

ORGANISATION DES NATIONS UNIES POUR LE
DEVELOPPEMENT INDUSTRIEL
(ONUDI)

ETUDE DE PROFILS D'INVESTISSEMENT
TOURISTIQUE
TOME II
ETUDE ECONOMIQUE
PAR PROJET

Présenté par le Cabinet ECR-AURA



Avril 1996

Edition SRCI

I. REGION DE MAHAJANGA

A. ANALYSE DU MARCHÉ TOURISTIQUE REGIONAL

INTRODUCTION

Mahajanga et ses environs n'ont jamais pu être classés parmi les zones prioritaires du tourisme et cela bien que le Ministère du Tourisme les classe en deuxième phase des zones touristiques à développer.

Mahajanga a la particularité d'être située dans la baie de la Betsiboka, ce qui joue en sa défaveur de par l'inexistence de véritable destination balnéaire, en raison des flux d'alluvion déversés par ce fleuve. Ce constat selon lequel la région ne peut offrir de site balnéaire international a limité la vocation de la région à un tourisme d'affaire et surtout national.

Mahajanga a toujours été, pour les nationaux, la possibilité d'accéder à la mer plus calme de la côte ouest. La route qui relie Antananarivo à Mahajanga, qui est praticable toute l'année, a permis de favoriser cette situation.

Pourtant, le développement d'infrastructure hôtelière n'a pas suivi. Ces touristes nationaux préfèrent l'hébergement auprès de parents ou utilisent le camping et la location de gîtes locaux (appartement, bungalow, ...). Une modification de la demande vers un tourisme de retour à la nature (écotourisme, découverte) devrait permettre à la région de mettre en valeur ses autres atouts naturels (grotte, parc forestier, terrain de chasse, ...).

Cette ouverture à une nouvelle demande sera pourtant difficile de par le retard pris par la région en terme de développement des infrastructures routières de communication. Ce retard provient du fait que les programmes d'investissement publics régionaux n'ont jamais tenu compte des besoins touristiques.

1 - ETUDE D'OPPORTUNITE DU TOURISME ACTUEL

Mahajanga, comme toutes les études antérieures l'ont démontré, n'est pas une destination finale de part la limite du choix de produits touristiques exploitables. En premier lieu, l'exploitation et la vente d'une destination balnéaire est difficile à cause des limons déversés par la rivière Betsiboka dans la baie de Mahajanga et dans les environs immédiat. Il peut exister des plages où la mer peut être exploitée mais elles n'ont pu être aménagée jusqu'à présent, compte tenu de l'absence d'infrastructure de communication adéquate (route, téléphone, énergie).

La région ne mérite donc l'attention qu'en terme de deuxième destination et pour un créneau de tourisme de découverte.

1-1 Structure de la demande actuelle

Les statistiques disponibles et les contacts auprès des opérateurs de la région nous ont permis de chiffrer le flux touristique en 1993 à environ 6 600 visiteurs (source : Ministère du Tourisme) dont 65 % sont des touristes étrangers non-résidents, venant d'Antananarivo ou de Nosy-Be. La durée moyenne de séjour est de 4 à 7 jours. Ces touristes sont souvent des touristes de loisir qui bénéficient de circuits organisés et sont prêts à séjourner dans des conditions moyennes d'hébergement pour l'amour de découvrir le pays.

Les visiteurs résidents sont en majorité des personnes effectuant des déplacements d'affaire. Les touristes-vacanciers résidents (nationaux ou étrangers) profitent surtout des hébergements non hôteliers.

Pour les touristes étrangers, les pays les mieux représentés sont la France et l'Italie avec 62 % des arrivées.

Les périodes de haute saison sont d'Avril à Septembre.

Compte tenu de ses éléments statistiques et des éléments d'enquêtes, le besoin actuel en terme de chambre qui permettra la satisfaction de cette demande est d'environ 107 chambres de classe qui seront occupées par les non-résidents et les résidents (nationaux ou non) en voyage d'affaire.

1-2 Evaluation des infrastructures hôtelières

L'offre actuelle en terme d'infrastructure hôtelière pour la ville de Mahajanga est de 123 chambres classées "Etoile" et de 70 chambres classées "Ravinala".

Le taux d'occupation est de 35 à 45 % en basse saison et de 60 à 80 % en haute saison pour les établissements classés "Etoile" et de 35 à 45 % en basse saison et de 40 à 60 % en haute saison pour les établissements classés "Ravinala".

Ces taux démontrent qu'il existe une fréquentation élevée des hôtels de la ville malgré la qualité très moyenne des prestations et ne correspondant souvent plus à la classification initiale de l'établissement. La fermeture du Zahamotel d'Amborovy a fait perdre à la région un hôtel en bord de mer, mais aussi un lieu de réunion et de conférence.

L'enquête auprès des utilisateurs ainsi que le constat de visu nous permettent d'estimer le pourcentage de chambre, pouvant répondre à l'exigence du marché international, à 20 % du parc actuel soit environ 25 chambres. Ce qui nous amène à dégager actuellement un déficit en chambre de classe internationale de 80 chambres.

Le taux de fréquentation élevé actuel confirmé par les résultats d'enquête ont montré qu'il existe une demande pour une hôtellerie de qualité même si cela doit s'accompagner d'un relèvement des tarifs.

Le tarif des chambres varie de 40 000 Fmg à 110 000 Fmg par nuit pour un "trois étoiles", de 25 000 à 40 000 Fmg par nuit pour un "deux étoiles" et de 20 000 à 35 000 Fmg par nuit pour "une étoile".

Les prix des chambres dans les hôtels classés Ravilana varient de 8 000 à 20 000 Fmg par nuit. Pour la ville de Mahajanga, seul un hôtel classé 2 étoiles national est situé sur un site balnéaire, le "Village touristique de la plage".

1-3 Les circuits touristiques

L'une des caractéristiques de la région de Mahajanga est l'existence d'agence de voyage ou de tour-opérateur, mais dont l'activité est insuffisante pour permettre le développement de véritables circuits touristiques. Ces circuits touristiques sont effectués actuellement de manière indépendante par l'hôtel "Les Roches Rouges".

Les principaux circuits offerts sont :

- La visite de la ville
- Excursion petite plage d'Ambovo
- Visite du cirque rouge ou du Lac Sacré
- Visite des grottes de Belobaka
- Visite de la grotte d'Anjohibe
- Visite de la réserve forestière d'Ampijoroa
- Excursion à Katsepy
- Descente de la Betsiboka en bateau
- Partie de chasse au lac Kinkony.

Le tarif de ces prestations varie de 30 000 Fmg à 150 000 Fmg par personne et par jour.

Il faut signaler qu'aucune infrastructure d'accueil n'est pour le moment disponible dans ces zones, ce qui limite la durée de la visite.

Les clients de ces circuits sont fournis en majorité par les agences de voyages de la capitale ou de Nosy-Be.

1-4 Faiblesse du tourisme actuel

- L'inexistence d'une image spécifique et forte de la région de Mahajanga ;
- La région de Mahajanga n'est pas considérée comme une région à vocation touristique internationale ;
- Absence d'une politique de développement régional permettant de développer les infrastructures d'accès aux sites touristiques ;
- Déphasage entre la qualité des infrastructures hôtelières existantes et leur classification, cela résulte surtout d'une incapacité des opérateurs à investir dans la réhabilitation de leurs installations ;
- Existence embryonnaire de circuits touristiques organisés, les touristes réalisent réellement une "découverte" ;
- Difficulté d'exploitation d'un site balnéaire, compte tenu de la qualité de la mer.

1-5 Opportunités

- Tout à fait pour forger une image attractive de la région ;
- Prise de conscience de l'administration et des opérateurs du retard de la région dans le domaine touristique ;
- Route nationale praticable toute l'année
- Des sites dignes d'intérêts dont le développement pourra se faire grâce à la réhabilitation des moyens de communication et d'accès ;
- Aéroport international pouvant accueillir jusqu'à des Boeing 707.

2 - PERSPECTIVES ET BESOINS DE LA REGION DE MAHAJANGA

2-1 Evolution de la demande

Pour déterminer la demande potentielle et les besoins en infrastructure hôtelière des cinq ans à venir, nous nous sommes basés sur les arrivées touristiques en 1993, qui se situent à 6 600 visiteurs dont 4 300 sont des non-résidents et 2 300 des touristes nationaux et des étrangers résidents.

Nos enquêtes nous ont permis de déterminer que 70 % des non-résidents réalisent des circuits lors de leur passage et 30 % sont des visiteurs se limitant à la visite de la ville et ses environs.

Quant aux visiteurs nationaux, ils sont constitués par les touristes d'affaires et les vacanciers hébergés en Hôtel.

Compte tenu des infrastructures à mettre en place ou à réhabiliter, l'accroissement des arrivées de touristes est estimé à 15 % pour les nationaux pendant les cinq années ; ce qui correspond au taux de croissance moyen actuel, ce taux est envisageable compte tenu de l'état de la route reliant Antananarivo à Mahajanga qui est praticable toute l'année.

Ce taux de croissance est de 15 %, les trois premières années compte tenu de l'image du tourisme international à forger et 25 % les deux années suivantes pour les touristes sédentaires et ceux qui sont susceptibles de faire des circuits, ce qui correspond au taux de croissance moyen national estimé pour atteindre les objectifs de 230 000 touristes en l'an 2000. Ce qui est inférieur à celui du Gouvernement qui est de 250 000 touristes.

Type de touristes	1993	1994	1995	1996	1997	1998
Sédentaires	1 287	1 480	1 702	1 957	2 447	3 058
Séjour et circuit	3 003	3 453	3 971	4 567	5 709	7 136
Nationaux (affaires et vacanciers)	2 320	2 657	3 055	3 513	4 040	4 646
	6 600	7 590	8 729	10 038	12 196	14 841

Cette estimation ne tient pas compte des touristes qui ne sont pas hébergés dans les hôtels.

2-2 Analyse des besoins en infrastructure hôtelière

Nos enquêtes nous ont permis également de déterminer que la durée moyenne de séjour est le suivant :

Sédentaire non résidents	5 jours
Tourisme de séjour et circuit	6 jours
Nationaux et tourisme d'affaire	5 jours

On suppose dans tous les cas un taux moyen de double occupation de 1,5 pour les établissements urbains et 2 pour les balnéaires.

A partir de l'estimation des arrivées par catégorie de visiteurs, il nous est possible d'estimer le besoin en chambre pour les cinq prochaines années :

Chambres	Année 1	Année 2	Année 3	Année 4	Année 5
Sédentaire	13	15	17	21	27
Séjour et circuit	36	41	48	59	74
Nationaux et affaire	31	35	41	47	54
	80	92	105	127	155

En supposant que le taux d'occupation est de 70 % la cinquième année, le besoin en chambre effectif à l'issue de cette période est :

Hôtel pour touristes sédentaires	55 chambres
Hôtels de séjour et circuit	90 chambres
Hôtels pour les touristes d'affaire et nationaux	75 chambres
	<hr/>
soit un besoin total de	220 chambres

Avec les taux d'occupation suivantes :

Chambres	Année 1	Année 2	Année 3	Année 4	Année 5
Sédentaire	37 %	42 %	49 %	61 %	76 %
Séjour et circuit	43 %	49 %	56 %	65 %	74 %
Nationaux et affaire	41 %	47 %	54 %	62 %	72 %

Ce qui, indépendamment des réhabilitations, nécessite un apport d'une centaine de chambres dans les cinq ans.

2-3 Répartition suivant le type d'hôtel

A partir des enquêtes, nous avons pu estimer que 70 % des non-résidents réalisent des circuits et que la demande d'hébergement balnéaire est d'environ 15 % pour les non-résidents et de 20 % pour les nationaux hébergés en Hôtel à étoile.

Cette demande assez moindre de l'hébergement balnéaire s'explique par le fait que la qualité de la mer ne permet pas de jouir d'un véritable site balnéaire pour les non-résidents, par contre, bien que Mahajanga reste la possibilité pour les nationaux de profiter des mers plus calmes de la Côte Ouest, beaucoup de ceux-ci ne sont pas compris dans ce pourcentage car utilisent des gîtes familiaux.

Ce qui nous donne le besoin estimé de l'offre hôtelière suivant le type d'hôtel d'ici cinq ans :

Hôtel balnéaire	30 chambres
Hôtel de découverte	60 chambres
Hôtel urbain	130 chambres
	<hr/>
	220 chambres

2-4 Conclusion de l'étude d'opportunité

- Pour le tourisme balnéaire, on peut dire qu'il y a une absence d'hébergement d'envergure internationale, dans la mesure où "le village touristique de la plage" est le seul hôtel balnéaire existant et destiné surtout aux nationaux et aux touristes non résidents à budget limité.

Quant au Zaha-Motel, l'état actuel des installations, amène à penser que la réhabilitation se fera en pure perte et qu'il vaut mieux édifier de nouveaux bâtiments sur le site, en rasant ce qui existe.

Bien que les activités balnéaires sont limitées, compte tenu de la qualité de la mer, il existe tout de même une demande potentielle pour une destination balnéaire de moyenne gamme internationale avec une capacité de 30 chambres dans des sites comme Antsanitia ou Amborovy.

- Pour la demande en Hôtel de découverte qui est un nouveau marché qui tend à croître, compte tenu du désir de retour à la nature de la clientèle internationale, la satisfaction de cette demande pourra se faire par la construction d'Écolodge dans des sites comme :
 - le lac Kinkony, avec des possibilités de chasse,
 - la réserve d'Ampijoroa et sa forêt naturelle,
 - la grotte d'Anjohibe avec ses possibilités spéléologiques.

La capacité de chaque unité est estimée à 20 écolodges par site, le touriste restant peu de temps dans un même site pour lui permettre de découvrir le maximum de site dans un délai limité.

- En ce qui concerne les besoins urbains, ils permettront de satisfaire la demande du tourisme non résident sédentaire en réalisant la combinaison entre séjour et circuit et en donnant satisfactions à ceux qui recherchent un hébergement de classe internationale dans le villetout en répondant à une demande de qualité du tourisme d'affaire.

Le besoin actuel étudié de 80 chambres, de niveau international, dû à l'état du parc hôtelier existant, permet d'envisager, avec la réhabilitation des Hôtels actuels, la possibilité de construction d'un hôtel urbain de moyenne gamme internationale d'une capacité estimée de 60 chambres.

La situation actuelle nous amène donc à conclure, qu'il y a une demande potentielle qui n'attend que l'ouverture de nouvelles destinations dans la région pour se concrétiser. La satisfaction de cette demande ne pourra se faire pourtant sans une amélioration du service hôtelier existant et la construction de nouvelles unités.

Toutefois, la décision d'investir de la part de nouveaux promoteurs ne pourra se concrétiser sans une politique régionale d'investissement public intégré au développement du tourisme pour permettre l'accès pendant toute l'année aux nouveaux sites écotouristiques.

Compte tenu de ces informations, nous considérons l'étude de préinvestissement des trois projets dans les sites suivants :

- grotte d'Anjohibe : type découverte de 15 bungalows
- site d'Antsanitia : hôtel balnéaire de 30 chambres (1 étoile internationale)
- Mahajanga-ville : hôtel urbain (2 étoiles internationale)

PREMIERE PARTIE
ANTSANITIA

B UNITE DE TYPE BALNEAIRE DE MOYENNE GAMME - ANTSANITIA

L'étude technique dans la première phase montre deux sites possibles : Antsanitia et Amborovy.

Dans le cadre de cette étude, il a été préféré celui d'Antsanitia malgré l'éloignement (20 km de l'aéroport) car au niveau balnéaire, l'eau est plus propre, le site est un peu plus important pour pouvoir aménager plusieurs catégories d'hôtels et répond beaucoup aux besoins des non-résidents (norme internationale).

B.1 ENVIRONNEMENT DU PROJET

B.1.1 Situations, facteurs physiques

- **Implantation du projet**

C'est un village de pêcheurs situé au bord de mer au Nord de la ville de Majunga. Elle en est distante de 18 km à vol d'oiseau, et dans le prolongement de la plage d'Amborovy et du Cirque Rouge.

- **Superficie de la zone**

La zone aménageable se trouve en partie sur la zone des pas géométriques, et a une contenance totale de 15 ha.

- **Relief et la topographie**

La zone touristique est une dune qui longe la côte. Elle est limitée sur sa partie entière par un marais transformé en rizière. La côte moyenne de la dune est de 6 mètres environ par rapport au niveau de la mer. Elle forme un promontoir, bien ventilé et protégé des remontées marines.

- **Viabilité : ressource en eau**

Nous sommes ici à l'embouchure de la rivière Morira. La présence d'eau douce permet d'irriguer les rizières de l'arrière pays.

B.1.2 Accesibilité, viabilité et organisation de l'espace

- **Accessibilité**

Il y a deux routes d'accès, l'une par Ampitolova, donc en passant derrière le bout de piste de l'aéroport, et l'autre par le village de Mangatsa.

La première traverse un paysage à relief, avec ses deux (2) radiers à aménager. De l'aéroport, Antsanitia se trouve à 21 km : soit 27 km de Majunga.

La seconde a l'avantage de traverser un plateau où il suffirait d'élargir l'emprise de la route en terre après un léger reprofilage. Par cette route Antsanitia se trouve à 29 km de Majunga.

Il y a un radier à aménager et négocier la traversée libre d'une propriété où le concessionnaire a mis une barrière sur la voie publique. A la moindre pluie, ces deux routes sont impraticables, car les radiers sont rapidement inondés.

- **Organisation de l'espace, cadrage de l'environnement**

Deux villages de pêcheurs encadrent notre secteur et sont là, figés dans le temps. Les services des Eaux et Forêts occupent la plus grande partie des terrains environnants.

C'est un site qui est resté à son état natif, à part les aménagements rizicoles dans les marais et la forêt d'eucalyptus de la zone de reboisement.

- **Viabilité : énergie et eau**

Seule l'eau est disponible sur site (rizière). L'installation d'une ligne électrique venant de Majunga en passant par Amborovy peut être envisagée.

- **Saisonnalité**

Compte tenu de l'état des radiers, ce secteur n'est pas accessible en période de pluie.

B.1.3 Ressources touristiques et valeur d'excursion

- **Environnement naturel : faune et flore**

- C'est une zone de reboisement (eucalyptus) des services des eaux et forêts. La partie touristique est recouverte d'une tapis végétale et de quelques essences à préserver (palmiers, baobabs, tamariniers, badamiers, etc...)
- La région est réputée pour son gibier à plumes (pintades) et à poils (sanglier).
- La mer est aussi très poissonneuse, la tradition de la pêche ici remonte dans la nuit des temps.

- **Le site et le paysage**

- Un paysage boisé exceptionnel agrémenté d'un site de perchement (dunes) confère à Antsanitia une vocation touristique de type balnéaire, très rare autour de Majunga.

La capacité et les caractéristiques du site permettent l'installation de trois unités de type pavillonnaire et de tailles modestes.

La présence de vents et l'absence de récifs affleurants permettant le développement d'activités nautiques.

B.1.4 Implantation - caractéristiques technique et architecturaux

- Le site du projet est implanté à : Antsanitia, secteur 3 en bordure de mer à 22 km au Nord de Mahajanga

Il s'agit de construction neuve de type pavillonnaire en rez-de-chaussée avec possibilité de regroupement par 2 ou 3, et caractérisée par :

- des chambres regroupées en pavillons de type tropical, et disposées de façon à économiser le mètre linéaire de plage qui n'est pas très étendu sur le secteur.
 - toiture à pentes en bardeaux de bois ou en végétaux couchés sur une toiture en tôle galvanisée.
 - façades sur mer protégées par de larges et profondes terrasses couvertes (côté Ouest)
 - bâtiments à accès de plein pied et posés sur la dune longeant la plage
 - structure en " mi-dur " et "mi-bois" (rapaka, bao-bao etc...)
 - charpente en bois
 - menuiseries bois persiennés avec grillages moustiquaires en cas d'utilisation de ventilateurs et vitrées pour les chambres et locaux climatisés.
- exigences architecturales :
 - utilisation des matériaux locaux (extérieur et intérieurs)
 - sauvegarder les essences rares et le couvert végétal des dunes
 - aménager des chemins piétonniers d'accès aux bungalows sur le flanc des dunes (type chemin d'aires).

B.2 ETUDE DES PARAMETRES DU MARCHE

L'analyse du flux touristique dans la région de MAHAJANGA nous a permis de conclure qu'il existe une demande potentielle pour une destination balnéaire de moyenne gamme internationale dans un site comme ANTSANITIA.

B.2.1 Le Produit ou que doit offrir un hôtel balnéaire à MAHAJANGA ?

MAHAJANGA comme destination balnéaire intéresse aussi bien les résidents que les non-résidents. Si les premiers y séjournent, les non-résidents ne sont pas là que pour de courtes étapes entre les circuits qu'ils ont programmés dans la région.

a - Besoin des non-résidents ?

- Les non-résidents ne viennent pas à MAHAJANGA pour le soleil et la mer. Ils préfèrent, en effet, profiter des joies du balnéaire ailleurs : NOSY BE, TULEAR, SAINTE MARIE...

Malgré cependant le court séjour qu'ils passeront à l'hôtel, puisqu'ils ont la plage et la mer, ils souhaitent des infrastructures de bon niveau. Cette clientèle accepte volontiers un site éloigné de la ville puisque son premier objectif n'est pas de visiter la cité mais d'effectuer des circuits dans la région.

- Le site d'ANTSANITIA, malgré sa distance du centre ville, pourra donc convenir parfaitement.

L'hôtel doit offrir :

- le confort 1 étoile - 30 chambres doubles
- une piscine, très appréciée malgré la présence de la mer surtout par les enfants et par les dames.
- un terrain de tennis pour animer les fins d'après midi.
- Animation le soir : groupes folkloriques, jeux, vidéothèques.
Il ne faut pas oublier que la clientèle est "vraiment " sédentaire et ne quitte pas l'hôtel durant son court séjour.
- La T.V. par antenne parabolique est facultative. La clientèle non-résidente ne la regarde pas.
- La discothèque est inutile puisqu'on vient à l'hôtel pour se reposer avant ou après un circuit.
- Compte tenu de son isolement, la création d'un département d'organisation de circuits touristiques n'est pas opportun dans les premiers temps. Il est plus judicieux de collaborer tout d'abord, avec les prestataires installés en ville (voir projet hôtel urbain).

Après quelques exercices et compte tenu des demandes, ce département pourra être mis en place.

- Téléphone par satellite est essentiel.

b - Besoins des résidents ?

- Le présent paragraphe ne concerne que les résidents hébergés en hôtel à étoile. Comme il a été précisé dans notre analyse générale, MAHAJANGA a toujours été pour les résidents la possibilité d'accéder à la mer plus calme de la côte Ouest et la route qui relie ANTANANARIVO et la capitale du Boina est praticable. Ils y viennent pour un séjour plus ou moins long de 4 à 7 jours (sédentaires).
- Il est bon de remarquer que les produits demandés par les résidents sont en fonction de leurs ressources. Les résidents étrangers et les nationaux aisés préféreront le produit ANTANANARIVO comme les touristes venus de l'extérieur. Nous avons vu au paragraphe précédent les caractéristiques souhaitables pour ce produit de moyenne gamme internationale certes, mais d'un bon niveau pour la région.
- Quel est donc le produit recherché par la majorité des nationaux hébergés en hôtel à étoile ? la presque totalité des ces personnes se déplace en famille et ne souhaite pas être trop éloignée de la ville. Les nationaux hébergés en hôtel balnéaire prennent souvent leurs repas en ville et aiment se promener dans la cité le soir.

Le site d'Amorovy convient parfaitement à cette clientèle. En "rasant " l'actuel ZAHAMOTEL, la construction d'un nouvel Etablissement au même endroit ne peut être qu'une opération très intéressante. A noter qu'il y a déjà la route, l'électricité, l'eau et la piscine.

Ce deuxième cas est une option et ne fait pas partie intégrante de cette étude.

B.2.2 LA CLIENTELE CIBLE

L'étude du produit Antsanitia nous a montré les catégories de la clientèle cible.

Deux catégories de clientèle fréquenteront l'Etablissement :

- les non-résidents qui sont venus pour des circuits (séjour étape) 3 nuits.
- les résidents étrangers et les nationaux aisés (séjour) 5 nuits.

B.2.3 PROMOTION

Contacts et moyens pour drainer la clientèle.

a- Clientèle non-résidente

Des établissements de moyenne importance auront difficilement les moyens de faire leur propre promotion à l'extérieur. Il est donc

recommandé de passer par les Tours Opérateurs réceptifs installés à Madagascar (à ANTANANARIVO plus exactement) d'autant plus que ces derniers ont leurs propres représentants dans les différents pays émetteurs.

La clientèle non-résidente qui choisit la région de MAHAJANGA est celle qui est attirée par la faune, la flore et la chasse et la visite des grottes d'ANJOHIBE.

- Pour la chasse, l'île de La Réunion est la première cible. Certains organisateurs de la région ont déjà fait leur renommée sur cette activité (le village touristique par exemple). Les deux établissements pourraient profiter de cette dynamique en proposant des cadres de séjour plus confortables. Des déplacements à l'île sœur sont à faire outre les dépliants d'usage.
- Pour la faune et flore, la réserve d'AMPIJOROA est assez connue. Des actions sont à concentrer auprès des visiteurs dont la faune et la flore sont les motivations les plus importantes : ALLEMAGNE, SUISSE et ITALIE.
- Anglais, Américains, Suédois et Hollandais commencent également à se manifester.

Bref, la clientèle non-résidente se contacte de deux manières :

- Par l'intermédiaire de Tours Opérateurs Réceptifs locaux en premier lieu. A ce sujet, il est certainement judicieux de leur accorder des commissionnements plus intéressants pour les inciter à "vendre " les établissements concernés.
- En adressant des dépliants auprès de nos Ambassades et Représentations (Consuls honoraires) à l'extérieur.

b- Clientèle résidente

Comme tout nouvel établissement, l'inauguration est à soigner particulièrement et les actions publicitaires et promotionnelles sont à faire de manière soutenue durant la première année. La situation et la renommée des établissements feront le reste.

B.2.4 LES PRIX

Compte tenu de sa classification (1 étoile), ce projet ne peut pas bénéficier de la double tarification mais il est toujours possible de demander aux non-résidents de régler leurs factures en devises et la TVA ne sera pas, dans ce cas, applicable.

L'inflation actuelle rend difficile la fixation des prix des services pour des projets qui ne seront opérationnels que dans un ou deux ans. Les prix proposés ci-après sont donc en MGF, valeur Janvier 1996.

1 - Les tarifs

ANTSANITIA

- a) Prix de la chambre double (pour une ou deux personnes) 190.000 MGF ou l'équivalent en devises : 280 FF
- b) Prix moyen du repas : 50.000 MGF
- c) Le petit-déjeuner : 20.000 MGF (en buffet).
- d) Les prix des boissons devraient être ceux de MAHAJANGA ville majorés de 50 %.
- e) Piscine et terrain de tennis : gratuits mais réservés aux clients des chambres et du restaurant (ceux qui déjeunent ou dinent).

2 - Les commissions d'Agences et de Tours Opérateurs

- 10 % pour la clientèle des agences.
- 15 % pour la clientèle des Tours-Opérateurs.

Les commissions ne s'appliquent que sur l'hébergement , bien entendu.

B.2.5 CONCURRENCE - POSITIONNEMENT

1 - Place des Projets dans la zone

Le projet sera la seule station balnéaire s'adressant à la clientèle résidente aisée ou aux non-résidents effectuant des circuits mais qui préfèrent une étape balnéaire de bonne qualité.

2 - Part du Projet sur le marché en général

a) Clientèle résidente

- Nos précédents calculs ont donné en 1995, 1.900 vacanciers résidents hébergés à l'hôtel. Nous ne pouvons compter pour ANTSANITIA que sur les résidents étrangers et les nationaux plus qu'aisés (Il n'y aura que des chambres pour 2 personnes, donc les familles nombreuses seront exclues à moins de prendre plusieurs chambres, ce qui n'est pas à la portée du grand nombre). Cette catégorie de clientèle ne peut représenter plus de 20 % du total, soit 380 arrivées par an.

- En supposant que le projet attire 90 % de ces arrivées (ce qui est possible puisque ANTSANITIA sera le seul complexe de classe internationale de la région) soit 18 % du total des vacanciers résidents, nous aurons 340 arrivés par an.
- Hébergement en double en général, soit $340 : 2 = 170$ chambres pour une durée moyenne de 5 jours ce qui nous donnera 850 nuitées par an.
- Les nuitées possibles étant de $365 \times 30 = 10.950$, le taux d'occupation annuel sera de : $850 : 7,76 \%$ pour les résidents, ce qui est très faible.

b) Clientèle non résidente

- Globalement, nous pouvons retenir les mêmes parts que pour l'hôtel urbain précédemment étudié. Le nombre de nuitées sera donc :

Séjour + circuit (1/3 de marché)	2.700
Séjour uniquement - sédentaire (20 % du marché)	960
Total :	3.660

nuitées/an

- Le taux d'occupation annuel sera de :

$$3.660 : 10,950 = 33,42 \%$$
 pour les non-résidents.

c) Le taux d'occupation total pour ANTSANITIA sera donc de

- Résidents 7,76
- Non-résidents 33,42

41,18 par an

Compte tenu de l'inflation et des difficultés financières des ménages malgaches (même des plus aisés), le taux d'occupation de la clientèle résidente ne s'améliorera que grâce à l'accroissement des arrivées des résidents étrangers. Malheureusement, ces résidents sont absents de Madagascar de Juillet à Septembre et comme ils ne supportent pas le mois de Décembre dans la région, l'hôtel ne pourra compter sur leur fréquentation que lors des vacances de Pâques, ce qui est très peu.

Pour mieux rentabiliser l'hôtel donc, les efforts doivent porter sur les non-résidents, ce qui nécessite une collaboration étroite et efficace avec les Tours Opérateurs réceptifs.

Sur cette base et en adoptant un taux de croissance moyenne de 15 % par an, nous pourrions avoir les taux d'occupation durant les cinq années à venir.

%	1	2	3	4	5
Taux d'occupation	40	45	50	60	65

B.3 ETUDE FINANCIERE

B.3.1 LES PARAMETRES DE CALCUL

a - Données de base

Capacité chambres	:	30
Indice de fréquentation	:	1,7
Prix moyen chambre	:	230 FRF/ 190 000 Fmg
Prix moyen repas (repas + petit déjeuner)	:	80 FRF
Taux d'occupation	:	40 % en première année (croissance 15%)
Segmentation de la clientèle	:	résidents : 55 % non-résidents : 45 %

b - Coûts des investissements (FRF)

Constructions	:	2 814
Aménagement / Mobiliers / Mat. Equipements / Terrain	:	4 319
Autres	:	1 609
Fonds de roulement initial	:	374
Total		9 116

c - Schéma de financement

Nous adoptons le schéma de financement suivant :

Fonds propre	:	40 %
Emprunt	:	60 %

Caractéristique de l'emprunt

Taux d'intérêt	:	12 %
Durée	:	10 ans
Différé	:	02 ans

B.3.2 EVALUATION FINANCIERE

a - Analyse de l'exploitation

Le taux de rentabilité intrinsèque du projet est à la limite de la rentabilité (12 %). Ceci est dû à cause de plusieurs facteurs :

- Au niveau des investissements

Le taux de rotation de l'actif est relativement faible (30 %). Ce qui est dû à l'importance du coût des investissements.

- Au niveau de l'exploitation

Les consommations intermédiaires représentent 57 % du chiffre d'affaires dont 46 % pour les coûts des matières premières et 11 % pour les charges externes.

La rentabilité brute du projet est de 32 %. La part des charges du personnel sur la valeur ajoutée est normale (20 %).

- Au niveau du financement du projet

Le niveau de l'Excédent Brut d'Exploitation (EBE) ne permet pas de couvrir le poids des charges financières (958 K FRF et 656 K FRF). Par conséquent, les résultats d'exploitation sont négatifs durant les trois premiers exercices.

Cette situation nécessitera la constitution d'une provision pour insuffisance de résultat brut d'exploitation.

Quant à la solvabilité, le projet présente un excès de trésorerie de 301 000 FRF dès la première année d'exercice. Malgré cela, le pay-back period de 7 ans est relativement long ; ce qui confirme d'ailleurs l'importance du coût des investissements par rapport aux recettes d'exploitation.

b - Test de sensibilité

L'étude de sensibilité montre les différentes fluctuations que peuvent avoir le projet :

- Action sur le chiffre d'affaires

En effet, une hausse de 10 % du chiffre d'affaires permet d'atteindre un TRI de 15 %. Cette augmentation du chiffre d'affaires pourrait provenir soit d'une hausse de 30 % du prix des chambres, soit d'une amélioration de 48 % au niveau des autres recettes d'exploitation.

- Action sur le coût des investissements

La même amélioration est également constatée avec une diminution de - 20 % du coût des investissements. Ceci est possible par une meilleure intégration des matières locales.

Au niveau des coûts de l'emprunt, on ne peut plus agir beaucoup car l'emprunt à 12 % est considéré comme le seuil minimal.

B.3.3 EVALUATION ECONOMIQUE

a- Rentabilité économique (TRE)

La détermination du TRE suit le même principe que celle du TRI mais en convertissant les coûts financiers en coûts économiques conformément au code des investissements.

En fait, aux investissements acquis localement est affecté un coefficient égale à 0,8, tandis qu'à ceux en devises est affecté un coefficient égal à 1 ; les impôts et taxes ne sont pas pris en compte ; aux charges salariales afférentes aux nationaux a été appliqué un coefficient de 0,5.

Le TRE enregistré est de : 13 %.

b- Création d'emploi - Valorisation des ressources humaines

Le nombre d'emploi permanent créé par chaque catégorie de projet est récapitulé dans le tableaux suivant. Les emplois temporaires pendant la période de pointe (environ 4 mois par an) ne sont pas valorisés dans ce projet, mais que nous considérons toujours comme importante.

Nombre d'emploi : 30

La valorisation des ressources humaines se caractérise par les transferts de technologie acquis par des diverses aspects de la formation professionnelle (formation initiale, stage, recyclage....

c- Balance de devises

Des hypothèses ont été prises pour la détermination de la balance de devises :

- la part des recettes en devise correspond aux recettes d'hébergement affecté d'un coefficient égal au pourcentage de non-résidents.
- les emprunts en devise
- les investissements : matériels et équipements hôteliers, le mobiliers, une partie des constructions sont effectuées en devise.
- les charges salariales des expatriés.
- une partie des dépenses courante proportionnelle à la catégorie des établissements hôteliers.

Les tableaux correspondant à chaque catégorie d'hôtel sont présentés en annexe, mais le tableau suivant est donné à titre indicatif et pour pouvoir faire une comparaison entre les différents établissements.

Le chiffre donné correspond aux réserves en devises à la troisième année de l'exploitation (année de croisière).

Réserve en devise : 1 707 K FRF

HYPOTHESES DE BASE : Recette d'exploitation

Capacité Chambres	30
Indice de fréquentation	1,5
Repas par nuitée	1,5
Repas passants par nuitée	0,5

Prix moyen chambres	280
Prix moyen repas	58
Prix moyen petit déjeuner	22
Recette moyenne Boisson par nuitée	10
Recette moyenne Bar par nuitée	20
Recette moyenne Tel. Têlex. par nuitée	5
Recette moyenne Blanchisserie par nuitée	5
Recette moyenne Divers par nuitée	15

Taxes (1000 FMG)/Nuitées	3
Taux de change pratiqué (FRF/FMG)	900

A - HEBERGEMENT

1)	Année 1	Année 2	Année 3	Année 4	Année 5
Capacité Chambres	30	30	30	30	30
Indice de fréquentation	1,5	1,5	1,5	1,5	1,5
Taux d'occupation	100%	100%	100%	100%	100%
Nombre des nuitées	6 480	7 290	8 100	9 720	10 530

2) Tarifs TTC	En FMG	En FRF
Taxes = 3000 FMG/Nuitée		

Clientèle individuelle	190 000	280
Clientèle Tours opérateurs	190 000	280

3) Tarifs HT (Moyens)

Clientèle individuelle	190 000	-
Clientèle agence	190 000	280
Clientèle Tours opérateurs	-	280

4) Réduction en %

	%
Clientèle individuelle	0%
Clientèle agence	10%
Clientèle Tours opérateurs	15%

5) Tarifs HT PRATIQUES

Clientèle individuelle	190 000	-
Clientèle agence	190 000	252
Clientèle Tours opérateurs	-	238

6) Segmentation de la clientèle

Résident	55%
Non Résident	45%

Clientèle individuelle	40%
Clientèle agence	40%
Clientèle Tours opérateurs	60%

7) Production / Segment de clientèle

	Année 1	Année 2	Année 3	Année 4	Année 5
Clientèle individuelle	1 728	1 944	2 160	2 592	2 808
Clientèle agence	1 728	1 944	2 160	2 592	2 808
Clientèle Tours opérateurs	2 592	2 916	3 240	3 888	4 212
Total	6 048	6 804	7 560	9 072	9 828

8) Recette d'hébergement (1000 FRF)

	Année 1	Année 2	Année 3	Année 4	Année 5
Clientèle individuelle	365	410	456	547	593
Clientèle agence	312	337	361	410	435
Clientèle Tours opérateurs	617	694	771	925	1002
Total	1 294	1 441	1 588	1 883	2 030

B - RESTAURATION/BAR

CONSOM. JOURNALIERE	Année 1	Année 2	Année 3	Année 4	Année 5
Repas	27	30	33	40	43
Repas passant	9	10	11	13	14
Petits déjeuners	34	39	45	52	59
Bolssone	65	75	86	99	114
Bar	34	39	45	52	59
Total par jour	169	193	220	256	290

CONSOM. ANNUELLE	Année 1	Année 2	Année 3	Année 4	Année 5
Repas	9 720	10 935	12 150	14 580	15 795
Repas passant	3 240	3 645	4 050	4 860	5 265
Petits déjeuners	12 240	14 076	16 187	18 616	21 408
Bolssons	23 400	26 910	30 947	35 588	40 927
Bar	12 240	14 076	16 187	18 616	21 408
Total annuel	60840	69642	79521	92259	104802

CONSOM. ANN. (1000 FRF)	Année 1	Année 2	Année 3	Année 4	Année 5
Repas	564	634	705	846	916
Repas passant	188	211	235	282	305
Petits déjeuners	269	310	356	410	471
Bolssone	234	269	309	356	409
Bar	245	282	324	372	428
Total annuel	1500	1706	1929	2265	2530

C- AUTRES PRODUITS

Quantité journalière	18	20	23	27	29
Quantité annuelle	6480	7290	8100	9720	10530

1 - TEL/TELEX/FAX	Année 1	Année 2	Année 3	Année 4	Année 5
Prix unitaire moyen (en FRF)	5	5	5	5	5
Chiffre d'affaires (1000 FRF)	32	36	41	49	53

2 - BLANCHISSERIE	Année 1	Année 2	Année 3	Année 4	Année 5
Prix unitaire moyen (en FRF)	5	5	5	5	5
Chiffre d'affaires (1000 FRF)	32	36	41	49	53

5 - DIVERS	Année 1	Année 2	Année 3	Année 4	Année 5
Prix unitaire moyen (en FRF)	15	280	280	280	280
Chiffre d'affaires (1000 FRF)	97	2041	2268	2722	2948

HYPOTHESES DE BASE : Coûts d'exploitation

. Coûts des Matières : en pourcentage des Chiffres d'affaires HT de chaque département.

. Hébergement	6%
. Restauration/Bar	40%
. Petit déjeuner	40%
. Boissons Rest.	35%
. Boissons Bars	26%
. Tel/Telex	50%
. Blanchisserie	30%

. Frais généraux : en pourcentage du Chiffre d'affaires total

	Année 1	Année 2	Année 3
Entretien et réparation	3%	4%	5%
Promotion et action commerciale	3%	3%	3%
Frais de gestion	1%	1%	1%
Impôts et taxes	1%	1%	1%
Energie	4%	4%	5%

Dividendes : 10% Résultat net si positif
Dividende année "n" distribuée en "n+1"

PREMIERE PARTIE : EVALUATION DE LA RENTABILITE INTRINSEQUE DU PROJET

A. Echéancier des investissements

DESIGNATION	ANNEES (1000 FRF)	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1. Frais d'établissement		246									
2. Terrains		250									
3. Constructions		2814									
4. Matériels et Equipements hôteliers		330				116					
5. Mobiliers		191					67				
6. Aménagements, installations		3548									
7. Intérêts intercalaires		50									
8. Divers		50									
9. FDIR		374									
TOTAL		9116				116	67				

B. Echéancier des amortissements

RUBRIQUES	VALEURS	DUREE (ans)	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	TOTAL
1. Frais d'établissement	246	3	82	82	82								246
2. Constructions	2814	20	141	141	141	141	141	141	141	141	141	141	703
3. Matériels et Equipements hôteliers	330	5	66	66	66	66	66						330
4. Mobiliers	191	10	19	19	19	19	19	19	19	19	19	19	96
5. Aménagements, installations	3548	20	177	177	177	177	177	177	177	177	177	177	887
TOTAL	7129		485	485	485	403	403	337	337	337	337	337	2262
VALEUR NETTE COMPTABLE	7129		6644	6159	5673	5270	4867	4933	4596	4259	3921	3584	4867

Schémas de financement

RESSOURCES	Montant (1000 FRF)	%
Fonds Propre	3 646	40%
Emprunt	5 470	60%
TOTAL	9 116	100%

EMPLOIS

DESIGNATION	ANNÉES (1000 FRF)	Montant
1. Frais d'établissement		246
2. Terrains		250
3. Constructions		2 814
4. Matériels et Equipements hoteliers		330
5. Mobiliers		191
6. Aménagements, installations		3 548
7. Intérêts intercalaires		1 313
8. Divers		50
7. FDRI		374
TOTAL		9 116

D. ACTIVITE DU PROJET

RUBRIQUES	ANNEES									
	(1000 FRF)									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Hébergement	793	885	976	1 159	1 251	1 251	1 251	1 251	1 251	1 251
Restauration/Bar	1 521	1 730	1 956	2 297	2 565	2 565	2 565	2 565	2 565	2 565
Tel/Tel/Fax	33	37	41	49	53	53	53	53	53	53
Blanchisserie	33	37	41	49	53	53	53	53	53	53
Divers	99	111	123	148	160	160	160	160	160	160
CHIFFRE D'AFFAIRES	2 478	2 799	3 137	3 702	4 083	4 083	4 083	4 083	4 083	4 083
Hébergement	48	51	59	70	75	75	75	75	75	75
Restauration/Bar	457	514	572	686	743	743	743	743	743	743
Blanchisserie	152	171	191	229	248	248	248	248	248	248
Boissons/Bar	218	251	286	332	382	382	382	382	382	382
Boissons/Bar	190	218	251	289	332	332	332	332	332	332
Tel/Tel/Fax	16	18	21	25	27	27	27	27	27	27
Blanchisserie	10	11	12	15	16	16	16	16	16	16
Coût des matières premières	1 092	1 238	1 393	1 644	1 822	1 822	1 822	1 822	1 822	1 822
ACHATS/PRODUITS %	44,08%	44,23%	44,42%	44,42%	44,84%	44,84%	44,84%	44,84%	44,84%	44,84%
Entretiens et réparations	74	112	157	157	157	157	157	157	157	157
Energie	99	123	152	167	184	202	222	245	269	296
Promotion et action commerciale	74	84	94	94	94	94	94	94	94	94
Frais divers de gestion	25	28	31	31	31	31	31	31	31	31
CHARGES EXTERNES	273	347	434	449	466	484	505	527	551	578
CHARGES EXTERNES/PRODUITS %	11,00%	12,40%	13,84%	12,14%	11,42%	11,87%	12,38%	12,91%	13,50%	14,16%
CONSUMMATION INTERMEDIAIRE	1 364	1 585	1 828	2 094	2 289	2 289	2 289	2 289	2 289	2 289
VALEUR AJOUTEE	1 113	1 214	1 310	1 608	1 794	1 794	1 794	1 794	1 794	1 794
VALEUR AJOUTEE/PRODUITS %	44,94%	43,37%	41,74%	43,45%	43,84%	43,84%	43,84%	43,84%	43,84%	43,84%
Impôts et taxes	25	28	31	31	31	31	31	31	31	31
IMPOTS ET TAXES	25	28	31	31	31	31	31	31	31	31
Charge du personnel	131	144	158	174	192	192	192	192	192	192
Intéressement du Gérant		0	0	0	0	0	0	0	0	0
CHARGES DE PERSONNEL	131	144	158	174	192	192	192	192	192	192
EXCEDENT BRUT D'EXPLOIT	958	1 042	1 120	1 403	1 571	1 571	1 571	1 571	1 571	1 571
EBE/PRODUITS %	38,65%	37,22%	35,69%	37,89%	38,48%	0	0	0	0	0
Dotations aux amortissements	485	485	485	403	403	403	403	403	403	403
Charges financières						0	0	0	0	0
RESULTAT AVANT IMPOTS	473	557	634	1 000	1 168	1 168	1 168	1 168	1 168	1 168
RAI/PRODUITS %	19,07%	19,89%	20,22%	27,00%	28,80%	28,80%	28,80%	28,80%	28,80%	28,80%
Impôt sur les bénéfices (IBS)						102	204	204	409	409
RESULTAT NET DE L'EXERCICE	473	557	634	1 000	1 168	1 168	1 168	1 168	1 168	1 168
CAPACITE D'AUTOFINANCEMENT	958	1 042	1 120	1 403	1 571	1 571	1 571	1 571	1 571	1 571

E. Echéancier des flux avant financement

RUBRIQUES ANNEES

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---

RESSOURCES

- Capacité d'autofinancement
- Récupération BFR
- Valeur nette comptable

	958	1 042	1 120	1 403	1 571	1 571	1 571	1 571	1 571

TOTAL RESSOURCES

	958	1 042	1 120	1 403	1 571	1 571	1 571	1 571	1 571
--	-----	-------	-------	-------	-------	-------	-------	-------	-------

EMPLOIS

- BFR
- Investissements

374									
8 742	0	0	0	116	67	0	0	0	0

TOTAL EMPLOIS

9 116	0	0	0	116	67	0	0	0	0
-------	---	---	---	-----	----	---	---	---	---

FLUX NET DE LIQUIDITES (R-E)

-9 116	958	1 042	1 120	1 287	1 504	1 571	1 571	1 571	1 571
--------	-----	-------	-------	-------	-------	-------	-------	-------	-------

CUMUL FLUX NET DE LIQUIDITES

-9 116	-8 158	-7 116	-5 997	-4 710	-3 205	-1 635	-64	1 507	3 078
--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	-----	-------	-------

**** Détermination de la rentabilité du projet :**

TAUX DE RENTABILITE INTERNE

11,87%

**** Délai de récupération :**

7 ans

DEUXIEME PARTIE : EVALUATION DE LA SOLVABILITE DU PROJET

(prise en compte du schéma de financement)

A. Incidence du financement sur la CAF

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
EXCEDENT BRUT D'EXPLOIT	958	1 042	1 120	1 403	1 571	1 571	1 571	1 571	1 571	1 571
DOTATIONS AUX AMORTISSEMENTS	485	485	485	403	403	403	403	403	403	403
CHARGES FINANCIERES	656	656	656	619	577	530	478	419	353	287
RESULTAT AVANT IMPOTS	-184	-100	-22	381	591	638	690	749	815	889
IMPOTS SUR LES BENEFICES						56	121	131	285	311
RESULTAT NET DE L'EXERCICE	-184	-100	-22	381	591	582	569	618	530	578
CAPACITE D'AUTOFINANCEMENT	301	385	463	784	994	985	973	1 021	931	941

B Echéancier des flux après financement

RUBRIQUES	ANNEES	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9
RESSOURCES											
- Apport personnel		3 646									
- Emprunt		5 470									
- Capacité d'autofinancement			301	385	463	784	994	985	973	1 021	931
- Récupération BFR											374
- Valeur nette comptable											4 657
TOTAL RESSOURCES		9 116	301	385	463	784	994	985	973	1 021	5 172
EMPLOIS											
- BFR		374									
- Investissements		8 742	0	0	0	116	67	0	0	0	0
- Remboursement emprunt n°1					312	349	391	438	490	549	615
- Remboursement emprunt n°2					0	0	0	0	0	0	0
- dividendes				0	0	0	38	59	58	57	62
TOTAL EMPLOIS		9 116	0	0	312	465	496	497	549	606	677
FLUX NET DE LIQUIDITES (R-E)		0	301	385	152	319	498	488	424	415	5 497
CUMUL FLUX NET DE LIQUIDITES		0	301	687	838	1 158	1 656	2 144	2 568	2 982	8 479

SEUIL DE RENTABILITE											
RUBRIQUES	ANNEES	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
CHIFFRE D'AFFAIRES		2478	2799	3137	3702	4063	4063	4063	4063	4063	4063
%		100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%
CHARGES VARIABLES		1389	1613	1859	2125	2320	2338	2358	2381	2405	2432
%		56.06%	57.63%	59.26%	57.40%	56.82%	57.27%	57.77%	58.11%	58.91%	59.57%
MARGE SUR CHARGES VARIABLES		1089	1186	1278	1577	1763	1744	1724	1702	1677	1650
%		43.94%	42.37%	40.74%	42.60%	43.18%	42.73%	42.23%	41.67%	41.01%	40.43%
CHARGES FIXES		1273	1286	1300	1196	1172	1181	1193	1145	1233	1185
%		51.36%	45.93%	41.44%	32.32%	28.71%	28.93%	29.23%	28.04%	30.20%	29.03%
RESULTAT		-184	-100	-22	381	591	563	531	557	444	465
%		-7.42%	-3.56%	-0.70%	10.28%	14.47%	13.80%	13.00%	13.65%	10.89%	11.40%
SEUIL DE RENTABILITE (en Fmg)		2896	3034	3191	2809	2715	2764	2826	2746	3001	2931
MARGE DE SECURITE		-418	-235	-54	894	1368	1319	1257	1336	1082	1151
INDICE DE SECURITE		-16.88%	-8.41%	-1.71%	24.13%	33.51%	32.30%	30.78%	32.73%	26.49%	28.20%

Rentabilité des fonds propres

Rubriques	ANNEES	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Fonds Propre		3 646										
Dividendes				0	0	0	38	59	58	57	52	0
Trésorerie annuelle			301	385	152	319	498	488	424	415	5 497	0
Flux actualisés		-3 646	301	385	152	319	536	547	482	472	5 509	0
Rentabilité des fonds propres												13%

TABLEAU D'AMORTISSEMENT DU PRET

Besoin total de financement .	5 470	100%
-------------------------------	-------	------

EMPRUNT N° 1 (Etranger) :	5 470	100%
-----------------------------	-------	------

Période de différé (ans) : 2

Taux d'intérêt TTC : 12%

Montant à rembourser : 5 470

Durée du prêt (ans) : 12

Nb de remboursements : 10

Montant de l'échéance : 968

Echéances	Montant de l'échéance	Intérêt TTC	Capital remboursé	Remboursement cumulé	Capital restant dû
0					5 470
1		656			5470
2		656			5470
3	968	656	312	312	5158
4	968	619	349	661	4809
5	968	577	391	1052	4418
6	968	530	438	1490	3980
7	968	478	490	1980	3490
8	968	419	549	2529	2940
9	968	353	615	3145	2325
10	968	279	689	3834	1636
11	968	196	772	4605	864
12	968	104	864	5470	0

CHARGES DE PERSONNEL

Hypothèses de calcul (1000 FRF):

Salaire mensuel d'un cadre expatrié

Salaire mensuel d'un cadre national

1,5

Salaire mensuel d'un agent de maîtrise

0,5

Salaire mensuel d'un agent d'exécution

0,25

FONCTIONS	EFFECTIF	SALAIRE MENSUEL	CHARGES PATRONALES	TOTAL MENSUEL	TOTAL ANNUEL
Gérant (expatrié)		0	0	0	0
Cadres locaux	1	2	0	2	21
Agents de maîtrise	2	1	0	1	14
Agents d'exécution	27	7	1	8	96
TOTAL	30	9	2	11	131

BALANCE DE DEVISES (1000 FRF)

Rubriques	0	1	2	3	4	5
A - RESSOURCES	0	711,57	792,5	873,4963	1035,4	1116,387
- Apports en numéraire						
- Emprunts	0					
- Recettes en devise		712	793	873	1 035	1 116
B - EMPLOIS	0	111	182	378	430	539
- Investissements en devise	0					
- Dépenses en devise		111	126	141	167	185
- Remboursement d'emprunt				0	0	0
- Dividendes			57	236	263	354
SOLDE	0	601	610	496	606	578
CUMUL	0	601	####	1 707	2 312	2 890

Indicateurs du projet (1000 FRF)

Montant des investissements:	9 116
- dont immobilisations	8 742
- Fonds de roulement	374
Chiffre d'affaires en année de croisière:	3 137
TRI avec valeur résiduelle	12%
TR des Fonds propre	13%

Test de sensibilité

1. Variation en % du CA

Variation du CA	50%	10%	30%
TRI avec valeur résiduelle	28,00%	15,00%	0,00%
TR des Fonds propre	46%	20%	-7%

2. Variation en % des Inv.

Variation des investissements	-60%	-20%	10%	20%
TRI avec valeur résiduelle	28,00%	15,00%	10,00%	9,00%
TR des Fonds propre	42%	20%	10%	8%

3- Variation autres recettes

Variation des autres recettes	123%	48%	30%
TRI avec valeur résiduelle	28,00%	15,00%	11,00%
TR des Fonds propre	30%	18%	12%

4. Variation en % du taux d'occupation (Ta)

Variation du taux d'occupation	30%	15%	-1%	-30%	-52%
TRI avec valeur résiduelle	28,00%	15,00%	12,00%	5%	0,00%
TR des Fonds propre	26%	19%	13%	1%	-8%

5. Variation en % du Prix des chambres (Pu)

Variation du Prix des chambres (Pu)	170%	30%	5%	-97%
TRI avec valeur résiduelle	28,00%	15,00%	12,00%	0,00%
TR des Fonds propre	46%	19%	14%	-7%

6. Variation en % des taux d'intérêts (I)

Taux d'intérêt	15,00%	12,00%	11,00%
TRI avec valeur résiduelle	11%	12%	13%
TR des Fonds propre	11%	13%	14%

DEUXIEME PARTIE
GROTTE D'ANJOHIBE

C. UNITE D'HEBERGEMENT ET DE RESTAURATION, TYPE DECOUVERTE (GROTTE D'ANJOHIBE) - MAHAJANGA - (SECTEUR 4)

C.1 ENVIRONNEMENT DU PROJET

Ce secteur pourrait être le point fort d'un tourisme de découverte dans la région de Majunga. Autrefois, régulièrement visitées par les Majunguais, par les vacanciers et chercheurs, et entretenues par l'Office du Tourisme, elles sont vite tombées dans l'oubli et ont subi des dégradations de toutes sortes qu'il faudrait arrêter par une reprise en main. Un projet d'implantation d'une unité d'hébergement et de valorisation des sites est en cours.

C.1.1 Situations, les facteurs physiques

- **Implantation du projet**
 - Il y a plusieurs sites distincts situés sur un même périmètre auprès de la baie de Mahajamba. Elles sont à 80 km au Nord-Est de la ville de Majunga.
- **Superficie de la zone**
 - La zone concernée couvre le réseau de grottes, les cascades et la piscine naturelle de Mahafanina et la voie de la Mahajamba. Le site d'implantation d'une unité se trouve sur un terrain de 20 ha à proximité de la piscine.
- **Relief et Topographie**
 - C'est un passage de collines et de creux, avec de falaises qui dominent la baie de Mahajamba.
- **Le site et le paysage**
 - Le paysage est lui aussi très diversifié. On peut passer dans un rayon de quelques kilomètres, d'un paysage d'oasis (la piscine), à celui d'un mangrove, en passant par des parois calcaires et des forêts galeries. Le caractère exceptionnel des sites confère à ce secteur une vocation touristique de choix.
- **Le sous-sol**
 - Le réseau de grottes qui s'étend sur une dizaine de kilomètres, est accessible au public, moyennant quelques aménagements pour la sécurité et pour la préservation des lieux. Le reste du réseau n'est accessible qu'à des spécialistes et chercheurs. D'un attrait exceptionnel, leur exploitation pourrait revitaliser le tourisme à Mahajanga et dans sa région.

C'est une des rares potentialités à vocation internationale de la zone, au plan touristique.

C.1.2 Accessibilité, viabilité, organisation de l'espace

- **Accessibilité**

- Elle se fait par une bretelle de 60 km en terre à partir de la route de Tananarive (embranchement à 18 km de Mahajanga). Pour l'instant impraticable en période de pluie (radier), la zone est accessible par avion (petits porteurs) grâce à l'aménagement récente d'une piste par un privé. Un accès par voie maritime est également envisageable.

La réhabilitation de la piste pourrait se faire par petites touches légères sans qu'il soit nécessaire de mobiliser des engins et de moyens très importants, si ce n'est au niveau de deux (2) radiers souvent envahis par les eaux en cas de pluies et de trois (3) endroits particulièrement endommagés.

- **Organisation de l'espace, cadrage de l'aménagement**

- C'est une région peu peuplée, à densité d'occupation en km² pratiquement négligeable. Le projet Aqualma de la Mahajamba tend à modifier cet état, mais beaucoup plus vers les régions d'aquaculture.

Les anciennes installations (bungalows, abris...) n'ont pas beaucoup dégradé les sites, mais il urge quand même de remédier à l'absence de surveillance et à l'inexistence d'une "autorité" mandatée pour la protection et la valorisation de ces grottes.

- **Viabilité : ressources en eau et énergie**

- Il existe plusieurs ruisseaux et une rivière qui se jette du haut d'un paroi de 28 m de haut dans une piscine. Une source d'eau pure permanente en hauteur pourrait également alimenter en eau potable par gravité le complexe.

La présence d'une brise constante sur le site, permet d'envisager l'installation d'éoliennes. La qualité de l'ensoleillement sur toute l'année est favorable également à l'utilisation de plaques solaires.

C.1.3 Ressources touristiques et valeur d'excursion

- **Environnement naturel flore et faune**

- La nature est ici encore sauvage. La végétation est très abondante, en particulier, près des cours d'eau et il subsiste encore des forêts aux grands arbres et aux essences rares. La région est gâtée par la présence d'une faune abondante et très diversifiée : lémuriers, oiseaux divers, crocodiles, sangliers, canards et pintades etc...

Le site de Mahafanina peut contenir une unité d'hébergement et de restauration. Ce complexe sera de type pavillonnaire et devra être intégrée au site. C'est ce qu'envisage le promoteur actuel, à savoir :

- 15 bungalows de 25 m². chacune, avec terrasse
- 1 bloc commun de 150 m²
- 1 bâtiment sanitaire de 25 m²
- 1 bâtiment pour l'administration de 40 m²
- 1 logement de direction de 120 m²
- 1 garage avec local entretien de 50 m²

Soit au total de 760 m², hors terrasse et hors aménagements extérieurs (ranch, débarcadère, abri gardien etc...)

L'entrée des grottes peuvent aussi faire l'objet de l'installation d'abris couverts pour le pique nique et "en cas ". A ceux-ci s'ajoutent les aires de loisirs (volley, bolodrome, tennis...).

C.1.4 Implantation "Caractéristiques techniques et architecturales"

Le site du projet est implanté à Mahafanina, près des grottes et de la baie de la Mahajamba dans la région de Mahajanga

Il s'agit de construction neuve de type pavillonnaire caractérisée par :

- bungalows isolés et disposés suivant un plan de masse évitant un long développement linéaire, pour des facilités d'exploitation.
 - façades exposés aux vents dominants comportant de larges ouvertures (climat chaud).
 - larges et profondes terrasses couvertes pour les protections solaires des façades.
 - larges débordements de toitures avec auvents sur les couvertures
 - bâtiments à accès de plein-pied
 - maçonnerie et bois pour la structure
 - charpentes bois et toiture en végétaux
 - revêtement de sol en chape cimentée et nattes éventuellement
 - menuiserie bois persienné avec grillages moustiquaires et sans vitrage
 - aérations hautes et basses (claustras, persiennes, grilles etc...)
- exigence architectural :
 - utilisation de matériaux locaux (bois et "dur ")
 - éviter tous matériaux et toutes dispositions permettant l'accumulation excessive de chaleur (T° moyenne supérieure à 25°C)
 - créer un environnement végétal dès le commencement des constructions pour une meilleure protection solaire (satrana, etc...).
 - éviter de tomber dans le piège de la case en falafa ou satrana traditionnel qui dépersonnalise le caractère architectural de l'unité (cf : Nosy Be).

C.2 ETUDE DES PARAMETRES DU MARCHE

Le tourisme de découverte et l'écotourisme est actuellement à la mode auprès de la clientèle internationale. La région de MAHAJANGA n'étant d'ailleurs pas une grande destination balnéaire, la majorité de la clientèle non-résidente y vient soit pour la réserve d'AMPIJOROA actuellement, soit pour les grottes d'ANJOHIBE qui constituent le principal objet de cette étude.

C.2.1 Le produit ou que doit offrir un Ecolodge ?

Il s'agit d'un hébergement établi près d'un site donné ou d'une réserve (AMPIJOROA) afin de permettre aux clients d'être sur place pour les visites, randonnées ou études qu'ils désirent effectuer.

L'Ecolodge doit offrir :

- Un confort minimum (douche, toilettes, eau chaude)
- Une petite salle de restaurant avec un salon
- La détermination du nombre de logement est importante. Plusieurs paramètres sont à prendre en compte :

Durée de séjours de chaque groupe - Nombre des personnes formant un groupe - Les arrivées non prévues de la clientèle résidente (en majorité des résidents étrangers).

- Pour ce genre de circuit, la durée de séjour est de 2 nuits maximum. On arrive dans l'après-midi, première visite du site ou de la réserve, visite nocturne pour les courageux , première nuit. Le lendemain, on passe une journée dans les grottes et on repart la 2ème nuit.
- En général, les professionnels forment des groupes de 10 touristes maximum (capacité d'un Minibus) et la proportion est de 4 couples + 2 singles = soit 6 chambres.
- Même si deux groupes différentes arrivent en même temps, 12 chambres suffiront. En y ajoutant 3 logements pour les arrivées sans réservation, un petit complexe de 15 chambres (ou mini-bungalows) répondra largement aux besoins.

C.2.2 CLIENTELE CIBLE

- Les visites des réserves et grottes n'attirent pas encore la clientèle malgache.
- Les résidents étrangers sont, par contre, intéressés par ce genre de tourisme et l'existence d'infrastructure sur place ne manquera pas de les attirer vers ces sites.
- La vraie clientèle à cibler reste les touristes non-résidents.

C.2.3 PROMOTIONS

- Au niveau local : Les actionnaires publicitaires sont à faire d'une manière soutenue la première année. L'information sur l'existence des infrastructures suffira à attirer la clientèle résidente étrangère. Collaboration étroite à prévoir avec les Etablissements hôteliers et les Agences de voyages de MAHAJANGA.
- Au niveau international :
 - Plus que pour les établissements balnéaires ou urbains, la promotion du projet doit se faire étroitement avec les Tours opérateurs réceptifs installés à Madagascar, et plus spécialement avec les opérateurs qui privilégient les circuits de découvertes.
 - Les dépliants du projet doivent se trouver auprès de nos Ambassades et nos représentations à l'extérieur.
 - Pour ANJOHIBE, le contact des Associations et des Cercles de spéléologues du monde entier est à faire. Il est même très intéressant pour l'inauguration du projet d'inviter un ou deux spécialistes mondialement reconnus pour rehausser l'évènement et faire connaître le site.
 - L'organisation d'éductours périodiques auprès des clubs de spécialistes sont à prévoir : il ne faut pas oublier, en effet, qu'il s'agit d'un produit spécifique qui n'intéressera que les spécialistes au départ mais qui attirera le touriste lambda si les médias en parlent suffisamment.

C.2.4 LES PRIX

a - Tarifs

- Compte tenu de la simplicité des infrastructures, on peut prévoir, pour la première année d'exercice, la chambre double à 155 FF ou 125.000 MGF pour les résidents (valeur Janvier 1996).
- Ce prix pourra être revu à la hausse, par la suite, si c'est nécessaire.
- Compte tenu de l'isolement, les clients prendront tous leurs repas dans l'Etablissement. C'est à ce niveau que la rentabilité du projet doit être axée :
Diverses boissons fraîches et restauration de très bonne qualité. Avec un hébergement d'un coût abordable, le client est toujours disposé à dépenser plus en restauration surtout si la table est exceptionnelle.

Un prix moyen de 45.000 MGF (Janvier 96) pour un bon repas est accepté et un petit déjeuner copieux en pleine brousse de 15.000 à 20.000 MGF ne choquera pas.
- L'acquisition d'un véhicule 4 x 4 (ou Minibus) reste, pour le moment, une option. Il pourrait servir pour le transfert des clients qui n'utilisent

pas les services d'un organisateur de tours et qui s'adressent directement à l'hôtel.

b - Commissionnements

- Pour les Agences et Tours opérateurs.

10 % sur l'hébergement pour la clientèle résidente

15 % sur l'hébergement pour la clientèle non-résidente

- Représentation à MAHAJANGA -ville :

- Compte tenu de l'isolement, l'Etablissement doit avoir une antenne à MAHAJANGA-ville.
- Durant la première année d'exercice, une convention est à passer avec un professionnel de la place : hôtel ou Agence de Voyages à MAHAJANGA-ville. Rémunérations à voir ultérieurement mais en tout état de cause, lesdites rémunérations doivent tenir compte des deux activités :
 - Représentation vis-à-vis des autres Agences et Tours opérateurs (de TANANARIVE en particulier)
 - Apporteur d'affaires comme les autres professionnels : Agences etc...
- Ultérieurement, selon les activités et la rentabilité du projet, l'ouverture d'un bureau appartenant à l'Etablissement pourra être envisagée.

C.2.5 CONCURRENCE

a - Sur le site :

Comme c'est la seule infrastructure sur les sites, elle ne sera concurrencée que par l'arrivée des clients qui ont prévu de camper. A ce sujet d'ailleurs, il est judicieux de prévoir l'acquisition de 3 ou 4 petites tentes (canadienne) + Matelas.

b - Sur le Produit :

Seuls deux produits sont des concurrents sérieux dans la région : la réserve d'AMPIJOROA et le séjour chasse. On peut cependant affirmer que la réserve profite également de l'occasion pour visiter ANJOHIBE.

C.2.6 PART DU PROJET SUR LE MARCHÉ

- Notre étude générale prévoit 4.500 arrivées en 1996 pour les séjours/circuits.

Actuellement , la région reçoit 1.000 chasseurs non-résidents (essentiellement de l'île de la Réunion) et ces personnes ne viennent que

pour la chasse et ne s'intéressent ni à ANJOHIBE ni à AMPIJOROA.

- Les 3.500 adeptes de circuits touristiques viennent pour le moment pour AMPIJOROA. On peut estimer qu'avant d'aller à AMPIJOROA, 60 % de ces touristes passeront à ANJOHIBE. Ce pourcentage ne cessera certainement d'augmenter au fur et à mesure que la promotion du projet obtienne des résultats, mais pour les deux premières années, nous pourrons maintenir ce pourcentage de 60 % soit 2.100 visiteurs.
- 80 % des visiteurs étant des couples, soit 1.680 qui occuperont donc :
$$\frac{1.680}{2} = 840 \text{ chambres}$$
- Les 20 % des singles occuperont $2.100 \times 20 \% = 420$ chambres
- Total de chambres = $840 + 420 = 1.260$, soit pour 2 nuits en moyenne = 2.520 nuitées.
- La totalité des nuitées possibles étant de :
 $365 \times 15 \text{ chambres} = 5.475$, le taux d'occupation sera donc de
 $\frac{2.520}{5.475} = 46 \%$, ce qui est très intéressant pour les deux premières années d'exercices.

Sur cette base et en adoptant un taux de croissance moyen de 15 % par an, nous obtenons les taux d'occupation pour les cinq années à venir.

%	1	2	3	4	5
Taux d'occupation	40	55	65	65	65

C.3 ETUDE FINANCIERE

C.3.1 LES PARAMETRES DE CALCUL

a - Données de base

Capacité chambres	:15 bungalows
Indice de fréquentation	: 1,7
Prix moyen chambre	: 155 FRF/ 125 000 Fmg
Prix moyen repas (repas + petit déjeuner)	: 60 FRF
Taux d'occupation	: 40 % la première année (croissance 15%)
Segmentation de la clientèle	: résident : 45 % non-résident : 55 %

b - Coûts des investissements (FRF)

Constructions	: 831
Aménagement / Mobiliers / Mat. Equipements / Terrain	: 1 487
Autres	: 1 362
Fonds de roulement initial	: 165
Total	3 845

c - Schéma de financement

Nous adoptons le schéma de financement suivant :

Fonds propre	: 40 %
Emprunt	: 60 %

Caractéristique de l'emprunt

Taux d'intérêt	: 28 %
Durée	: 10 ans
Différé	: 02 ans

C.3.2 EVALUATION FINANCIERE

a - Analyse de l'exploitation

La rentabilité du projet est fortement compromise au vue du niveau du TRI qui est de 13 % qui est loin de pouvoir couvrir le taux d'emprunt de 28 %.

- **Au niveau des investissements**

Le taux de rotation de l'actif (CA/Inv) est relativement faible 46 %, ce qui est dû à l'importance du coût des investissements.

- **Au niveau de l'exploitation**

Les consommations intermédiaires atteignent 53 % du chiffre d'affaires. Elles sont composées des coûts des matières premières (80 %) et des charges externes (20 %). Les taux de valeur ajoutée conséquents se situent autour de 44 %.

Après paiement des charges incompressibles (impôts et taxes - charge du personnel), le projet enregistre une rentabilité brute de 40 % (EBE/Produit).

- **Au niveau des charges financières**

Le niveau de l'EBE ne permet pas de payer les charges financières (455 000 FRF contre 646 000 FRF).

Les résultats sont négatifs sur les cinq premières années d'exercice sur la base des hypothèses de calcul adoptées;

Il en est de même pour la solvabilité du projet car la trésorerie est en permanence négative du moins pour les neuf premières années d'exercice. Par conséquent, le taux de rentabilité des fonds propres est de - 5 %.

b - Test de sensibilité

L'étude de sensibilité montre les hypothèses auxquelles le projet pourrait être viabilisé.

- **Au niveau du chiffre d'affaires**

Il faut une augmentation de 39 % du chiffre d'affaires pour atteindre le niveau de rentabilité moyenne (28 %).

Cette situation pourrait être atteinte soit avec :

- une augmentation de 65 % des autres produits Restauration-Bar ;
- une augmentation des taux d'occupation de 150 % ;

Ce qui paraît être irréaliste.

C.3.3 EVALUATION ECONOMIQUE

a- Rentabilité économique (TRE)

La détermination du TRE suit le même principe que celle du TRI mais en convertissant les coûts financiers en coûts économiques conformément au code des investissements.

En fait, aux investissements acquis localement est affecté un coefficient égale à 0,8, tandis qu'à ceux en devises est affecté un coefficient égal à 1 ; les impôts et taxes ne sont pas pris en compte ; aux charges salariales afférentes aux nationaux a été appliqué un coefficient de 0,5.

Le TRE enregistré est de : 14 %.

b- Création d'emploi - Valorisation des ressources humaines

Le nombre d'emploi permanent créé par chaque catégorie de projet est récapitulé dans le tableau suivant. Les emplois temporaires pendant la période de pointe (environ 4 mois par an) ne sont pas valorisés dans ce projet, mais que nous considérons toujours comme importants.

Nombre d'emploi : 10

La valorisation des ressources humaines se caractérise par les transferts de technologie acquis par des divers aspects de formation professionnelle (formation initiale, stage, recyclage...).

c - Balance de devises

Des hypothèses ont été prises pour la détermination de la balance de devises :

- la part des recettes en devise correspond aux recettes d'hébergement affecté d'un coefficient égal au pourcentage de non-résidents.
- les emprunts en devises
- les investissements : matériels et équipements hôteliers, le mobiliers, une partie des constructions est effectuée en devise.
- les charges salariales des expatriés.
- une partie des dépenses courantes proportionnelle à la catégorie des établissements hôteliers.

Les tableaux correspondant à chaque catégorie d'hôtel sont présentés en annexe, mais le tableau suivant est donné à titre indicatif et pour pouvoir faire une comparaison entre les différents établissements.

Le chiffre donné correspond aux réserves en devise à la troisième année de l'exploitation (année de croisière).

Réserve en devise : 304 K FRF

HYPOTHESES DE BASE : Recette d'exploitation

Capacité Chambres	15
Indice de fréquentation	1,7
Repas par nuitée	2

Prix moyen chambres	155
Prix moyen repas	45
Prix moyen petit déjeuner	15
Recette moyenne Boisson par nuitée	10
Recette moyenne Bar par nuitée	20

Taxes (1000 FMG)/ Nuitées	3
Taux de change pratiqué (FRF/FMG)	900

A - HEBERGEMENT

1)

	Année 1	Année 2	Année 3	Année 4	Année 5
--	---------	---------	---------	---------	---------

Capacité Chambres	15	15	* 15	15	15
Indice de fréquentation	1,7	1,7	1,7	1,7	1,7
Taux d'occupation	40%	55%	65%	65%	65%
Détermination des nuitées	3 672	5 049	5 967	5 967	5 967

2) Tarifs TTC

	En FMG	En FRF
--	--------	--------

Taxes = 3000 FMG/Nuitée

Clientèle individuelle	125 000	155
Clientèle agence	125 000	155

3) Tarifs HT (Moyens)

Clientèle individuelle	125 000	-
Clientèle agence	-	155

4) Réduction en %

	%
Clientèle individuelle	0%
Clientèle agence	10%

5) Tarifs HT PRATIQUES

Clientèle individuelle	125 000	-
Clientèle agence	-	140

6) Segmentation de la clientèle %

Résident	45%
Non Résident	55%

Clientèle individuelle	45%
Clientèle agence	55%

7) Production / Segment de clientèle

	Année 1	Année 2	Année 3	Année 4	Année 5
Clientèle individuelle	972	1 337	1 580	1 580	1 580
Clientèle agence	1 188	1 634	1 931	1 931	1 931
Total	2 160	2 970	3 510	3 510	3 510

8) Recette d'hébergement (1000 FRF)

	Année 1	Année 2	Année 3	Année 4	Année 5
Clientèle individuelle	61	84	99	99	99
Clientèle agence	91	125	148	148	148
Total	152	209	247	247	247

B - RESTAURATION/BAR

CONSOM. JOURNALIERE	Année 1	Année 2	Année 3	Année 4	Année 5
Repas	20	28	33	33	33
Petits déjeuners	34	39	45	52	59
Boissons	65	75	86	99	114
Bar	34	39	45	52	59
Total par jour	153	181	209	235	265

CONSOM. ANNUELLE	Année 1	Année 2	Année 3	Année 4	Année 5
Repas	7 344	10 098	11 934	11 934	11 934
Petits déjeuners	12 240	14 076	16 187	18 616	21 408
Boissons	23 400	26 910	30 947	35 588	40 927
Bar	12 240	14 076	16 187	18 616	21 408
Total annuel	55224	65160	75255	84753	95676

CONSOM. ANN. (1000 FRF)	Année 1	Année 2	Année 3	Année 4	Année 5
Repas	330	454	537	537	537
Petits déjeuners	184	211	243	279	321
Boissons	234	269	309	356	409
Bar	245	282	324	372	428
Total annuel	993	1216	1413	1544	1696

HYPOTHESES DE BASE : Coûts d'exploitation

. Coûts des Matières : en pourcentage des Chiffres d'affaires HT de chaque département.

. Hébergement	6%
. Restauration/Bar	40%
. Petit déjeuner	40%
. Boissons Rest.	95%
. Boissons Bars	26%

. Frais généraux : en pourcentage du Chiffre d'affaires total

	Année 1	Année 2	Année 3
Entretien et réparation	3%	4%	5%
Promotion et action commerciale	3%	3%	3%
Frais de gestion	1%	1%	1%
Impôts et taxes	1%	1%	1%
Energie	4%	4%	5%

Dividendes : 10% Résultat net si positif
Dividende année "n" distribuée en "n+1"

PREMIERE PARTIE : EVALUATION DE LA RENTABILITE INTRINSEQUE DU PROJET

A. Echeancier des investissements

DESIGNATION	ANNEES (1000 FRF)	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1. Frais d'établissement		50									
2. Terrains		80									
3. Constructions		831									
4. Matériels et Equipements hôteliers		83				29					
5. Mobiliers		80					28				
6. Aménagements, installations		1 244									
7. Intérêts intercalaires		1 292									
8. Divers		20									
9. FDRI		165									
TOTAL		3 845				29	28				

B. Echeancier des amortissements

RUBRIQUES	VALEURS	UREE (ans)	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	TOTAL
1. Frais d'établissement	50	3	17	17	17								50
2. Constructions	831	20	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	208
3. Matériels et Equipements hôteliers	83	5	17	17	17	17	17						83
4. Mobiliers	80	10	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	40
5. Aménagements, installations	1 244	10	124	124	124	124	124	124	124	124	124	124	622
TOTAL	2 288		207	207	207	191	191	174	174	174	174	174	1 003
VALEUR NETTE COMPTABLE	2 288		2 081	1 874	1 667	1 476	1 286	1 302	1 128	954	780	606	1 286

Schémas de financement

RESSOURCES	Montant (1000 FRF)	%
Fonds Propre	1 538	40%
Emprunt	2 307	60%
TOTAL	3 845	100%

EMPLOIS

DESIGNATION	ANNEES (1000 FRF)	Montant
1. Frais d'établissement		50
2. Terrains		80
3. Constructions		831
4. Matériels et Equipements hoteliers		83
5. Mobiliers		80
6. Aménagements, installations		1 244
7. Intérêts intercalaires		1 292
8. Divers		20
9. FDRI		165
TOTAL		3 845

2. ACTIVITE DU PROJET

RUBRIQUES ANNEES
(1000 FRF)

Hébergement
Restauration/Bar

CHIFFRE D'AFFAIRES

Hébergement
Restauration/Bar
Petit déjeuner
Boissons Rest
Boissons Bars

Coût des matières premières

ACHATS/PRODUITS %

Entretiens et réparations

Energie

Promotion et action commerciale

Frais divers de gestion

CHARGES EXTERNES

CHARGES EXTERNES/PRODUITS %

CONSUMATION INTERMEDIAIRE

VALEUR AJOUTEE

VALEUR AJOUTEE/PRODUITS %

Impôts et taxes

IMPOTS ET TAXES

Charge du personnel

Intéressement du Gerant

CHARGES DE PERSONNEL

EXCEDENT BRUT D'EXPLOIT*

EBE/PRODUITS %

Dotations aux amortissements

Charges financières

RESULTAT AVANT IMPOTS

RAI/PRODUITS %

Impôt sur les bénéfices (IBS)

RESULTAT NET DE L'EXERCICE

CAPACITE D'AUTOFINANCEMENT

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Hébergement	152	209	247	247	247	247	247	247	247	247
Restauration/Bar	993	1216	1413	1544	1696	1696	1696	1696	1696	1696
CHIFFRE D'AFFAIRES	1145	1425	1660	1791	1942	1942	1942	1942	1942	1942
Hébergement	9	13	15	15	15	15	15	15	15	15
Restauration/Bar	264	364	430	430	430	430	430	430	430	430
Petit déjeuner	73	84	97	112	126	128	128	128	128	128
Boissons Rest	82	94	108	125	143	143	143	143	143	143
Boissons Bars	64	73	84	97	111	111	111	111	111	111
Coût des matières premières	492	628	734	777	827	827	827	827	827	827
ACHATS/PRODUITS %	43,02%	44,08%	44,22%	43,40%	42,60%	42,60%	42,60%	42,60%	42,60%	42,60%
Entretiens et réparations	34	57	83	83	83	83	83	83	83	83
Energie	46	63	80	88	97	107	118	129	142	157
Promotion et action commerciale	34	43	50	50	50	50	50	50	50	50
Frais divers de gestion	11	14	17	17	17	17	17	17	17	17
CHARGES EXTERNES	126	177	230	238	247	256	267	279	292	306
CHARGES EXTERNES/PRODUITS %	11,00%	12,40%	13,84%	13,27%	12,70%	13,20%	13,75%	14,35%	15,02%	15,75%
CONSUMATION INTERMEDIAIRE	618	805	964	1015	1074	1074	1074	1074	1074	1074
VALEUR AJOUTEE	526	620	696	776	868	868	868	868	868	868
VALEUR AJOUTEE/PRODUITS %	45,98%	43,54%	41,94%	43,32%	44,71%	44,71%	44,71%	44,71%	44,71%	44,71%
Impôts et taxes	11	14	17	17	17	17	17	17	17	17
IMPOTS ET TAXES	11	14	17	17	17	17	17	17	17	17
Charge du personnel	60	66	73	80	88	88	88	88	88	88
Intéressement du Gerant		0	0	0	0	0	0	0	0	0
CHARGES DE PERSONNEL	60	66	73	80	88	88	88	88	88	88
EXCEDENT BRUT D'EXPLOIT*	455	540	607	679	764	764	764	764	764	764
EBE/PRODUITS %	39,72%	37,89%	36,55%	37,92%	39,31%	0	0	0	0	0
Dotations aux amortissements	188	188	188	171	171	171	171	171	171	171
Charges financières						0	0	0	0	0
RESULTAT AVANT IMPOTS	267	352	419	508	593	593	593	593	593	593
RAI/PRODUITS %	23,33%	24,72%	25,24%	28,36%	30,51%	30,51%	30,51%	30,51%	30,51%	30,51%
Impôt sur les bénéfices (IBS)						52	104	104	104	104
RESULTAT NET DE L'EXERCICE	267	352	419	508	593	593	593	593	593	593
CAPACITE D'AUTOFINANCEMENT	455	540	607	679	764	764	764	764	764	764

Echéancier des flux avant financement

RUBRIQUES ANNEES

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

RESSOURCES

- Capacité d'autofinancement
- Récupération BFR
- Valeur nette comptable

	455	540	607	679	764	764	764	764	764	764
										165
										1 285

TOTAL RESSOURCES

	455	540	607	679	764	764	764	764	764	2 214
--	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-------

EMPLOIS

- BFR
- Investissements

165										
3 680	0	0	0	29	28	28	0	0	0	0

TOTAL EMPLOIS

3 845	0	0	0	29	28	28	0	0	0	0
-------	---	---	---	----	----	----	---	---	---	---

FLUX NET DE LIQUIDITES (R-E)

-3 845	455	540	607	650	736	736	764	764	764	2 214
--------	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-------

CUMUL FLUX NET DE LIQUIDITES

-3 845	-3 391	-2 851	-2 244	-1 594	-858	-122	641	1 405	2 169	4 383
--------	--------	--------	--------	--------	------	------	-----	-------	-------	-------

** Détermination de la rentabilité du projet :

TAUX DE RENTABILITE INTERNE

13.37%

** Délai de récupération :

6 ans

DEUXIEME PARTIE : EVALUATION DE LA SOLVABILITE DU PROJET

(prise en compte du schéma de financement)

A. Incidence du financement sur la CAF

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

EXCEDENT BRUT D'EXPLOIT*	455	540	607	679	764	764	764	764	764	764
DOTATIONS AUX AMORTISSEMENTS	207	207	207	191	191	191	191	191	191	191
CHARGES FINANCIERES	646	646	646	617	580	532	471	397	291	164
RESULTAT AVANT IMPOTS	-399	-313	-247	-128	-7	41	102	181	281	409
IMPOTS SUR LES BENEFICES						4	18	32	98	143
RESULTAT NET DE L'EXERCICE	-399	-313	-247	-128	-7	38	84	149	183	266
CAPACITE D'AUTOFINANCEMENT	-191	-106	-39	62	184	228	275	340	373	456

Echéancier des flux après financement

RUBRIQUES	ANNEES	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
-----------	--------	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

RESSOURCES

- Apport personnel	1 538											
- Emprunt	2 307											
- Capacité d'autofinancement		-191	-106	-39	62	184	228	275	340	373	456	
- Récupération BFR											165	
- Valeur nette comptable											1 286	
TOTAL RESSOURCES	3 845	-191	-106	-39	62	184	228	275	340	373	1 824	

EMPLOIS

- BFR	165											
- Investissements	3 680	0	0	0	29	28	28	0	0	0	0	0
- Remboursement emprunt n°1				0	0	0	0	0	0	0	0	0
- Remboursement emprunt n°2				104	133	171	218	279	358	456		
- dividendes			0	0	0	0	0	4	5			
TOTAL EMPLOIS	3 845	0	0	104	162	199	246	283	365	456		
FLUX NET DE LIQUIDITES (R-E)	0	-191	-106	-143	-100	-14	-18	-8	-27	1 351		
CUMUL FLUX NET DE LIQUIDITES	0	-191	-297	-441	-541	-555	-573	-581	-608	743		

SEUIL DE RENTABILITE											
RUBRIQUES	ANNEES	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
CHIFFRE D'AFFAIRES		1145	1425	1660	1791	1942	1942	1942	1942	1942	1942
%		100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
CHARGES VARIABLES		630	819	980	1032	1091	1100	1111	1123	1136	1150
%		55,02%	57,46%	59,06%	57,60%	56,15%	56,65%	57,20%	57,81%	58,47%	59,20%
MARGE SUR CHARGES VARIABLES		515	606	680	759	852	842	831	820	807	792
%		44,98%	42,54%	40,94%	42,40%	43,85%	43,35%	42,80%	42,19%	41,51%	40,80%
CHARGES FIXES		913	919	926	888	858	814	767	703	669	666
%		79,79%	64,52%	55,79%	49,55%	44,19%	41,91%	39,50%	36,18%	34,45%	30,17%
RESULTAT		-399	-313	-247	-128	-7	28	64	117	137	276
%		-34,81%	-21,99%	-14,86%	-7,15%	-0,33%	1,44%	3,30%	6,02%	7,07%	10,41%
SEUIL DE RENTABILITE (en Fmg)		2031	2162	2262	2093	1957	1678	1793	1665	1612	1436
MARGE DE SECURITE		-886	-737	-602	-302	-15	64	150	277	331	506
INDICE DE SECURITE		-77,40%	-51,68%	-36,29%	-16,87%	-0,76%	3,32%	7,70%	14,26%	17,03%	26,06%

.Rentabilité des fonds propres

Rubriques	ANNEES	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Fonds Propre		1 538										
Dividendes			0	0	0	0	0	4	8	15	0	0
Trésorerie annuelle			-191	-106	-143	-100	-14	-18	-8	-27	1 351	0
Flux actualisés		-1 538	-191	-106	-143	-100	-14	-18	-4	-18	1 419	
Rentabilité des fonds propres			-5%									

TABLEAU D'AMORTISSEMENT DU PRET

EMPRUNT N° 2 (Local)	2 307	100%
----------------------	-------	------

Période de diffère (ans) : 2
 Taux d'intérêt TTC : 2,33%
 Montant à rembourser : 2 307
 Durée du prêt (ans) : 10
 Nb de remboursements : 8
 Montant de l'échéance : 750

chéance	Montant de l'échéance	Intérêt TTC	Capital remboursé	Remboursement cumulé	Capital restant dû
0					2307
1		646			2307
2		646			2307
3	750	646	104	104	2203
4	750	617	133	237	2070
5	750	580	171	408	1899
6	750	532	218	626	1681
7	750	471	279	906	1402
8	750	392	358	1263	1044
9	750	292	458	1721	586
10	750	164	586	2307	0

CHARGES DE PERSONNEL

Hypothèses de calcul (1000 FRF):

Salaire mensuel d'un cadre national 1,5
 Salaire mensuel d'un agent de maîtrise 0,5
 Salaire mensuel d'un agent d'exécution 0,25

FONCTIONS	EFFECTIF	SALAIRE MENSUEL	CHARGES PATRONALES	TOTAL MENSUEL	TOTAL ANNUEL
Cadres locaux	1	2	0	2	21
Agents de maîtrise	2	1	0	1	14
Agents d'exécution	7	2	0	2	25
TOTAL	10	4	1	5	60

BALANCE DE DEVICES (1000 FRF)

Rubriques	0	1	2	3	4	5
A - RESSOURCES	0	125,32	172,31	203,64	203,64	203,64
- Apports en numéraire						
- Emprunts	0					
- Recettes en devise		125	172	204	204	204
B - EMPLOIS	0	25	31	141	172	212
- Investissements en devise	0					
- Dépenses en devise		25	31	37	39	41
- Remboursement d'emprunt				104	133	171
- Dividendes			0	0	0	0
SOLDE	0	101	141	63	32	-8
CUMUL	0	101	242	304	336	328

Indicateurs du projet (1000 FRF)

Montant des investissements:	3 845
- dont immobilisations	3 680
- Fonds de roulement	165
Chiffre d'affaires en année de croisière:	1 660
TRI avec valeur résiduelle	13%
TR des Fonds propre	-5%

Test de sensibilité

1. Variation en % du CA			
Variation du CA	39%	-3%	-70%
TRI avec valeur résiduelle	28%	12%	0%
TR des Fonds propre	26%	-7%	-14%

2. Variation en % des Inv.			
Variation des investissements	-48%	20%	280%
TRI avec valeur résiduelle	28%	12%	0%
TR des Fonds propre	28%	-8%	-16%

3- Variation autres recettes			
Variation des autres recettes	65%	26%	-45%
TRI avec valeur résiduelle	28%	20%	0%
TR des Fonds propre	26%	8%	-26%

4. Variation en % du taux d'occupation (Ta)				
Variation du taux d'occupation	150%	12%	-15%	-99%
TRI avec valeur résiduelle	28%	15%	12%	0%
TR des Fonds propre	25%	-3%	-7%	-25%

5. Variation en % du Prix des chambres (Pu)				
Variation du Prix des chambres (Pu)	300%	30%	-20%	-105%
TRI avec valeur résiduelle	28%	15%	12%	0%
TR des Fonds propre	25%	-2%	-6%	-125%

6. Variation en % des taux d'intérêts (I)			
Taux d'intérêt	28,00%	15,00%	12,00%
TRI avec valeur résiduelle	13%	18%	19,00%
TR des Fonds propre	-5%	19%	24,00%

TROISIEME PARTIE
MAHAJANGA-VILLE

D. UNITE HOTELIERE ET DE RESTAURATION DE TYPE URBAIN - MAHAJANGA VILLE (SECTEUR 2)

D.1 ENVIRONNEMENT DU PROJET

L'offre en hôtellerie de classe internationale est inexistante dans la ville de Mahajanga. Un projet inabouti du groupe NOVOTEL en 1979-1980, sur la corniche, mériterait d'être remis à l'ordre du jour. Il s'agissait de construire un hôtel de type ibis de 60 chambres.

D.1.1 Situation, facteurs physiques

- **Implantation du projet**

Située sur la corniche, en face du Boulevard Marcoz de bord de Mer, à droite en remontant vers le jardin DAMOUR. La piscine municipale désaffectée se trouve en contrebas du site. Constituée par deux (2) parcelles appartenant à la Société AIR MADAGASCAR, elle donne directement sur la rue de la T.S.F. et se trouve à 2 minutes du centre-ville.

- **Superficie**

"Doris" Titre 300^{BR} a une contenance de 2080 m²

" Villa Dense II " Titre N° 113^{BR} a une contenance de 2051 m²

Soit une superficie de totale de 4131 m², ce qui est exceptionnel en ville.

- **Relief et topographie**

- Terrain en pente favorable à l'implantation d'un complexe hôtelier en dénivelé - (dénivellation de 12 m environ).

D.1.2 Accessibilité, viabilité et organisation de l'espace

- **Les voies**

Les deux parcelles sont encadrées en haut par la " rue des fonctionnaires" et en bas par la " rue de la TSF". Ce sont des routes bitumées légèrement dégradées et réhabilitables.

Il y a un système d'égoût le long des voies et qui va se jeter directement dans la mer en contre bas.

- **Organisation de l'espace, cabrage de l'aménagement**

C'est un quartier résidentiel, caractérisé par de vieilles villas de type colonial ou récentes. Il est dominé en haut par les pavillons dits " Fonctionnaires" (cité administrative).

- **Energie et eau**

La zone est alimentée par les réseaux de la JIRAMA.

D.1.3 Ressources touristiques

- **Le site et le paysage**

C'est un site urbain de grande qualité face à la mer et orienté en plein ouest (soleil couchant). Il donne une large vue sur la Baie de Bombetoka (embouchure de la Betsiboka) et sur Katsepy.

La contenance des deux parcelles fusionnées permet l'implantation d'un hôtel d'affaires de type urbain international se situant entre 60 à 90 chambres. La carence de la ville dans ce créneau, en fait un site de premier choix, compte tenu de son accessibilité et de la qualité du paysage offert.

D.1.4 Caractéristiques techniques et architecturaux

Il s'agit de constructions neuves précédées de la destruction de constructions désaffectées, et d'un travail de terrassement et d'aménagement des aciers et abords, de type urbain qui épouse le dénivelé du terrain et s'étage sur les plateformes successives, sous formes de terrasses détachées les unes par rapport aux autres caractérisée par :

- toitures en terrasses
 - varangues privatives pour chaque chambre (vue sur la baie et l'embouchure de la Betsiboka, Katsepy).
 - structures en béton et murs en maçonnerie de parpaings ciments
 - protections solaires des baies et ouvertures (plein Ouest)
 - terrasse profonde et couverte devant les espaces réservés au public : restaurant, bar, salle de réunion.
 - revêtement de sols intérieurs en matériaux froids : carreaux de grès.
 - menuiseries extérieurs en aluminium vitré ou PVC, menuiseries intérieures et portes de communications en bois massif.
- exigences architecturales :
 - éviter un bâtiment vertical sur un terrain en dénivelé
 - se protéger du soleil
 - se couper de la vue des passants à partir de la rue : pour la piscine, le polarium
 - calculer le dimensionnement et la disposition des structures en fonctions des cyclones.
 - accessibilité facile des espaces réservés au public pour les gens de la ville
 - planter des cocotiers pour reconstituer le couvert végétal et créer de l'ombre.

D.2 ETUDE DES PARAMETRES DU MARCHE

L'analyse de la situation du tourisme de la région de Mahajanga nous a permis de conclure à la possibilité de construire un hôtel de moyenne gamme internationale d'une capacité de 60 chambres à Mahajanga-ville même.

D.2.1 Le Produit ou que doit offrir un hôtel à Mahajanga-ville ?

Nous avons vu dans l'analyse générale que 60 % des visiteurs logeant dans des hôtels à Mahajanga-ville sont des touristes étrangers non-résidents.

Contrairement à Antananarivo et à Toamasina, ces non-résidents sont presque tous des touristes de loisir. Malheureusement pour la ville de Mahajanga, en effet, elle n'est pas encore une destination phare pour les investisseurs et les hommes d'affaires non-résidents.

1 - Pour les non-résidents

La visite de Mahajanga-ville peut se faire en moins d'une journée. Les touristes de loisir à Mahajanga cherchent donc Une étape pour connaître la région et les sites environnantes. Après un long voyage par la route par exemple ou après un circuit quelque peu harassant, ou deux ou trois jours de chasse en bivouac, on aspire à un hôtel de bonne qualité de 2 étoiles, norme internationale au moins.

Le séjour type des touristes de loisir à Mahajanga-ville est le suivant :

- 1er Jour : Arrivée par avion ou par la route. On passe une nuit à l'hôtel pour se reposer.
- 2ème jour : Visite de la ville et journée de " farniente " à l'hôtel (piscine obligatoire)
- 3è/4è ou 5è jour : circuits dans la région (grotte d'Anjohibe, Katsepy, Ampijoroa, Amborovy, Chasse etc...) selon un programme des clients
- Dernier jour : Retour à l'hôtel et dernière nuit (Discothèque souhaitée)

Ce séjour type prévoit donc 3 nuits à l'hôtel (urbain) qui doit offrir :

- Le confort (2 étoiles)
- La piscine qui n'existe pas dans les hôtels actuels). Un terrain de tennis sera sous-utilisé compte tenu de la canicule de la journée. Nous jugeons donc ces investissements (terrain, projecteurs...) trop importants pour des utilisateurs nocturnes uniquement.
- Une discothèque (souhaitable pour garder les clients le soir)
- Concernant l'organisation des circuits touristiques, l'hôtel traitera avec les prestataires existants. Une politique de promotion de ces structures locales devraient donc être prévue.

Dernière remarque : l'apport financier d'un " service Tour operator " au sein de son établissement peut paraître insignifiant à un hôtelier.

Si ceci est valable pour Antananarivo, ce n'est point le cas pour Mahajanga-ville. La mise en place d'un département " Tour Opérateur " à l'hôtel en ville n'attirera que peu de résidents : ceux-ci ont la possibilité et l'habitude d'organiser, eux-même, leurs circuits, leurs visites de sites etc....

2 -Pour les résidents hommes d'affaires

Les hommes d'affaires cherchent généralement :

- un endroit pratique : l'hôtel avec téléphone et fax en on état de fonctionnement ne doit pas être éloigné des quartiers d'affaires et des bureaux administratifs - Les Voitures de location sont utiles mais ne sont pas obligatoires. Les taxis et même les pousse-pousses peuvent faire l'affaire.
- un endroit confortable : l'homme d'affaires type est en général un cadre supérieur qui exige un minimum de confort. Compte tenu de la température à Mahajanga et de ses difficultés pour fréquenter les piscines à Antananarivo (la presque totalité des hommes d'affaires viennent de la Capitale), cette clientèle choisirait volontier un hôtel avec une piscine.
- un restaurant réputé, un bar discret et un discothèque : les affaires s'y traitent et un dernier verre dans la discothèque est souvent recherché après une journée harassante de travail.

Bref, une bonne localisation, télécommunication, confort minimum, piscine, restaurant, bar discothèque ; des services , somme toute, normaux pour un hôtel urbain de moyenne gamme (2 étoiles, norme internationale) attireront rapidement 60 % des hommes d'affaires à haut revenu dès la première année. Il est même certain que l'hôtel deviendra très rapidement " L'ENDROIT INCONTOURNABLE " des hommes d'affaires séjournant à Mahajanga si les prix pratiqués (que nous verrons ultérieurement) sont acceptables.

Le chiffre d'affaires pouvant être réalisé avec les " résidents " ne se limite pas aux hommes d'affaires.

Deux marchés spécifiques sont, en effet, exploitables :

- a) Les séminaires nationaux et régionaux
- b) Les manifestations locales : cocktails, mariages etc...

S'il est vrai qu'une capacité de 60 chambres est nettement insuffisante pour d'importants séminaires, il arrive que les participants à ces genres de réunions sont hébergés dans différents établissements mais se réunissent dans la meilleure salle de la ville. Par ailleurs, beaucoup de séminaires ne sont organisés que pour une cinquantaine (ou moins) de participants.

Enfin, une grande salle dans un établissement " côté " (surtout en Province) est très recherchée pour les manifestations locales ou familiales (cocktails, soirées dansantes, mariages etc...)

Malgré ses soixantes chambres donc, l'hôtel devra avoir une salle (pour réunions, banquets ou soirées dansantes) pouvant accueillir 200 convives.

Aucun hôtel de la ville n'offre actuellement cette possibilité.

D.2.2 La Clientèle Cible

L'étude du " Produit " : de ce que peut et doit offrir un-hôtel urbain (à Mahajanga-ville) nous a montré les deux catégories de clientèle cible :

- la clientèle résidente (essentiellement hommes d'affaires, séminaires et manifestations locales)
- la clientèle non-résidente(essentiellement touristes pour les circuits)

1 - Provenance de la clientèle attendue

- La clientèle résidente est rapidement cernée :
 - les hommes d'affaires provenant généralement d'Antananarivo
 - les organisateurs de séminaires : organismes internationaux, Ministères, ONG, Associations, les Grandes Sociétés industrielles et commerciales.
 - les " Majunguais " : Sociétés, Associations, particuliers.
- Si les statistiques disponibles donnent le nombre des non-résidents ayant effectué des séjours à Mahajanga (4.300 en 1993), les mêmes statistiques sont muettes sur les pays d'origine. Par ailleurs, le chiffre communiqué, qui ne représente même pas 8 % des arrivées totales à Madagascar, ne tient certainement pas compte de la majorité des visiteurs de la réserve d'Ampijoroa (qui n'est qu'à une centaine de kilomètres de Mahajanga) car ils séjournent rarement à Mahajanga-ville. La construction du Nouveau hôtel avec les services annexes nécessaires modifiera sensiblement les habitudes et le nombre des non-résidents utilisant la cité de Mahajanga comme ville-étape.

Quoi qu'il en soit, la provenance de la clientèle non-résidente attendue est bon à savoir pour permettre l'étude des actions marketing à mener.

Les statistiques des arrivées au niveau national, par pays d'origine, malgré de petites variations, donnent l'ordre décroissant ci-après : (Document du Ministère de la Promotion Industrielle et du Tourisme - Novembre 1993)

France et l'île de la Réunion.....	38 %
Italie.....	12 %
Allemagne.....	9 %
Suisse.....	8 %
Angleterre.....	4 %
U.S.A.....	3 %
Divers.....	26 %

Une enquête auprès des Tour-opérateurs réceptifs malgaches donne un ordre différent des pays d'origine des visiteurs quand on se limite à la région de Mahajanga :

- 1er : France et Ile de la Réunion (la majorité sont des chasseurs de l'Ile sœur)
- 2è : Allemagne
- 3è : Suisse
- 4è : Italie (qui est pourtant en bonne place au niveau national)

L'enquête précise également que 90 % des visiteurs anglais et américains passent à Ampijoroa et que les touristes suédois ou hollandais, amateurs de faune et de flore, commencent à se manifester.

2 - Contacts et moyens pour drainer la clientèle : Promotion

- Clientèle résidente :

Comme pour tout nouvel établissement, des actions publicitaires et promotionnelles sont à faire de manière soutenue durant la première année. L'inauguration est à soigner spécialement.

Compte tenu de la clientèle visée (cadres, organismes internationaux...), les supports sont spécifiques : les quotidiennes de la langue française, les hebdo (DMD) ou Mensuels (ROI-JURECO), la télévision. La radio est par exemple inutile.

Le "mailing "auprès des Grandes Sociétés, des ONG et des organismes internationaux est à faire annuellement.

Par la suite, la renommée de l'établissement (qualité/prix) est la meilleure publicité.

- Clientèle non résidente :

Les difficultés de télécommunication à Madagascar et plus particulièrement à Mahajanga ne sont plus à démontrer. Des efforts sont entrepris pour les aplanir mais un nouvel hôtel (de standing 2 étoiles - norme internationale) ne peut pas prendre le risque d'être coupé du monde quand il reçoit des clients non-résidents.

- Il est donc impératif que l'établissement ait un téléphone satellite (à l'usage payant des clients)

- Il est également recommandé d'avoir une antenne à Antananarivo avec liaison BLU, ne serait-ce que pour les approvisionnements et les réservations.

Ce problème de télécommunication impose des moyens spécifiques de promotion pour la clientèle non-résidente.

Les principaux pays d'origine des touristes susceptibles de s'intéresser à la destination de la région de Mahajanga ont été signalés précédemment.

Un hôtel avec une soixantaine de chambres et trois ou quatre circuits spécifiques de découverte ou de chasse, aura difficilement les moyens de faire sa propre promotion dans plusieurs pays d'Europe, ce qui lui coûtera d'ailleurs très, très cher.

Il existe à Madagascar plus d'une vingtaine de Tour-Opérateurs réceptifs qui ont leurs correspondants dans les pays "émetteurs " de touristes. Les plus importants sont : AIRTOURS - AKL - AVENTOUR - BOURDON VOYAGES - CORTEZ EXPEDITION - FREE TIME - GECKOMAD - HIRONDELLE - JULIA VOYAGES - M/CAR EVASION - M/CAR EXPLORER - MADAVENTURE - MTB - RTT - SETAM - SILVER WINGS TRAVEL - TRANSCONTINENTS - TROPIKA TOURING - VISIT MA/CAR...

Toutes ces Sociétés ont leur sièges et bureaux à Antananarivo et peuvent être contactées facilement. Par ailleurs, et c'est ce qui est le plus important, elles ont toutes des correspondants dans les quatre premiers pays émetteurs de touristes dans la région de Mahajanga : France, Allemagne, Suisse, Italie.

Le processus de promotion est le suivant :

- a) A l'ouverture de l'hôtel et après la mise en place des circuits : organiser à l'attention de ces Tour-opérateurs réceptifs un séjour de reconnaissance (un jour et une nuit à l'hôtel - tous les circuits proposés, sauf la chasse).
- b) Ces Tour-opérateurs mettront l'hôtel et ses circuits dans leurs programmes et leurs dépliant destinés aux voyageurs grossistes à l'étranger.
- c) A chaque fois que ces Tour-opérateurs font venir leur correspondants de l'étranger pour un eductor (voyage de reconnaissance), l'hôtel et ses circuits figureront dans le programme de voyage.
- d) Ces correspondants, qui sont en général des Tour-opérateurs émetteurs (grossistes) incluront , s'ils estiment le produit intéressant, bien entendu, l'hôtel et ses circuits dans leurs brochures qui seront distribuées dans toutes les Agences de Voyages de leur groupe.

A partir de ce moment là, l'hôtel et ses circuits figureront dans les dépliant proposés par les milliers d'Agences de France, d'Allemagne, de Suisse et d'Italie.

Le produit étant mis sur le marché international, son sort dépendra alors de l'image de la "Destination Madagascar " en général à l'étranger.

Outre ces quatre premiers pays émetteurs (France, Allemagne, Suisse, Italie) qui sont, somme toute, bien représentés à Madagascar quelques actions promotionnelles sont spécifiques :

- a) La clientèle en provenance de l'île de La Réunion qui apprécie la région de Mahajanga pour la chasse spécialement : quelques réceptifs malgaches essayent de percer le marché (AIRTOURS - AVENTOURS - TRANSCONTINENTS et TROPIKA TOURING). Ils peuvent être un bon relais de promotion pour l'hôtel mais la clientèle réunionnaise est particulière : elle croit toujours pouvoir se " débrouiller " toute seule à Madagascar. L'existence d'un bon hôtel et d'une bonne organisation de circuit chasse pourra changer les habitudes. A cet effet, le "mailing " auprès des Sociétés et des Agences de Voyages à La Réunion est à tenter. Un déplacement à l'île sœur pourra même être bénéfique.
- b) Les U.S.A. : la clientèle américaine est très attirée par l'écotourisme quand il s'agit de Madagascar. CORTEZ EXPEDITIONS, Tour opérateur installé à Antananarivo et filiale d'une Agence Américaine, est le partenaire idéal pour promouvoir le produits U.S.A.

- c) Suède et Hollande : ces deux pays ne sont pas à négliger pour les produits offerts dans la région de Mahajanga : le Mailing est donc nécessaire auprès de nos Consultants en Suède et aux Pays -Bas.

A ce sujet d'ailleurs, l'édition de bonnes brochures (pour l'hôtel et les circuits proposés) sont à prévoir et il est toujours très avantageux d'en adresser à tous nos Consultants et nos représentations à l'extérieur car ce sont des " passages obligés " pour nos visiteurs et souvent, on y trouve aucun document touristique sur Madagascar.

- d) Si l'hôtel fait partie d'un groupe international, les structures de promotion existantes doivent être utilisées au maximum surtout pour une destination qui est encore loin d'avoir une renommée internationale.

D.2.3 LES PRIX

L'inflation actuelle rend difficile la fixation des prix des services pour un projet qui ne sera opérationnel que dans un ou deux ans.

Divers points sont également à prendre en considération dans l'établissement des prix des prestations d'un hôtel (chambres, restaurations, prestations annexes comme les circuits etc...).

1 - Les contraintes légales

- a) Liberté des prix, double tarification : si les prix sont libres, la législation en matière d'hôtellerie prescrit l'instauration de la double tarification (circulaire N° 8801/MTM du 12/01/88) pour les établissements classés 3 étoiles et plus.

Nous analyserons ultérieurement les avantages et les inconvénients de cette double tarification (Prix différents pour les non-résidents et payables en devises).

- b) T.V.A : depuis la Loi des Finances 1995, toutes les recettes en devises des Sociétés et Etablissements touristiques sont exonérées de la T.V.A. Par contre, le chiffre d'affaires encaissé en Franc Malgache des hôtels classés sont soumis en versement de la T.V.A. aux taux de 25 %.
- c) Facture TTC : les Etablissements Hôteliers sont tenus d'établir leur facture TTC. Les prix affichés sont donc toujours taxes comprises et les taxes peuvent varier d'une Loi des Finances à une autre.
- d) Vignette touristique : la vignette touristique sera applicable par unité de logement et par nuit. La vignette apparaîtra en sus du montant TTC de la facture. Elle est fixée à 3 000 Fmg/nuitée

2 - Les contraintes commerciales et concurrentielles

- Le coût d'un service est fonction de ses qualités. Il ne faut pas oublier cependant que la clientèle (surtout résidente, compte tenu des difficultés financières actuelles des Entreprises et des Particuliers), pourra choisir des qualités moindre si la différence de prix est importante.

Malgré donc la classification internationale justifiée de l'Etablissement, les prix appliqués doivent tenir compte des coûts pratiqués sur la place :

- Les prix affichés en Franc Malgache seront amenés à être modifiés consécutivement à l'inflation (galopante et inquiétante pour le moment) si l'hôtel veut garder, comme il se doit, une rentabilité normale. Pour la commodité des ventes par les Agences et pour l'image de marque de l'hôtel, il est souhaitable néanmoins qu'il n'y ait pas plus que deux augmentations de prix par an. Les prix communiqués devraient même "tenir" pour un exercice dans la mesure du possible.
- Quant aux tarifs affichés en Devises (en Franc Français), ils ne doivent absolument pas changer en cours d'exercice.

Il ne faut pas oublier que toutes les brochures internationales sont éditées en Septembre 1996, par exemple, pour la saison touristique 1996. Les tarifs sont, en général, applicables à compter du 1er Novembre de chaque année. Des modifications peuvent être acceptées à compter du 1er Avril de chaque année mais compte tenu de notre éloignement et des difficultés de trouver des places sur nos vols internationaux, les réservations se font très longtemps à l'avance, aussi les tarifs communiqués pour compter du 1er Novembre sont-ils maintenus jusqu'au 31 Octobre de l'année suivante. La stabilité de la monnaie (Franc Français) de référence étant, la fixation et l'affichage des tarifs en devises ne posent aucun problème, au contraire, et c'est un des avantages de l'instauration de la "double tarification".

L'inconvénient de ce système est en fait la grande différence des prix appliqués entre résidents et non-résidents et ceci pour les mêmes prestations. Certains hôtels proposent la chambre à 50.000 MGF pour les résidents et réclament 350 FF (295.000 MGF) aux non-résidents, un menu à 25.000 MGF est proposé à 70 FF (59.000 MGF) à Sainte Marie.

Tout ceci est inadmissible pour les touristes non-résidents d'autant plus que les recettes réglées en Franc Malgache sont encore taxées de 25 % de TVA or les chiffres d'affaires en devises en sont exonérés. Les hôteliers n'appliquent-ils pas la vérité des prix pour la clientèle résidente ? Ou pour éviter la désertion des hôtels par les résidents, les touristes à devises fortes doivent-ils subventionner les prix libellés en Franc Malgache ? L'objet n'est pas de polémiquer sur ce problème mais d'analyser les impacts et d'en tenir compte pour la fixation des tarifs du nouvel établissement. Beaucoup de touristes refusent, en effet, cette disparité et évitent de fréquenter les hôtels où la différence de prix entre résidents et non-résidents est importante.

Ils acceptent de régler en devises mais à des prix sensiblement équivalents. Ce refus pourrait avoir des conséquences graves sur les fréquentations de l'hôtel par les non-résidents surtout que rares sont les Etablissements pratiquant la double tarification sur la place (à Mahajanga-ville) ou du moins la différence des prix reste dans le domaine de l'acceptable.

- Compte tenu de ces différents problèmes, l'hôtel doit afficher ses repas, menus, services annexes, circuits en MGF et payables pour les non résidents, en devises au cours du jour. D'ailleurs, la législation sur la double tarification ne concerne que le prix des chambres et non la restauration ni les autres services.

- Quant aux prix affichés des chambres, le montant en MGF sera sensiblement égal au prix en FF mais il appartient à l'hôtelier d'accorder une réduction de 50 % pour les personnes présentant une carte d'identité nationale malgache ou une carte de résident.

Ce procédé est nouveau et a l'avantage de ne pas " choquer " les touristes non-résidents à la lecture des tarifs affichés à la réception. Si le promoteur du projet trouve le système compliqué, il peut appliquer la méthode courante actuelle, quitte à perdre une bonne partie de la clientèle non-résidente qui se présente directement à l'hôtel. A noter que les clients passant par les Tour-opérateurs ne posent aucun problème car ils ont réglé un "package " et ne connaissent pas exactement la part des prestations hôtelières sur la totalité de la somme qu'ils ont déboursée au départ et qui comprend les vols, la voiture et les circuits.

3 - Les Tarifs

- La note circulaire du 12 Janvier 1988 du Ministère sur la " double tarification " ne concerne pas, en fait, le projet puisqu'il sera classé " 2 étoiles " or ladite note ne mentionne que les Etablissements de 3 étoiles et plus.
- Il est à noter cependant que la Loi des Finances 1995 ne précise pas de classification pour les Sociétés et les Etablissements touristiques, quant à l'exonération de la TVA pour les recettes en devises. On peut en conclure que tous les hôtels peuvent encaisser des devises et, par conséquent, afficher des tarifs en monnaies convertibles depuis 1995.
- Ces différentes dispositions amèneront un hôtel 2 étoiles à afficher ses tarifs en MGF et à les transformer en devises (au cours du jour) pour les non-résidents.
- Compte tenu de ces contraintes légales, commerciales et concurrentielles :
 - a) Les prix de la chambre double devraient être de :
 - 300 FF pour les non-résidents
 - 256.000 MGF TTC pour les résidents

Pour éviter la disparité et ses conséquences néfastes vis-à-vis des touristes non-résidents comme nous l'avons développé plus haut, il serait judicieux d'afficher les tarifs de la manière suivante :

Prix de la chambre double :

256.000 MGF ou équivalent en devises pour NON-RESIDENTS (300 FF).

L'hôtelier peut donner la possibilité de réduction de 50 % pour les résidents (soit 128.000 Fmg ; ce qui n'est pas tenu compte dans cette étude). Ces prix s'entendent pour une ou deux personnes et valeur MGF Janvier 1996.

- b) Le prix moyen du repas (valeur Janvier 1996) devrait être de 58.000 MGF (le non-résident règlera l'équivalent en devises).
- c) Le petit-déjeuner ne devrait pas dépasser 18.000 MGF.
- d) Les prix des boissons (surtout au bar et à la discothèque) devraient être les mêmes que ceux pratiqués par les Etablissements de la ville. Avec le cadre en plus, c'est, en effet, le meilleur moyen d'attirer la clientèle locale et de faire de l'hôtel " le lieu de rendez-vous " de tous les clients potentiels de la ville.
- e) **Piscine** : pour maintenir la "classe " de l'Etablissement, la piscine sera gratuite mais réservée uniquement aux clients des chambres et du restaurant. La famille qui vient déjeuner aura accès gratuitement à la piscine mais le groupe de jeunes qui vient prendre un coca ou une bière n'y accèdera pas, même moyennant un droit d'entrée quelconque. Les clients d'une certaine gamme d'hôtel ne supportent pas " l'envahissement " des installations qui leur sont destinées. Il ne faut surtout pas oublier qu'une moyenne gamme (2 étoiles norme internationale) est déjà un Etablissement exceptionnel pour une ville de province comme Mahajanga.
- f) La salle de réunion ou de restaurant ne sera fournie qu'avec les chambres (pour les séminaristes, par exemple) ou lors d'un cocktail ou un banquet ou un mariage. Il n'y aura aucun supplément et la salle peut donc être considérée comme gratuite. Une simple location de salle pourra être accordée exceptionnellement si le gérant estime que l'opération aura de bonnes retombées commerciales : le prix est alors à voir au cas par cas.
- g) Les prix des circuits dépendent, bien entendu, des coûts de services des prestataires utilisés par l'hôtel ajoutés aux coûts des services fournis par l'Etablissement lui-même (repas froid, véhicule, guide etc...)

Une journée de circuit devrait coûter de 100 à 150 FF/ personne.

La journée avec hébergement (Ecolodge à Anjohibe - nuit à la réserve d'Ampijoroa, chasse etc.) se vendait bien entre 200 et 250 FF/jour/ personne.

Le principe général est de proposer aux clients des circuits avec hébergement de un, deux, trois jours ou plus avec le même prix que lui aurait coûté le même séjour à l'hôtel. D'un côté, le client refuse rarement de voir autre chose pour le même prix et de l'autre côté, l'hôtelier peut réaliser une marge plus importante.

4 - Les Commissions d'Agence et de Tour-Opérateurs

- La promotion devant passer par les Agences et Tour-opérateurs, les Commissionnements de ces intermédiaires font partie du marketing. Les commissions ne s'appliquent qu'à l'hébergement.

- La pratique est de commissionner le tarif résident à 10 %. Elle est à maintenir et on ne peut faire mieux même si l'hôtel, nouveau sur le marché, doit attirer beaucoup plus les intermédiaires.
- Pour le tarif non-résident, une enquête auprès des concurrents de la place a montré que tous donnent une commission de 10 %. L'hôtel devra faire, ici, un effort particulier car il doit se faire connaître à l'extérieur. A cet effet, pour permettre aux Tour-Opérateurs réceptifs de Madagascar de mieux vendre le produit auprès de leurs correspondants étrangers, il serait souhaitable qu'une commission plus importante puisse être accordée aux réceptifs locaux.

D.2.4 CONCURRENCE - POSITIONNEMENT

Un projet de moyenne gamme, certes, mais aux normes internationales ; l'hôtel fera partie, de ce fait, des meilleurs Etablissements de la ville.

Quand le nouveau code du tourisme sera, en effet, appliqué et que la classification des hôtels à Madagascar revue, aucun Etablissement de la ville de Mahajanga ne pourra certainement pas prétendre à être classé 3 étoiles norme internationale.

1 - Place du projet à Mahajanga-ville

- Neuf et respectant les normes, l'hôtel aura des avantages certains vi-à-vis de ses concurrents au niveau des structures et des services.
- La clientèle qui ne tient compte dans son choix que de la qualité des services offerts, sera tout à fait acquise à l'hôtel et dès son ouverture, l'Etablissement attirera 90 % de cette frange de clients. Malheureusement, cette catégorie de clientèle se limite aux hommes d'affaires venus de l'étranger ou aux représentants des Grandes Sociétés malgaches.

Comme il a été déjà précisé que Mahajanga n'est pas encore une destination phare pour les investisseurs étrangers, ce marché-là est plutôt restreint.

- L'hôtel ne doit donc pas compter uniquement sur cet avantage des services offerts à la clientèle.
- Les Etablissements existants, en effet, ont également leurs avantages. Ils sont, en général, mieux situés ; ils ont leurs habitués et enfin et surtout, ils peuvent offrir des prix attractifs puisqu'ils n'ont pas les mêmes charges d'amortissements ni d'exploitation.
- L'hôtel doit donc gérer cette situation : des prix pour rentabiliser le projet mais comme la rentabilité est fonction du taux d'occupation, lesdits prix doivent tenir compte de ceux de la concurrence.

2 - Part du projet sur le marché

De tout ce qui précède, la part du marché que le nouveau projet aura au niveau de la clientèle RÉSIDENTE se limitera aux hommes d'affaires, aux séminaires et aux manifestations locales. Les vacanciers nationaux qui fréquenteront

l'hôtel, ne seront en nombre significatif que lors de l'organisation d'évènements notables dans la Capitale du Boina ; ce qui sera ponctuel et n'aura qu'une infime incidence sur le taux d'occupation annuel de l'Etablissement.

a) Part de la clientèle Résidente :

- Notre analyse de la situation du tourisme dans la région de Mahajanga a prévu qu'en 1996, sur les 10.000 arrivées dans la région, 3.500 seront des nationaux.

S'agissant de nationaux hébergés à l'hôtel, la part des hommes d'affaires est assez importante. En effet, 50 hommes d'affaires par semaine (10 par vol du Lundi au Vendredi), nous donnent 2.600 arrivées par an. Avec une durée moyenne de séjour de 3 nuits, nous obtenons pour les hommes d'affaires : 7.800 nuitées par an.

- Compte tenu de ses structures et de sa catégorie, le projet peut estimer, même dès la première année, avoir 40 % de ce marché soit 3.120 nuitée / an.
- En évaluant à 5 les séminaires organisés à l'hôtel par an, ce qui représente plus de 75 % du marché (les 60 chambres seront toutes prises pour une durée moyenne de 4 nuits), le nombre de nuitées totales s'élèvera à $5 \times 60 \times 4 = 1\,200$ nuitées / an.
- Les vacanciers hébergés à l'hôtel seront, selon nos calculs, 1.900 (3.500 - 2.600). Compte tenu de nos tarifs et malgré l'attrait du neuf, l'Etablissement ne peut escompter avoir plus de 10 % de ces arrivées soit 190 à 200/ an. Avec une durée moyenne de séjour de 4 nuits, le nombre de nuitées totales sera de 800 nuitées/ an.

La totalité des nuitées de la clientèle résidente s'élèvera donc, la première année, à :

- Hommes d'affaires	(40 % du marché)	3.120
- Séminaires	(75 % du marché)	1.200
- Vacanciers	(10 % du marché)	800
	TOTAL	5.120 nuitées / an

- Les nuitées possibles étant 21.900 (365 x 60 chambres), la clientèle résidente donnera donc un taux d'occupation de 23,4 % environ.

(Hommes d'affaires et séminaires se logent, en général, en SINGLE, nous n'avons pas tenu compte de la double occupation).

b) Part de la clientèle NON- Résidente :

- Nous avons évalué précédemment à 1.500 les arrivées des non-résidents qui logeront à l'hôtel avant de participer à un circuit et après ledit circuit.

80 % de ces touristes étant des couples, nous aurons donc 1.200 logés dans des chambres doubles, soit 600 chambres. Les 20 % (300 personnes) étant en SINGLE, utiliseront donc 300 chambres. Total des chambres utilisées :

900 chambres x 3 nuits = 2.700 nuitées/ an

- Pour les 2.000 non-résidents sédentaires prévus par l'analyse (1.957 exactement), on peut estimer que l'hôtel attirera, la première année, 20 % du marché soit 400 arrivées.

- 80 % étant des couples, ils occuperont $400 \times 80 \% = 320 : 2 = 160$ chambres

- En y ajoutant les 20 % de SINGLE ... $400 \times 20 \% =$
80 chambres

Nous aurons au total : 240 chambres.

Pour un séjour moyen de 4 nuits pour les sédentaires, le total des nuitées est de : $240 \times 4 =$ 960 nuitées / an

La totalité des nuitées de la clientèle non-résidente s'élèvera donc la première année à :

- Séjours pour circuits (1/3 du marché)	2.700
- Séjours sédentaires (20 % du marché)	960

TOTAL	<u>3.660</u>	<u>nuitées / an</u>
-------	--------------	---------------------

Pour un total de 21.900 nuitées, la clientèle non-résidente donnera la première année un taux d'occupation de 16,7 %.

c) Taux d'occupation

Une évaluation des taux d'occupation des deux clientèles résidentes et non-résidentes nous donne donc :

Résidente	23,4
Non-résidente	16,7

Taux d'occupation totale 40,1 % la première année.

Si le taux d'occupation de la clientèle résidente risque de stagner (le coût de la vie ne permettra pas l'accroissement des arrivées globales et encore moins la part du marché du projet), le taux afférent à la clientèle non-résidente est amené à s'améliorer d'année en année avec l'action des intermédiaires (Tour-opérateurs réceptifs) auprès des prescripteurs de voyages à l'extérieur. Une croissance de 20 % par an n'est pas une évaluation trop optimiste pour cette clientèle non-résidente, surtout si l'organisation des circuits dans la régions est prise au sérieux.

Toutefois, nous adoptons un taux de croissance moyen de 15 % annuel pour les cinq années à venir.

%	1	2	3	4	5
Taux d'occupation	40	55	65	65	65

D.3 ETUDE FINANCIERE

D.3.1 LES PARAMETRES DE CALCUL

a - Données de base

Capacité chambres	:	60
Indice de fréquentation	:	1,5
Prix moyen chambre	:	300 FRF/ 256 000 Fmg
Prix moyen repas (repas + petit déjeuner)	:	85 FRF
Taux d'occupation	:	40 % la première année (croissance 15%)
Segmentation de la clientèle	:	résident : 40 % non-résident : 60 %

b - Coûts des investissements (FRF)

Constructions	:	6 546
Aménagement / Mobiliers / Mat. Equipements / Terrain	:	12 280
Autres	:	4 409
Fonds de roulement initial	:	550
Total		23 785

c - Schéma de financement

Nous adoptons le schéma de financement suivant :

Fonds propre	:	40 %
Emprunt	:	60 %
Caractéristiques de l'emprunt		
Taux d'intérêt	:	12 %
Durée	:	10 ans
Différé	:	02 ans

D.3.2 EVALUATION FINANCIERE

a - Analyse de l'exploitation

Le taux de rentabilité intrinsèque du projet est au-dessus de la limite de rentabilité (13 %).

- Au niveau des investissements :

- Le taux de rotation de l'actif est relativement faible (20 %) ; ce qui est dû à l'importance des coûts des investissements. Par ailleurs, la proportion entre les recettes d'hébergement et autres recettes est équilibrée, respectivement de 40 % et 60 %.

- Au niveau de l'exploitation

- Les consommations intermédiaires représentent 41 % des chiffres d'affaires, dont 31 % pour les coûts de matières et 11 % pour les charges externes.

La rentabilité brute du projet est de 38 %. La part du personnel sur la valeur ajoutée est relativement importante (32 %).

- Au niveau des charges financières

- On constate, pour la première année, l'importance des charges financières qui représentent 71 % de l'EBE.

Par conséquent, on enregistre un résultat négatif la première année.

Il en est de même pour la solvabilité du projet. Dès la première année, on enregistre un cumul de trésorerie de 676 000 FRF. Nous essayons d'analyser, dans l'étude de sensibilité les points auxquels on pourrait jouer pour améliorer cette situation.

Le pay-back period qui est relativement important (7 ans) semble confirmer cette insolvabilité mais nous pensons que ce délai est respectable par rapport à la durée de vie du projet.

b - Test de sensibilité

L'étude de sensibilité montre que pour mieux viabiliser ce projet, on peut faire une :

- **Action sur le chiffre d'affaires**

L'étude de sensibilité montre que sous l'effet d'une diminution de - 2 % du chiffre d'affaires, le projet reste dans le domaine de rentabilité ; tandis qu'une augmentation de 8 % du chiffre d'affaires améliore la rentabilité à 15 %.

Ceci peut être obtenu soit par l'amélioration des autres recettes (séminaires, discothèques, dîner dansant et autres spectacles) qui augmentera les frais de restauration - bar, ou par une hausse des prix des chambres de 20 %, ou par une hausse du taux d'occupation de 9 %.

- **Action sur les coûts d'investissement**

Le projet peut supporter une augmentation de 10 % des coûts d'investissement.

- **Action sur les taux d'intérêt**

L'impact de la variation du taux d'intérêt est peu sensible. Une augmentation de 3 % entraîne une diminution de 1 % au niveau du TRI et du TR.

Par ailleurs, nous concluons que l'existence de l'emprunt extérieur à 12 % est indispensable pour la viabilisation du projet.

D.3.3 EVALUATION ECONOMIQUE

a- Rentabilité économique (TRE)

La détermination du TRE suit le même principe que celle du TRI mais en convertissant les coûts financiers en coûts économiques conformément au code des investissements.

En fait, aux investissements acquis localement est affecté un coefficient égale à 0,8, tandis qu'à ceux en devises est affecté un coefficient égal à 1 ; les impôts et taxes ne sont pas pris en compte ; aux charges salariales afférentes aux nationaux a été appliqué un coefficient de 0,5.

Le TRE enregistré est de : 12 %

b- Création d'emploi - Valorisation des ressources humaines

Le nombre d'emploi permanent créé par chaque catégorie de projet est récapitulé dans le tableaux suivant. Les emplois temporaires pendant la période de pointe (environ 4 mois par an) ne sont pas valorisés dans ce projet, mais que nous considérons toujours comme importante.

Nombre d'emploi créé : 45

La valorisation des ressources humaines se caractérise par les transferts de technologie acquis par des divers aspects de la formation professionnelle (formation initiale, stage, recyclage....

c - Balance de devises

Des hypothèses ont été prises pour la détermination de la balance de devises :

- la part des recettes en devise correspond aux recettes d'hébergement affecté d'un coefficient égal au pourcentage de non-résidents.
- les emprunts en devise
- les investissements : matériels et équipements hôteliers, le mobiliers, une partie des constructions est effectuée en devise.
- les charges salariales des expatriés.
- une partie des dépenses courante proportionnelle à la catégorie des établissements hôteliers.

Les tableaux correspondant à chaque catégorie d'hôtel sont présentés en annexe, mais le tableau suivant est donné à titre indicatif et pour faire une comparaison entre les différents établissements.

Le chiffre donné correspond aux réserves en devises à la troisième année de l'exploitation (année de croisière).

Réserve en devise : 1 422 K FRF

HYPOTHESES DE BASE : Recette d'exploitation
--

Capacité Chambres	
Indice de fréquentation	1,5
Repas par nuitée	1,5
Repas passants par nuitée	0,5

Prix moyen chambres	300
Prix moyen repas	65
Prix moyen petit déjeuner	20
Recette moyenne Boisson par nuitée	15
Recette moyenne Bar par nuitée	30
Recette moyenne Tel. Téléx. par nuitée	20
Recette moyenne Blanchisserie par nuitée	10
Recette moyenne Divers par nuitée	5

Taxes 1000 FMG/ Nuitées	3
Taux de change pratiqué (FRF/FMG)	900

A - HEBERGEMENT

1)

Année 1	Année 2	Année 3	Année 4	Année 5
---------	---------	---------	---------	---------

Capacité Chambres	60	60	60	60	60
Indice de fréquentation	1,5	1,5	1,5	1,5	1,5
Taux d'occupation					
Détermination des nuitées	12 960	17 820	21 060	21 060	21 060

2) Tarifs TTC	En FMG	En FRF
Taxes = 3000 FMG/Nuitée		

Cliantèle individuelle	256 000	300
Cliantèle agence	256 000	300
Cliantèle Tours opérateurs	256 000	300

3) Tarifs HT (Moyens)

Cliantèle individuelle	253 000	300
Cliantèle agence	253 000	300
Cliantèle Tours opérateurs	253 000	300

4) Réduction en %

	%
Cliantèle individuelle	0%
Cliantèle agence	10%
Cliantèle Tours opérateurs	15%

5) Tarifs HT PRATIQUES

Cliantèle individuelle	253 000	-
Cliantèle agence	102 000	270
Cliantèle Tours opérateurs	-	255

6) Segmentation de la clientèle

Résident	40%
Non Résident	60%

Cliantèle individuelle	30%
Cliantèle agence	30%
Cliantèle Tours opérateurs	40%

7) Production / Segment de clientèle

	Année 1	Année 2	Année 3	Année 4	Année 5
Clientèle individuelle	2 592	3 564	4 212	4 212	4 212
Clientèle agence	2 592	3 564	4 212	4 212	4 212
Clientèle Tours operateurs	3 456	4 752	5 616	5 616	5 616
Total	8 640	11 880	14 040	14 040	14 040

8) Recette d'hébergement (1000 FRF)

	Année 1	Année 2	Année 3	Année 4	Année 5
Clientèle individuelle	729	1002	1184	1184	1184
Clientèle agence	537	739	873	873	873
Clientèle Tours opérateurs	881	1212	1432	1432	1432
Total	2 147	2 953	3 489	3 489	3 489

B - RESTAURATION/BAR

CONSUM. JOURNALIERE	Année 1	Année 2	Année 3	Année 4	Année 5
Repas	53	73	87	87	87
Repas passant	18	24	29	29	29
Petits déjeuners	34	39	45	52	59
Boissons	65	75	86	99	114
Bar	34	39	45	52	59
Total par jour	204	251	291	318	348

CONSUM. ANNUELLE	Année 1	Année 2	Année 3	Année 4	Année 5
Repas	19 440	26 730	31 590	31 590	31 590
Repas passant	6 480	8 910	10 530	10 530	10 530
Petits déjeuners	12 240	14 076	16 187	18 616	21 408
Boissons	23 400	26 910	30 947	35 588	40 927
Bar	12 240	14 076	16 187	18 616	21 408
Total annuel	73 800	90 702	105 441	114 939	125 862

CONSUM. ANNUELLE	Année 1	Année 2	Année 3	Année 4	Année 5
Repas	1 264	1 737	2 053	2 053	2 053
Repas passant	421	579	684	684	684
Petits déjeuners	245	282	324	372	428
Boissons	351	404	464	534	614
Bar	367	422	486	558	642
Total annuel	2 648	3 424	4 011	4 202	4 422

C- AUTRES PRODUITS

Quantité journalière	36	49	58	58	58
Quantité annuelle	12960	17820	21060	21060	21060

1 - TEL/TELEX/FAX	Année 1	Année 2	Année 3	Année 4	Année 5
Prix unitaire moyen (en FRF)	20	20	20	20	20
Chiffre d'affaires (1000 FRF)	259	356	421	421	421

2 - BLANCHISSERIE	Année 1	Année 2	Année 3	Année 4	Année 5
Prix unitaire moyen (en FRF)	10	10	10	10	10
Chiffre d'affaires (1000 FRF)	130	178	211	211	211

3 - DIVERS	Année 1	Année 2	Année 3	Année 4	Année 5
Prix unitaire moyen (en FRF)	5	5	5	5	5
Chiffre d'affaires (1000 FRF)	65	89	105	105	105

HYPOTHESES DE BASE : Coûts d'exploitation

. Coûts des Matières : en pourcentage des Chiffres d'affaires HT de chaque département.

. Hébergement	6%
. Restauration/Bar	40%
. Petit déjeuner	40%
. Boissons Rest.	35%
. Boissons Bars	26%
. Tel/Telex	50%
. Blanchisserie	30%

. Frais généraux : en pourcentage du Chiffre d'affaires total

	Année 1	Année 2	Année 3
Entretien et réparation	4%	4%	5%
Promotion et action commerciale	3%	3%	3%
Frais de gestion	1,00%	1,00%	1,00%
Impôts et taxes	1%	1%	1%
Energie	2%	2%	2%

Dividendes : 10% Résultat net si positif
Dividende année "n" distribuée en "n+1"

PREMIERE PARTIE : EVALUATION DE LA RENTABILITE INTRINSEQUE DU PROJET

A. Echeancier des investissements

DESIGNATION	ANNEES (1000 FRF)	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
		1. Frais d'établissement	734								
2. Terrains	632										
3. Constructions	6 546										
4. Matériels et Equipements hôteliers	400					140					
5. Mobiliers	230						81				
6. Aménagements, installations, VRD	11 018										
7. Intérêts intercalaires	3 425										
8. Divers	250										
9. FDRt	550										
TOTAL		23 785				140	81				

B. Echeancier des amortissements

RUBRIQUES	VALEURS	DUREE (ans)	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	TOTAL
1. Frais d'établissement	734	3	245	245	245								734
2. Constructions	6 546	20	327	327	327	327	327	327	327	327	327	327	1 636
3. Matériels et Equipements hôteliers	400	5	80	80	80	80	80						400
4. Mobiliers	230	10	23	23	23	23	23	23	23	23	23	23	115
5. Aménagements, installations	11 018	20	551	551	551	551	551	551	551	551	551	551	2 754
TOTAL	18 928		1 226	1 226	1 366	1 062	981	901	901	901	901	901	5 640
VALEUR NETTE COMPTABLE	18 928		17 702	16 476	15 110	14 048	13 067	13 147	12 246	11 345	10 444	9 542	13 288

c. Schémas de financement

RESSOURCES	Montant (1000 FRF)	%
Fonds Propre	9 514	40%
Emprunt	14 271	60%
TOTAL	23 785	100%

EMPLOIS

DESIGNATION	ANNEES (1000 FRF)	Montant
1. Frais d'établissement		734
2. Terrains		632
3. Constructions		6 546
4. Matériels et Equipements hoteliers		400
5. Mobiliers		230
6. Aménagements, Installations		11 018
7. Intérêts Intercalaires		3 425
8. Divers		250
8. FDRI		550
TOTAL		23 785

NM.



Baie des Boutres (Orangea)

Secteur 19

Pointe de l'Aigle

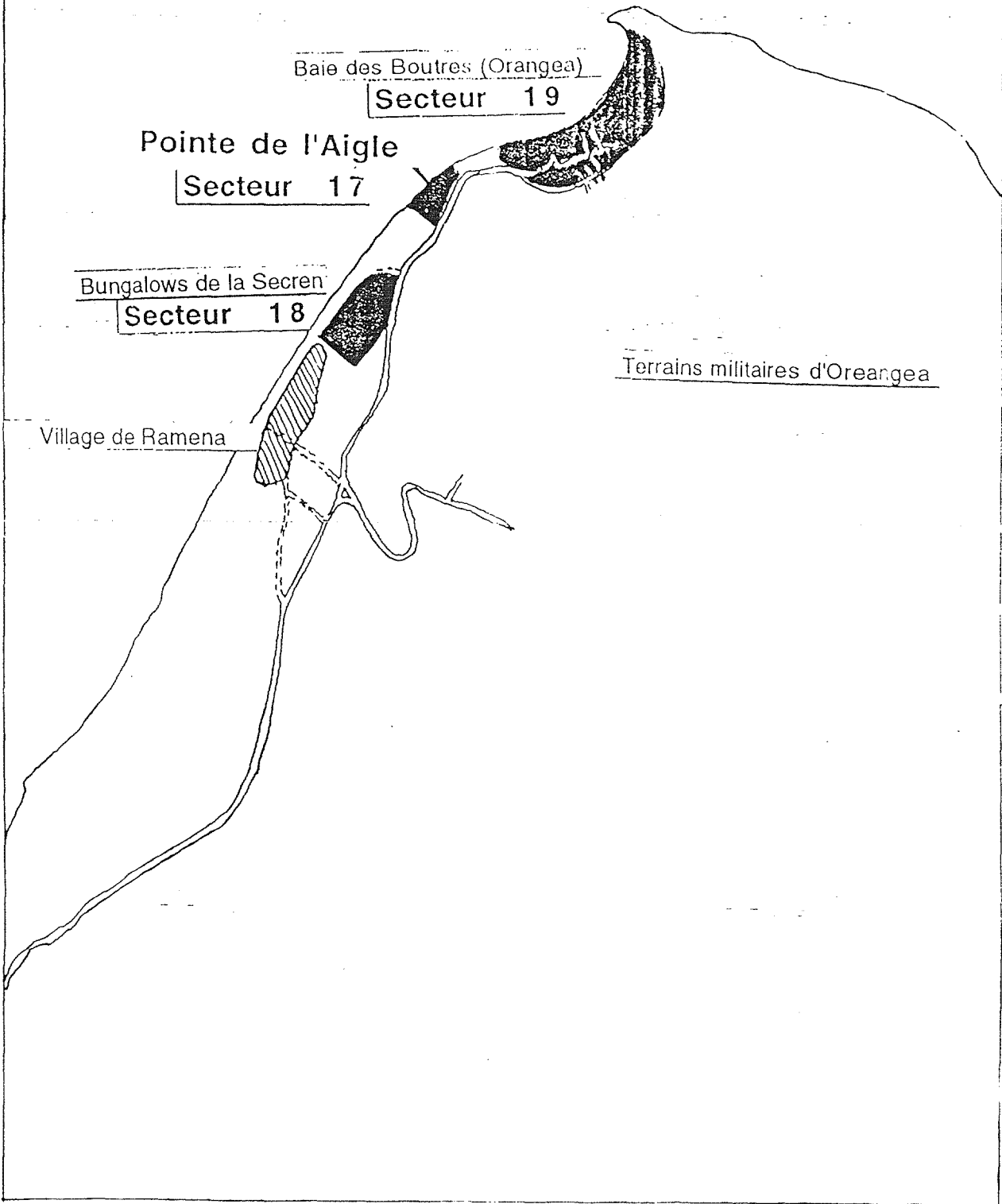
Secteur 17

Bungalows de la Secren

Secteur 18

Village de Ramena

Terrains militaires d'Orangea



E. Echéancier des flux avant financement

RUBRIQUES	ANNEES	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
RESSOURCES											
- Capacité d'autofinancement		2 388	3 330	3 874	3 923	3 983	3 983	3 983	3 983	3 983	3 983
- Récupération BFR											550
- Valeur nette comptable											12 288
TOTAL RESSOURCES		2 388	3 330	3 874	3 923	3 983	3 983	3 983	3 983	3 983	17 820
EMPLOIS											
- BFR		550									
- Investissements		23 235			140	81					
TOTAL EMPLOIS		23 785			140	81					
FLUX NET DE LIQUIDITES (R-E)		-23 785	2 388	3 330	3 874	3 783	3 902	3 983	3 983	3 983	17 820
CUMUL FLUX NET DE LIQUIDITES		-23 785	-21 396	-18 067	-14 193	-10 410	-6 508	-2 526	1 457	5 439	27 242

** Détermination de la rentabilité du projet :

TAUX DE RENTABILITE INTERNE 12,78%

** Délai de récupération : 7 ans

DEUXIEME PARTIE : EVALUATION DE LA SOLVABILITE DU PROJET

(prise en compte du schéma de financement)

A Incidence du financement sur la CAF

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
EXCEDENT BRUT D'EXPLOIT	2 388	3 330	3 874	3 923	3 983	3 983	3 983	3 983	3 983	3 983
DOTATIONS AUX AMORTISSEMENTS	1 226	1 226	1 306	1 062	981	981	981	981	981	981
CHARGES FINANCIERES	1 712	712	1 712	1 573	412	1 243	1 047	806	583	306
RESULTAT AVANT IMPOTS	-550	391	796	1 288	1 584	1 759	1 954	2 173	2 419	2 694
IMPOTS SUR LES BENEFICES						154	342	380	847	943
RESULTAT NET DE L'EXERCICE	-550	391	796	1 288	1 584	1 605	1 612	1 793	1 572	1 751
CAPACITE D'AUTOFINANCEMENT	676	1 617	2 161	2 349	2 565	2 586	2 593	2 774	2 553	2 732

B Echéancier des flux après financement

RUBRIQUES	ANNEES	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
RESSOURCES											
- Apport personnel		9 514									
- Emprunt		14 271									
- Capacité d'autofinancement			676	1 617	2 161	2 349	2 565	2 586	2 593	2 774	2 553
- Récupération BFR											550
- Valeur nette comptable											13 288
TOTAL RESSOURCES		23 785	676	1 617	2 161	2 349	2 565	2 586	2 593	2 774	15 391
EMPLOIS											
- BFR		550									
- Investissements		23 235				140	81				
- Remboursement emprunt n°1				1 160	1 299	1 455	1 630	1 826	2 045	2 290	
- Remboursement emprunt n°2											
- dividendes				39	80	129	158	160	161	179	
TOTAL EMPLOIS		23 785		1 199	1 519	1 665	1 788	1 986	2 206	2 469	
FLUX NET DE LIQUIDITES (R-E)			676	1 617	962	830	900	797	607	568	13 922
CUMUL FLUX NET DE LIQUIDITES			676	2 293	3 255	4 085	4 986	5 783	6 391	6 959	20 880

SEUIL DE RENTABILITE

RUBRIQUES ANNEES

CHIFFRE D'AFFAIRES

%

CHARGES VARIABLES

%

MARGE SUR CHARGES VARIABLES

%

CHARGES FIXES

%

RESULTAT

%

SEUIL DE RENTABILITE (en Fmg)

MARGE DE SECURITE

INDICE DE SECURITE

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
CHIFFRE D'AFFAIRES	6 249	7 000	8 238	8 429	8 649	8 649	8 649	8 649	8 649	8 649
%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
CHARGES VARIABLES	2 202	2 946	3 567	3 630	3 702	3 702	3 702	3 702	3 702	3 702
%	41,95%	42,09%	43,30%	43,07%	42,81%	42,81%	42,81%	42,81%	42,81%	42,81%
MARGE SUR CHARGES VARIABLES	3 047	4 054	4 671	4 799	4 947	4 947	4 947	4 947	4 947	4 947
%	58,05%	57,91%	56,70%	56,93%	57,19%	57,19%	57,19%	57,19%	57,19%	57,19%
CHARGES FIXES	3 597	3 663	3 875	3 511	3 363	3 342	3 334	3 154	3 374	3 196
%	68,53%	52,32%	47,04%	41,66%	38,88%	38,64%	38,55%	36,46%	39,02%	36,95%
RESULTAT	-550	391	796	1 288	1 584	1 605	1 612	1 793	1 572	1 751
%	-10,48%	5,59%	9,66%	15,28%	18,32%	18,56%	18,64%	20,73%	18,18%	20,24%
SEUIL DE RENTABILITE (en Fmg)	6 196	6 325	6 835	6 167	5 879	5 843	5 830	5 514	5 900	5 587
MARGE DE SECURITE	-947	676	1 403	2 262	2 769	2 806	2 819	3 135	2 749	3 061
INDICE DE SECURITE	-18,05%	9,65%	17,03%	26,83%	32,02%	32,44%	32,59%	36,25%	31,78%	35,39%

.Rentabilité des fonds propres

Rubriques	ANNEES	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Fonds Propre	9 514										
Dividendes				39	80	129	158	160	161	179	
Trésorerie annuelle		676	1 617	962	830	900	797	607	568	13 922	
Flux actualisés	-9 514	676	1 617	1 001	910	1 029	956	768	729	14 101	
Rentabilité des fonds propres		13%									

TABLEAU D'AMORTISSEMENT DU PRET
--

Besoin total de financement	14 271		100%
EMPRUNT N° 1 (Etranger	14 271		100%

Période de différé (a) 2
 Taux d'intérêt TTC
 Montant à rembourser 14 271
 Durée du prêt (ans) : 10
 Nb de remboursements 8
 Montant de l'échéance 2 873

Echéance	Montant de l'échéance	Intérêt TTC	Capital remboursé	Remboursement cumulé	Capital restant dû
					14 271
1		1 712			14 271
2		1 712			14 271
3	2 873	1 712	1 160	1 160	13 111
4	2 873	1 573	1 299	2 460	11 811
5	2 873	1 417	1 455	3 915	10 356
6	2 873	1 243	1 630	5 545	8 726
7	2 873	1 047	1 826	7 371	6 900
8	2 873	828	2 045	9 416	4 855
9	2 873	583	2 290	11 706	2 565
10	2 873	308	2 565	14 271	0

CHARGES DE PERSONNEL

Hypothèses de calcul (1000 FRF):

Salaire mensuel d'un cadre expatrié	30
Salaire mensuel d'un cadre national	1,5
Salaire mensuel d'un agent de maîtrise	0,5
Salaire mensuel d'un agent d'exécution	0,25

FONCTIONS	FFEC	SAL MEN	CH PATR	TO MEN	TO ANN
Gérant (expatrié)	1	30	5	35	425
Cadres locaux	2	3	1	4	42
Agents de maîtrise	12	6	1	7	85
Agents d'exécution	30	8	1	9	106
TOTAL	45	46,5	8	55	658

BALANCE DE DEVISES (1000 FRF)

Rubriques		1	2	3	4	5
A - RESSOURCES	14271	1288	1772	2094	2094	2094
- Apports en numéraire						
- Emprunts	14 271					
- Recettes en devise		1 288	1 772	2 094	2 094	2 094
B - EMPLOIS	14 271	650	865	2 217	2 422	2 656
- Investissements en devise	14 271					
- Dépenses en devise		650	865	1 018	1 043	1 072
- Remboursement d'emprunt				1 160	1 299	1 455
- Dividendes				39	80	129
SOLDE		639	907	-123	-328	-562
CUMUL		639	1 545	1 422	1 094	532

Indicateurs du projet (1000 FRI)

Montant des investissements:	23 785
- dont immobilisations	23 235
- Fonds de roulement	550
Chiffre d'affaires en année de croisière:	8 238
TRI avec valeur résiduelle	13%
TR des Fonds propre	18%

Test de sensibilité

1. Variation en % du CA			
Variation du CA	55%	8%	-2%
TRI avec valeur résiduelle	28,00%	15,00%	12,00%
TR des Fonds propre	25%	18%	16%

2. Variation en % des Inv.			
Variation des investissements	10%	-15%	-75%
TRI avec valeur résiduelle	12%	15%	28%
TR des Fonds propre	18%	21%	23%

3- Variation autres recettes			
Variation des autres recettes	190%	30%	-5%
TRI avec valeur résiduelle	28,00%	15,00%	12,00%
TR des Fonds propre	34%	18%	18%

4. Variation en % du taux d'occupation (Ta)				
Variation du taux d'occupation	58%	9%	-3%	-30%
TRI avec valeur résiduelle	28,00%	15,00%	12,00%	4,00%
TR des Fonds propre	23%	21%	18%	16%

5. Variation en % du Prix des chambres (Pu)			
Variation du Prix des chambres (Pu)	150%	20%	-10%
TRI avec valeur résiduelle	28,00%	15,00%	12,00%
TR des Fonds propre	25%	18%	18%

6. Variation en % des taux d'intérêts (I)			
Taux d'intérêt	15,00%	12,00%	10,00%
TRI avec valeur résiduelle	12,00%	13,00%	15,00%
TR des Fonds propre	17%	18%	21%

II. REGION D'ANTSIRANANA

A. ANALYSE DU MARCHÉ TOURISTIQUE REGIONAL

INTRODUCTION

Malgré ses atouts naturels, la région d'Antsiranana (hors Nosy-Be) n'est pas considérée comme une zone prioritaire, elle est même classée par le Ministère du Tourisme dans la catégorie des zones de développement touristique de troisième rang.

Compte tenu du potentiel de tourisme balnéaire de Nosy-Be, le tourisme dans la région Nord de l'île s'est limité à cette région.

Toutes les études d'impact et les plans d'aménagement se sont concentrés sur la région dite prioritaire de Nosy-Be en ce qui concerne le Nord de l'île.

Cet oubli s'explique aussi par le fait que dans les années 80, la demande touristique était surtout balnéaire, la modification actuelle des demandes touristiques vers le tourisme de découverte et l'écotourisme devraient permettre à Antsiranana de devenir une destination d'avenir.

1 - ETUDE DES OPPORTUNITES DU TOURISME ACTUEL

Malgré l'existence de Nosy-Be, qui a toujours fait de l'ombre aux autres régions de la province, on peut dire qu'Antsiranana a des atouts particuliers qui font d'elle une destination digne d'intérêt.

Le principal atout de la région d'Antsiranana est d'être l'une des seules régions du pays à pouvoir offrir non seulement un produit balnéaire différent, selon qu'on soit sur la côte Est ou Ouest, mais aussi la possibilité d'excursion en montagne à proximité même d'Antsiranana (30 Km).

La ville d'Antsiranana a aussi un caractère particulier du fait de l'existence de la baie qui figure parmi les plus belles du monde, de l'architecture et des moeurs de la ville témoin du passé de base militaire stratégique française.

La région d'Antsiranana présente donc une richesse touristique qui a été, jusqu'à présent, mal exploitée. Toutefois, bien qu'ayant des atouts, elle ne peut être une destination primaire que pour des produits comme l'écotourisme.

L'un des points forts de ses destinations touristiques est leur accessibilité pendant toute l'année, malgré certaines difficultés en temps de pluie.

1-1 Analyse de la demande

Le manque de fiabilité des informations statistiques sur les arrivées de touristes dans la ville et la région d'Antsiranana (hors Nosy-Be) nous amène à nous limiter à une étude qualitative des visiteurs et à faire une estimation des arrivées actuelles.

On peut classer en trois catégories les touristes qui visitent Antsiranana :

1. Les touristes de loisir venant pour 50 % directement d'Europe et pour 50 %, soit de Nosy-Be, soit d'Antananarivo. Ceux-ci pratiquent des circuits organisés ou non, pour profiter des activités fournies par la région :
 - . écotourisme
 - . éthnotourisme
 - . tourisme balnéaire
 - . tourisme spéléologique.
2. Les touristes d'affaires séjournant pour des raisons professionnelles dans la ville ou la région.
3. Les marins des navires de pêche ou les militaires de passage, qui bien qu'ils soient souvent hébergés dans leurs navires contribuent à apporter une animation dans la ville.

1-2 Les infrastructures hôtelières existantes

L'infrastructure hôtelière existante est constituée de 142 chambres de "1 à 3 étoiles", de 14 bungalows et de 33 chambres de 2e catégorie (classés Ravinala). Le tarif appliqué pour l'hébergement varie de 20 000 Fmg pour ne chambre ventilée à "1 étoilée" à 60 000 Fmg pour une chambre climatisée dans un "3 étoiles".

Que ce soit en basse ou en hausse saison, le taux d'occupation varie de 50 à 70 %. La durée moyenne de séjour est de 3 à 5 jors. Les enquêtes ont montré que, bien qu'il existe un parc hôtelier appréciable, celui-ci ne répond plus à l'attente de la clientèle en terme de qualité et d'accueil. Les installations existantes sont souvent délabrées et quand elles sont de nouvelles constructions, elles sont souvent bâties de telle sorte qu'elles n'offrent pas les qualités d'accueil que le touriste est en droit d'attendre pour le prix des prestations (ex : chambre d'hôtel sans ouverture et ressemblant plus à des cellules ...).

Cette qualité d'hébergement amène le touriste à réduire sa durée de séjour (largement inférieure à la durée moyenne des autres régions du pays) et à préférer faire des sauts de puce de site en site en utilisant le camping.

Si on doit donner une appréciation du parc existant suivant la qualité de la demande, on peut dire que :

- . pour les hôtels balnéaires, l'offre est pratiquement inexistante bien qu'il existe le complexe de Ramena, dans la mesure où celui-ci ne saurait intéressé le touriste international, voire même national. Car en premier lieu, il n'a pas d'accès direct à la mer, ce qui fait la raison d'être d'un hôtel balnéaire, mais encore l'architecture des bâtiments d'habitation ne correspond pas du tout, en terme d'ouverture et d'orientation à un site de bord de mer.
- . pour les hôtels de découverte, il existe une demande qui ne pourrait que s'accroître grâce à un meilleur accueil mais l'inexistence d'installation d'hébergement actuel amène les opérateurs à organiser des campings dans les lieux de circuit, ce qui pourrait rebuter certaines personnes.
- . pour les hôtels urbains de classe internationale, il est à noter qu'aucun hôtel actuellement ne peut répondre aux normes d'accueil d'un hôtel de niveau international, malgré quelques efforts d'aménagement et d'extension.

1-3 Les circuits touristiques existants

L'existence de dix tour-opérateurs et de trois agences de billetterie permet d'exploiter les circuits touristiques offerts par la région.

Les principaux circuits sont :

- . visite de la montagne d'Ambre
- . visite du Winsdor Castle
- . excursion sur la baie des Sakalava, la baie des courriers, la baie d'ampasindava, la baie des Dunes, la baie des Émeraudes
- . excursion sur la montagne des français
- . excursion au lac sacré d'Anivorano
- . excursion par la visite des Tsingy de l'Ankarana
- . excursion au cap d'Ambre.

Ces circuits sont réalisés soit sur location de véhicules avec chauffeur, soit par des visites organisées en pension complète.

50 % de ces circuits sont négociés directement par les tour-opérateurs européens, l'autre moitié est fourni par les touristes venant de Nosy-Be ou d'Antananarivo.

Le tarif en pension complète pour ces différents circuits varie de 100 à 1 500 FF par jour par personne.

La nature des différents circuits est la suivante :

. Ecotourisme :

- Visite de la montagne d'Ambre avec découverte des espèces endémiques de la région, cette visite se faisant dans le parc balisé et sous contrôle du WWF.

. Ethnotourisme :

- Avec la visite des Tsingy de l'Ankarana et du Lac sacré d'Anivorano pour découvrir l'origine et les traditions du peuple Antakarana.
- Visite du monument historique qu'est le Winsdor Castle.

. Tourisme de découverte :

- Avec les visites des différentes baies de la région (Ramena, des Dunes, Sakalava, d'Émeraude, Ampasidava, des courriers) pour apprécier la diversité des sites selon que l'on soit sur la côte Est ou la côte Ouest. Des possibilités d'excursion et de pêche sous marine sont également possibles.

La découverte des lieux se caractérise par leur spécificité physique (Cap d'Ambre) ou spéléologique comme la montagne des Français. Toutes ces formes de circuits sont réalisées de manière à ce que le touriste fasse corps avec la nature grâce à la marche et au camping sur les

- lieux de visite. Tous ces circuits répondent avant tout à la tendance grandissante du besoin de découverte et de retour à la nature.

Pour certaines destinations, des animations sont offertes, comme :

- . les promenades en mer
- . le tir à l'arc
- . la plongée sous-marine
- . le trekking
- . les promenades en VTT
- . la visite de la ville d'Antsiranana

2 - FAIBLESSES DU TOURISME ACTUEL

- . Difficulté d'accès de la piste d'atterrissage par les avions, surtout en cas de mauvais temps ;
- . Impossibilité pour la piste d'atterrissage d'accueillir des gros porteurs
- . Etat lamentable des installations hôtelières existantes
- . L'état des installations hôtelières amène certains promoteurs à faire des investissements sans grande étude ou sans tenir compte des normes et principes de construction hôtelière.

3 - OPPORTUNITES

- . Les caractéristiques exceptionnelles de la région d'Antsiranana qui font que l'on peut dans un rayon de 40 Km disposer de sites balnéaires et de sites en altitude, avec la particularité de différence de végétation, de faune et de climat.
- . La beauté de la baie d'Antsiranana.
- . L'histoire de la ville et de la région en tant qu'ancienne base française.
- . L'existence de circuits touristiques déjà opérationnels et des contacts directs des opérateurs avec les tour-opérateurs européens et Sud-Africain.
- . La place de l'écotourisme et de l'éthnotourisme, qui est favorisé par les actions de l'ANGAP et du WWF.
- . La possibilité de profiter du versant Est et Ouest de Madagascar.

4 - PERSPECTIVES ET BESOINS DE LA REGION D'ANTSIRANANA

4-1 Evolution de la demande

Pour nous permettre d'évaluer le besoin hôtelier de la région, nous avons estimé les arrivées de touristes (nationaux et non résidents) grâce aux paramètres suivants :

- Taux de double occupation moyen de 1,6 dans la mesure où pour le tourisme d'affaire, il est de 1,3 et pour le tourisme de circuit de 1,9 (source : Projet touristique à Madagascar - Groupe Huit - Dirasset - Aura) ;
- Taux moyen d'occupation 65 % pour les "2 à 3 étoiles" et 50 % pour les "1 étoile" (source : enquête).

Ce qui nous amène à un nombre de visiteurs estimé pour les hôtels de 1 à 3 étoiles de :

- 10 690 pour les "2 à 3 étoiles"
- et 2 016 pour les "1 étoile",

soit une estimation de 12 000 arrivées, y compris les nationaux et les non résidents pour les hôtels de "1 à 3 étoiles".

Les enquêtes auprès des hôteliers de la région permettent d'estimer la répartition des arrivées à 60 % de non résidents et 40 % de nationaux.

L'analyse de la demande à partir des enquêtes auprès des tour-opérateurs permet de penser qu'il y a une forte demande du tourisme de découverte et de l'écotourisme, qui n'attend qu'à se concrétiser si une amélioration des infrastructures d'accueil était apportée.

Nous estimons la croissance des arrivées de non résidents à 15 % les deux premières années, puis 25 % à partir de la troisième année. Par contre, en ce qui concerne le tourisme national, nous supposons sa croissance plus faible et constante à 10 % l'an, et dépendra surtout du développement économique de la région et de la demande des vacanciers nationaux.

Pour établir nos estimations des arrivées, nous supposons, suite aux enquêtes, que 80% des non résidents feront des circuits.

Ce qui nous donne le tableau estimatif des arrivées de touristes jusqu'à l'an 2000, pour la région d'Antsiranana.

Type de touristes	Actuel	Année 1	Année 2	Année 3	Année 4	Année 5
Sédentaires	1 500	1 725	1 984	2 480	3 100	3 875
Séjour et circuit	5 700	6 555	7 538	9 423	11 779	14 723
Nationaux (affaires et vacanciers)	4 800	5 280	5 808	6 389	7 028	7 730
	12 000	13 560	15 330	18 291	21 906	26 328

4-2 Analyse des besoins en infrastructure hôtelière

A partir de l'estimation des arrivées de touristes suivant la forme et les résultats d'enquêtes qui nous ont permis de fixer la durée moyenne de séjour :

- 7 jours pour les sédentaires non résidents
- 4 jours pour les touristes de séjour et de circuit
- 5 jours pour les nationaux et le tourisme d'affaire

En appliquant la même méthodologie que pour Mahajanga, nous pouvons estimer le besoin en chambre dans les cinq ans :

Type d'hôtel	Année 1	Année 2	Année 3	Année 4	Année 5
Sédentaires	21	24	30	38	47
Séjour et circuit	46	52	65	82	102
Nationaux et affaire	61	67	74	81	89
	128	144	170	201	239

Si on suppose que le taux d'occupation est de 70 % en fin de cinquième année, le besoin en chambre à l'issue de celle-ci est suivant la forme du tourisme :

Hôtel sédentaire	70 chambres
Hôtel de séjour et circuit	150 chambres
Hôtels nationaux et d'affaire	130 chambres
	<hr/>
	350 chambres

Avec un taux d'occupation estimé, dans l'hypothèse d'une exploitation en première année, donné par le tableau suivant :

Type d'hôtel	Année 1	Année 2	Année 3	Année 4	Année 5
Sédentaires	30 %	34 %	43 %	54 %	67 %
Séjour et circuit	30%	35 %	44 %	55 %	68 %
Nationaux et affaire	47 %	52 %	57 %	63 %	69 %

4-3 Répartition suivant le type d'hôtel

Si l'on considère que suivant les enquêtes, 40 % des non résidents recherchent des activités essentiellement balnéaires tandis que les 60 % restants combinent le tourisme urbain et de circuit, avec 50 % qui se consacrent entièrement au circuit.

Quant au tourisme national, il profite des activités balnéaires et de découverte souvent à partir des hébergements urbains compte tenu de la proximité de ces sites.

On peut ainsi estimer le besoin en chambre à l'issue de la cinquième année suivant la qualité du tourisme et la forme d'hôtellerie à :

Tourisme balnéaire	90 chambres
Tourisme de découverte combiné	65 chambres
Tourisme urbain uniquement	195 chambres
	<hr/>
	350 chambres

4-4 Conclusion de l'étude d'opportunité

- Pour le besoin en infrastructure balnéaire, les infrastructures de Ramena qui existent actuellement, ne correspondent pas aux normes de construction et de localisation, pouvant répondre à la demande balnéaire, on peut estimer que la construction d'un complexe hôtelier de haut de gamme internationale aura sa place dans le marché des prochaines années.
- Pour le tourisme de découverte : compte tenu de la capacité limitée d'accueil des sites de découverte (tel Joffre Ville, ou la Montagne d'Ambre), de la proximité et de leur facilité d'accès (route bitumée), dans un premier temps, la construction de deux écolodges de 15 chambres chacun dans les sites de la Montagne d'Ambre et de Joffre Ville pourrait répondre à la demande des cinq prochaines années. Le reste de la demande potentielle sera basée à Antsiranana même.
- Pour la satisfaction des besoins urbains, l'état du parc actuel nécessitera, non seulement la réhabilitation et le rehaussement de plus de 80 % du parc actuel soit une centaine de chambre, auquel pourrait s'ajouter la construction d'un hôtel de haut de gamme internationale d'une capacité d'environ 90 chambres.

La région d'Antsiranana est une zone où il existe déjà une activité touristique intense et qui possède déjà un attrait grâce à l'écotourisme et le tourisme de découverte, de par sa spécificité physique. Il existe donc une demande pour les produits offerts par la région, toutefois une pérennisation de ses activités ne pourra se faire que par l'amélioration des infrastructures d'accueil dans toutes les gammes de demande (balnéaire, découverte, urbaine). La réalisation de cette internationalisation des Hôtels et des services permettra à la région d'Antsiranana de sortir de l'ombre de Nosy Be et de développer sa propre destination.

**QUATRIEME PARTIE
RAMENA**

B. UNITE HOTELIERE DE TYPE BALNEAIRE DE HAUT NIVEAU - RAMENA (LE SECTEUR 18)

B.1 ENVIRONNEMENT DU PROJET

Il y a deux sites potentiels qui sont actuellement occupés, mais compte tenu de la rareté d'endroits de type balnéaire à proximité de la ville d'Antsiranana, et compte tenu de la mauvaise utilisation des sites, l'aménagement de Ramena devrait être restructuré.

Le village de Ramena, essentiellement occupé par la population locale de pêcheurs et quelques propriétés privées de type bungalows ou villa, est difficilement réaménageable. On ne pourrait y faire que des opérations d'assainissement et d'amélioration des infrastructures.

La plage et le site accessible au public sont par contre à revoir dans son mode d'occupation.

1. Le site occupé par les bungalows de la SECREN

Le terrain est en bordure de mer, à 20 km au Nord Ouest de Diégo Suarez (route bitumée). Située entre le village et les terrains militaires, sa façade sur mer s'étale sur 360 m et sa profondeur moyenne est de 140 , soit une superficie de 5 ha. C'est la seule plage, qui soit accessible actuellement à la population de Diégo-Suarez.

En pente douce vers la mer, le site est occupé par les bungalows de la SECREN. L'architecture de ses constructions est très anonyme et l'usage en est privé car ils sont réservés au personnel de la SECREN et à leurs familles. Par ailleurs, la quasi totalité du terrain est occupée ne laissant pas la possibilité à d'autres unités de s'implanter.

2. Potentialités

Il faudrait revoir le mode d'affectation des terrains sur le secteur concerné, pour ne pas hypothéquer l'avenir de ce site qui peut recevoir, moyennant ces réaménagements, un complexe hôtelier de 45 chambres et un Centre de loisirs, réservé au personnel de la SECREN ainsi que des équipements accessibles au public (Antsiranaï, et vacanciers). Une source d'eau potable située à proximité et en amont pourrait alimenter la zone.

3. La pointe de l'aigle (Andrangavahy)

Le terrain se trouve sur le domaine militaire, et à 300 mètres du site occupé par les bungalows de la SECREN. La superficie du domaine est de 6 000 m² environ. Le terrain en pente assez accentué vient de mourir dans la mer, pour une moitié de sa façade sur des rochers et pour l'autre moitié sur une plage de sable.

Il y a deux (2) bâtiments désaffectés mais encore bien stables qui pourraient être réhabilités.

Un ponton d'amarrage de bateaux en béton armé, lui aussi réhabilitable, se trouve en face du terrain.

Actuellement, une société de prestation de services de loisirs marins (croisières, randonnées, plongées etc...) implantée dans le village de Ramena serait intéressée par ce petit complexe abandonné.

On pourrait y aménager quatre chambres avec des services communs et un local de stockage (sous-sol de 100 m²). Le hangar en place serait tout indiqué pour l'entreposage et l'entretien des bateaux, planches à voile (etc...).

Ce complexe nautique viendrait en complémentarité aux activités hôteliers de secteur. Pour ce, il est nécessaire de revoir les statuts et l'affectation des terrains de la zone.

4. Implantation - Caractéristiques techniques et architecturaux

Le site du projet est implanté dans la baie de l'orangea, près de la plage de Ramena, au nord d'Antsiranana - C'est un terrain qui est actuellement affecté à l'armée, mais qui mérite d'être déclassée compte tenu de l'utilisation qui en est fait actuellement et la qualité du site.

Il s'agit de constructions neuves précédées de la destruction d'installations et de bâtiments vétustes, d'un travail de réaménagement des voies et réseaux existants ; d'une réhabilitation du bâtiment de l'ancien quartier des officiers (grand bâtiment de style colonial, avec varangues et structures métalliques et fonte), de type colonial pavillonnaire regroupés de façon à pouvoir les relier par des passages couverts, passerelles et escaliers extérieurs couverts, ainsi que des patios :

- toitures à pentes
- utilisation de varangues et de terrasses couvertes aux rambardes en bois
- bâtiments à 1 étage sur Rez-de-chaussée
- structures béton et murs en maçonnerie de parpaings ciments
- revêtements extérieurs partiels en bois et matériaux végétaux (rapaka, bambous) en sous-pente de toiture (terrasses, passages couverts, débords de toitures etc...)
- revêtements intérieurs en matériaux locaux sauf les sols
- menuiserie bois ou aluminium avec vitrages.

- exigences architecturales :
 - garder un cachet de village de vacances
 - reconstituer le parc végétal (palmiers, satrana, dimaka, cocotiers, manguiers)
 - restituer l'architecture de type colonial du bâtiment du quartier des officiers
 - garder l'aspect " altier " des bâtiments (grande hauteur sous-plafonds, utilisation de colonnes sur les varangues et passerelles)
 - utiliser des éléments architectoniques de types : lambrequins, consoles bois ou métalliques , arcades.

B.2 ETUDE DES PARAMETRES DU MARCHÉ

Mis à part RAMENA NOFY (15 bungalows), la zone d'ANTSIRANANA n'a pas d'infrastructure balnéaire. Cet Etablissement existant ne répond d'ailleurs pas aux besoins de la clientèle et le qualifier de "balnéaire" est plus que prétentieux, compte tenu de sa localisation et de ses infrastructures en général.

Il existe cependant dans la zone d'ANTSIRANANA, à RAMENA même, des sites exceptionnels. Nous avons le Terrain Militaire actuel dont la plage est exploitable et surtout le site d'ORANGEA avec sa situation exceptionnelle et sa belle plage de sable fin.

Etant donné la demande en tourisme balnéaire dans la région et la possibilité de combiner ce tourisme avec les circuits de découverte, la réalisation de deux Etablissements est tout à fait envisageable :

- un hôtel de moyenne gamme (2 étoiles) sur l'actuel terrain militaire : 40 chambres maximum,
- un complexe de luxe (3 étoiles) sur le site d'ORANGEA : 90 chambres.

Dans la mesure où les deux Etablissements seront "voisins", ils doivent être des produits différents pour pouvoir s'adresser à deux clientèles différentes. Dans cette étude, nous ne considérons que la réalisation du complexe de luxe à ORANGEA.

1. LE PRODUIT

Le Complexe de luxe du site d'ORANGEA offrira principalement du balnéaire de haut de gamme avec sa belle plage, ses sports nautiques et ses randonnées en mer.

Hôtels de luxe 3 étoiles (Site d'ORANGEA : 90 chambres)

- Confort 3 étoiles "norme internationale" suivant le nouveau code du tourisme)
- Téléphone - T.V et Mini-bar par suite
- Une grande salle de restaurant pour 200 couverts.
- Une petite salle de restaurant pour 75 couverts et destinée surtout pour les petits-déjeuners
- Une grande piscine et 3 terrains de tennis
- Une discothèque, des boutiques et une Agence de Voyages (circuits touristiques et randonnées en mer).

2. CLIENTELE CIBLE

L'Etablissement doit cibler deux clientèles différentes comme nous l'avons précisé.

a) Clientèle résidente

A cause de la barrière tarifaire, le produit n'attirera pas la clientèle résidente qu'elle soit nationale ou étrangère. Il y aura certes quelques familles à très haut revenu mais leur nombre sera insignifiant.

Bien entendu, les résidents viendront passer la journée à l'hôtel pour le restaurant, la piscine et le club nautique (les Dimanches et jours fériés) mais non pas pour l'hébergement.

b) Clientèle non-résidente

L'hôtel s'adressera à la clientèle balnéaire de haut de gamme s'intéressant aux sports nautiques et aux randonnées en mer.

3. PROMOTION

(Voir pour HOTEL DE LA MARINE : B.3 PROMOTION)

- . Pour l'hôtel de luxe au site d'ORANGEA, l'attrait des activités nautiques est essentiel et une promotion spéciale doit être faite à ce sujet.

4. PRIX

Les prix en MGF ci-après sont valeur Janvier 1996.

La double tarification est applicable pour un hôtel de 3 ou 4 étoiles.

Nous proposons :

Hébergement :

Pour une ou deux personnes	320 000 MGF (Résident)	400 FF (Non-Rés.)
Lit supplémentaire	50 000 MGF	100 FF

Autres prestations :

- . Prix moyen du repas : 70 000 MGF ou équivalent en devises
- . Le petit-déjeuner en self ne devrait pas dépasser 25 000 MGF
- . Les prix des boissons devraient être ceux de la ville d'ANTSIRANANA majorés de 30 % maximum

L'Etablissement est destiné à cette clientèle non-résidente venue pour le balnéaire. La concurrence de l'Etablissement voisin (2 étoiles) sera cependant très vive compte tenu de la différence des prix. L'hôtel de luxe est amené à se rattraper avec ses prestations annexes (sports et randonnées nautiques ...) auprès des clients de son voisin immédiat.

5. PART DU PROJET SUR LE MARCHÉ

a) Clientèle résidente

- Les arrivées (1996) ont été évaluées à 5 280, homme d'affaires et vacanciers confondus. Compte tenu de la structure actuelle, des arrivées et des possibilités du tourisme balnéaire dans la région (RAMENA NOFY uniquement comme Etablissement balnéaire), la majorité des résidents hébergés à l'hôtel est composée d'hommes d'affaires. On peut estimer à 30 % des arrivées pour le balnéaire, soit : $5\,280 \times 30\% = 1\,584$.

Dès l'annonce d'ouverture d'un hôtel balnéaire, il est certain que ce nombre augmentera rapidement dès les premiers mois : une augmentation de 10 % nous donnera : 1 740 arrivées.

Le Complexe de luxe pourra escompter sur 25 % des arrivées des résidents soit :

$$1\,740 \times 25\% = 435 \text{ arrivées par an}$$

En adoptant les mêmes bases que ci-dessus : 3 personnes par logement et séjour moyen de 5 jours, nous aurons :

$$\frac{435}{3} = 145 \times 5 = 725 \text{ nuitées, soit : } \frac{725}{21\,900} = \underline{3,3\%} \text{ de taux d'occupation}$$

b) Clientèle non-résidente

Si l'hôtel sur le Terrain Militaire ne se réalise pas, le complexe de luxe peut escompter sur 60 % des arrivées, soit :

$$7\,500 \times 60\% = 4\,500$$

En adoptant les mêmes bases de calcul :

- En Double : $4\,500 \times 80\% = (3\,600 : 2) \times 5 = 9\,000$ nuitées en double
- En Single : $4\,500 - 3\,600 = 900 \times 5 = 4\,500$ nuitées en Single.
- Total des nuitées : $9\,000 + 4\,500 = 13\,500$
- Taux d'occupation : $13\,500 : 21\,900 = \underline{61,6\%}$

c) Conclusion sur les taux d'occupation pour l'hôtel de luxe (Site ORANGEA)

Etant le seul produit balnéaire de luxe dans la région, le taux d'occupation est de :

· Résidents	3,30 %
· Non-résidents	61,60 %
	64,90 % = <u>65 %</u>

- Quoi qu'il en soit, le vrai "produit Hôtel de Luxe" n'existe pas encore pour la destination Madagascar. Il y a donc lieu de faire connaître par tous les moyens ce nouveau produit à l'extérieur, sans oublier qu'il s'adresse à une frange de clientèle bien déterminée et très exigeante.

Nous supposons donc que ce taux d'occupation relativement important ne sera atteint que vers la troisième année (année de croisière).

A ce sujet d'ailleurs, proposer du "balnéaire simple" (c'est-à-dire, la plage, la mer et le soleil) sera nettement insuffisant. L'hôtel doit bâtir son image sur des produits d'appel Haut de gamme : pêche au gros - voile - organisation de rencontres internationales de sports nautiques,...

- A noter enfin que ce produit de balnéaire de luxe étant spécifique, la réalisation ou non d'Ecolodges dans les environs ou d'un hôtel de luxe à ANTSIRANANA-ville n'aura que peu d'impact sur ses taux d'occupation.

B.3 ETUDE FINANCIERE

1. LES PARAMETRES DE CALCUL

a - Données de base

Capacité chambres	:	90
Indice de fréquentation	:	2
Prix moyen chambre	:	400 FRF/ 320 000 Fmg
Prix moyen repas (repas + petit déjeuner)	:	100 FRF
Taux d'occupation	:	40 % la première année (croissance 15%)
Segmentation de la clientèle	:	résident : 40 % non-résident : 60 %

b - Coûts des investissements (FRF)

Constructions	:	12 233
Aménagement / Mobiliers / Mat. Equipements / Terrain	:	22 130
Autres	:	6 870
Fonds de roulement initial	:	920
Total		42 153

c - Schéma de financement

Nous adoptons le schéma de financement suivant :

Fonds propre	:	40 %
Emprunt	:	60 %

Caractéristique de l'emprunt

Taux d'intérêt	:	12 %
Durée	:	10 ans
Différé	:	02 ans

2. EVALUATION FINANCIERE

a - Analyse de l'exploitation

Sur la base de ces hypothèses, la rentabilité du projet est très en dessous de la limite de rentabilité (7 %). Ce qui est dû par:

- Au niveau des investissements

Le taux de rotation de l'actif (CA/INV) est faible (30 %). Ce qui est dû à l'importance du coût des investissements. Il s'établit à 47 % à la cinquième année d'exploitation.

- Au niveau de l'exploitation

Les consommations intermédiaires représentent 46 % du chiffre d'affaires dont 37 % en coût des matières premières et 9 % en charges externes.

- Au niveau des charges financières

Les charges financières représentent 68 % de l'EBE. Par conséquent, le résultat net est négatif pendant la première année d'exercice. L'exploitation ne commence à être rentable qu'à partir de la deuxième année.

La constitution d'une provision pour insuffisance de résultats bruts d'exploitation est donc nécessaire.

Quand à la solvabilité, le projet présente un excédent de trésorerie de 512 K FRF dès la première année d'exercice. Toutefois, le pay-back period est de 9 ans. Ce qui paraît normal au vue de l'importance du coût des investissements et la durée de vie du projet.

b - Test de sensibilité

L'étude de sensibilité montre que pour atteindre un niveau acceptable de rentabilité, on peut :

- Agir sur le chiffre d'affaires

En effet, il faut une augmentation de 15 % du chiffre d'affaires pour atteindre un niveau acceptable de rentabilité (TRI et TRf de 12 %).

Cette augmentation du chiffre d'affaires pourrait provenir soit d'une augmentation des recettes des autres produits d'exploitation (90 %), soit d'une augmentation du taux d'occupation de 15 %, soit une augmentation des prix de chambres de 35 %, ou bien par la combinaison de ces trois paramètres.

- Agir sur le coût des investissements

La rentabilité normale pourrait être aussi atteinte par une baisse de 15 % du coût des investissements. Ce qui paraît un peu difficile car s'agissant d'un hôtel 3*, on a des normes à respecter.

- Au niveau du taux d'intérêt, aucune action n'est possible.

3 . EVALUATION ECONOMIQUE

a- Rentabilité économique (TRE)

La détermination du TRE suit le même principe que celle du TRI mais en convertissant les coûts financiers en coûts économiques conformément au code des investissements.

En fait, aux investissements acquis localement est affecté un coefficient égale à 0,8, tandis qu'à ceux en devises est affecté un coefficient égal à 1 ; les impôts et taxes ne sont pas pris en compte ; aux charges salariales afférentes aux nationaux a été appliqué un coefficient de 0,5.

Le TRE enregistré est de : 13 %.

b- Création d'emploi - Valorisation des ressources humaines

Le nombre d'emploi permanent créé par chaque catégorie de projet est récapitulé dans le tableaux suivant. Les emplois temporaires pendant la période de pointe (environ 4 mois par an) ne sont pas valorisés dans ce projet, mais que nous considérons toujours comme importante.

Nombre d'emploi créé : 120

La valorisation des ressources humaines se caractérise par les transferts de technologie acquis par des diverses aspects de la formation professionnelle (formation initiale, stage, recyclage....).

c - Balance de devises

Des hypothèses ont été prises pour la détermination de la balance de devises :

- la part des recettes en devise correspond aux recettes d'hébergement affecté d'un coefficient égal au pourcentage de non-résidents.
- les emprunts en devise
- les investissements : matériels et équipements hôteliers, le mobiliers, une partie des constructions est effectuée en devise.
- les charges salariales des expatriés.
- une partie des dépenses courantes proportionnelle à la catégorie des établissements hôteliers.

Les tableaux correspondant à chaque catégorie d'hôtel sont présentés en annexe, mais le tableau suivant est donné à titre indicatif et pour faire une comparaison entre les différents établissements.

Les chiffres donnés correspondent aux réserves en devises à la troisième année de l'exploitation (année de croisière).

Réserve en devise : 5 462 K FRF

HYPOTHESES DE BASE : Recette d'exploitation

Capacité Chambres	90
Indice de fréquentation	1,5
Repas par nuitée	1,5
Repas passants par nuitée	0,5

Prix moyen chambres	400
Prix moyen repas	75
Prix moyen petit déjeuner	25
Recette moyenne Boisson par nuitée	20
Recette moyenne Bar par nuitée	65
Recette moyenne Tel. Téléx. par nuitée	30
Recette moyenne Blanchisserie par nuitée	15
Taxes (1000 FMG/ Nuitées)	3
Taux de change pratiqué (FRF/FMG)	900

A - HEBERGEMENT

1)

	Année 1	Année 2	Année 3	Année 4	Année 5
Capacité Chambres	90	90	90	90	90
Indice de fréquentation	1,5	1,5	1,5	1,5	1,5
Taux d'occupation					
Détermination des nuitées	19 440	26 730	29 160	29 160	29 160

2) Tarifs TTC	En FMG	En FRF
Taxes +3000 FMG/Nuitée		

Clientèle individuelle		
Clientèle agence	320 000	400
Clientèle Tours opérateurs	320 000	400

3) Tarifs HT (Moyens)

Clientèle individuelle	317 000	400
Clientèle agence	317 000	400
Clientèle Tours opérateurs	317 000	400

4) Réduction en %

	%
Clientèle individuelle	0%
Clientèle agence	10%
Clientèle Tours opérateurs	15%

5) Tarifs HT PRATIQUES

Clientèle individuelle	317 000	-
Clientèle agence	117 000	360
Clientèle Tours opérateurs	-	340

6) Segmentation de la clientèle %

Résident	40%
Non résident	60%

Clientèle individuelle	30%
Clientèle agence	30%
Clientèle Tours opérateurs	40%

7) Production / Segment de clientèle

	Année 1	Année 2	Année 3	Année 4	Année 5
Clientèle individuelle	3 888	5 346	5 832	5 832	5 832
Clientèle agence	3 888	5 346	5 832	5 832	5 832
Clientèle Tours opérateurs	5 184	7 128	7 776	7 776	7 776
Total	12 960	17 820	19 440	19 440	19 440

8) Recette d'hébergement (1000 FRF)

	Année 1	Année 2	Année 3	Année 4	Année 5
Clientèle individuelle	1369	1883	2054	2054	2054
Clientèle agence	1042	1433	1563	1563	1563
Clientèle Tours opérateurs	1763	2424	2644	2644	2644
Total	4 174	5 739	6 261	6 261	6 261

B - RESTAURATION/BAR

CONSOM. JOURNALIERE	Année 1	Année 2	Année 3	Année 4	Année 5
Repas	80	110	120	120	120
Repas passant	27	37	40	40	40
Petits déjeuners	34	39	45	52	59
Boissons	65	75	86	99	114
Bar	34	39	45	52	59
Total par jour	240	299	336	362	392

CONSOM. ANNUELLE	Année 1	Année 2	Année 3	Année 4	Année 5
Repas	29 160	40 095	43 740	43 740	43 740
Repas passant	9 720	13 365	14 580	14 580	14 580
Petits déjeuners	12 240	14 076	16 187	18 616	21 408
Boissons	23 400	26 910	30 947	35 588	40 927
Bar	12 240	14 076	16 187	18 616	21 408
Total annuel	86760	108522	121641	131139	142062

CONSOM. ANN. (1000 FRF)	Année 1	Année 2	Année 3	Année 4	Année 5
Repas	2 187	3 007	3 281	3 281	3 281
Repas passant	729	1 002	1 094	1 094	1 094
Petits déjeuners	306	352	405	465	535
Boissons	468	538	619	712	819
Bar	796	915	1 052	1 210	1 392
Total annuel	4486	5815	6450	6761	7119

C- AUTRES PRODUITS

Quantité journalière	54	74	81	81	81
Quantité annuelle	19440	26730	29160	29160	29160

1 - TEL/TELEX/FAX	Année 1	Année 2	Année 3	Année 4	Année 5
Prix unitaire moyen (en FRF)	30	30	30	30	30
Chiffre d'affaires (1000 FRF)	583	802	875	875	875

2 - BLANCHISSERIE	Année 1	Année 2	Année 3	Année 4	Année 5
Prix unitaire moyen (en FRF)	15	15	15	15	15
Chiffre d'affaires (1000 FRF)	292	401	437	437	437

HYPOTHESES DE BASE : Coûts d'exploitation

. Coûts des Matières : en pourcentage des Chiffres d'affaires HT de chaque département.

. Hébergement	6%
. Restauration/Bar	40%
. Petit déjeuner	40%
. Boissons Rest.	35%
. Boissons Bars	26%
. Tel/Telex	50%
. Blanchisserie	30%

. Frais généraux : en pourcentage du Chiffre d'affaires total

	Année 1	Année 2	Année 3
Entretien et réparation	3%	4%	5%
Promotion et action commerciale	3%	3%	3%
Frais de gestion	1,00%	1,00%	1,00%
Redevance/gestionnaire	3,00%	3,00%	3,00%
Impôts et taxes	1%	1%	1%
Energie	2%	2%	2%

Dividendes : 10% Résultat net si positif
Dividende année "n" distribuée en "n+1"

Interessement/Gestionnaire
10% EBE (Excédent Brut d'Exploitation)

PREMIERE PARTIE : EVALUATION DE LA RENTABILITE INTRINSEQUE DU PROJET

Echéancier des investissements

DESIGNATION	ANNEES	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
	(1000 FRF)										
1. Frais d'établissement		635									
2. Terrains		432									
3. Constructions	12 233	12 233									
4. Matériels et Equipements hoteliers		420				147					
5. Mobiliers		250					88				
6. Aménagements, Installations, VRD	21 028	21 028									
7. Intérêts intercalaires		8 070									
8. Divers		165									
9. FDIR		920									
TOTAL		42 153				147	88				

Echéancier des amortissements

RUBRIQUES	VALEURS	DUREE (ans)	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	TOTAL
1. Frais d'établissement	635	3	212	212	212								635
2. Constructions	12 233	20	612	612	612	612	612	612	612	612	612	612	3 058
3. Matériels et Equipements hoteliers	420	5	84	84	84	84	84						420
4. Mobiliers	250	10	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	125
5. Aménagements, installations	21 028	10	2 103	2 103	2 103	2 103	2 103	2 103	2 103	2 103	2 103	2 103	10 514
TOTAL	34 566		3 035	3 035	3 035	2 823	2 823	2 739	2 739	2 739	2 739	2 739	14 752
VALEUR NETTE COMPTABLE	34 566		31 531	28 495	25 460	22 637	19 814	19 898	17 158	14 419	11 679	8 940	19 814

C. Schémas de financement

RESSOURCES	Montant (1000 FRF)	%
Fonds Propre	16 861	40%
Emprunt	25 292	60%
TOTAL	42 153	100%

EMPLOIS

DESIGNATION	ANNEES (1000 FRF)	Montant
1. Frais d'établissement		635
2. Terrains		432
3. Constructions		12 233
4. Matériels et Equipements hoteliers		420
5. Mobiliers		250
6. Aménagements, installations		21 028
7. Intérêts intercalaires		6 070
8. Divers		165
7. FDRI		920
TOTAL		42 153

D. ACTIVITE DU PROJET

RUBRIQUES	ANNEES									
	(1000 FRF)									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
. Hébergement	4 174	5 739	6 261	6 261	6 261	6 261	6 261	6 261	6 261	6 261
. Restauration/Bar	4 486	5 815	6 450	6 761	7 119	7 119	7 119	7 119	7 119	7 119
. Tél/Telex/Fax	583	802	875	875	875	875	875	875	875	875
. Blanchisserie	292	401	437	437	437	437	437	437	437	437
CHIFFRE D'AFFAIRES	9 544	12 747	14 023	14 344	14 692	14 692	14 692	14 692	14 692	14 692
. Hébergement	250	344	376	376	376	376	376	376	376	376
. Restauration	1 750	2 406	2 624	2 624	2 624	2 624	2 624	2 624	2 624	2 624
. Petit déjeuner	122	141	162	186	214	214	214	214	214	214
. Boissons Rest.	164	188	217	249	286	286	286	286	286	286
. Boissons Bars	207	238	274	315	362	362	362	362	362	362
. Tel/Telex	292	401	437	437	437	437	437	437	437	437
. Blanchisserie	87	120	131	131	131	131	131	131	131	131
Coût des matières premières	2 872	3 838	4 221	4 319	4 431	4 431	4 431	4 431	4 431	4 431
ACHATS/PRODUITS %	30,12%	30,09%	30,10%	30,13%	30,16%	30,16%	30,16%	30,16%	30,16%	30,16%
ENTRETIENS ET REPARATION	286	510	701	701	701	701	701	701	701	701
ENERGIE	191	281	339	373	411	452	497	547	601	661
Promotion et action commerciale	286	383	421	421	421	421	421	421	421	421
Frais divers de gestion	95	95	95	95	95	95	95	95	95	95
CHARGES EXTERNES	858	1 269	1 557	1 590	1 628	1 669	1 714	1 764	1 818	1 878
CHARGES EXTERNES/PRODUITS %	9,00%	9,95%	11,10%	11,10%	11,08%	11,36%	11,67%	12,00%	12,38%	12,79%
CONSUMMATION INTERMEDIAIRE	3 730	5 107	5 777	5 909	6 059	6 059	6 059	6 059	6 059	6 059
VALEUR AJOUTEE	5 804	7 649	8 246	8 425	8 634	8 634	8 634	8 634	8 634	8 634
VALEUR AJOUTEE/PRODUITS %	60,88%	59,96%	58,80%	58,78%	58,76%	58,76%	58,76%	58,76%	58,76%	58,76%
Impôts et taxes	95	128	140	140	140	140	140	140	140	140
IMPOTS ET TAXES	95	128	140	140	140	140	140	140	140	140
CHARGE DU PERSONNEL	1 876	2 345	2 932	2 932	3 225	3 225	3 225	3 225	3 225	3 225
Redevance/Gestionnaire	286	383	421	463	509	509	509	509	509	509
CHARGES DE PERSONNEL	2 162	2 728	3 352	3 394	3 734	3 734	3 734	3 734	3 734	3 734
EXCEDENT BRUT D'EXPLOIT*	3 547	4 794	4 753	4 891	4 760	4 760	4 760	4 760	4 760	4 760
EBE/PRODUITS %	37,20%	37,58%	33,90%	34,12%	32,39%	0	0	0	0	0
DOTATIONS AUX AMORTISSEMENTS	3 035	3 035	3 035	2 823	2 823	2 823	2 823	2 823	2 823	2 823
CHARGES FINANCIERES						0	0	0	0	0
RESULTAT AVANT IMPOTS	511	1 759	1 718	2 067	1 936	1 936	1 936	1 936	1 936	1 936
RAI/PRODUITS %	5,36%	13,79%	12,25%	14,42%	13,18%	13,18%	13,18%	13,18%	13,18%	13,18%
IMPOTS SUR LES BENEFICES						169	339	339	678	678
RESULTAT NET DE L'EXERCICE	511	1 759	1 718	2 067	1 936	1 936	1 936	1 936	1 936	1 936
CAPACITE D'AUTOFINANCEMENT	3 547	4 794	4 753	4 891	4 760	4 760	4 760	4 760	4 760	4 760

E. Echéancier des flux avant financement

RUBRIQUES	ANNEES	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
RESSOURCES												
- Capacité d'autofinancement			3 547	4 794	4 753	4 891	4 760	4 760	4 760	4 760	4 760	4 760
- Récupération BFR												920
- Valeur nette comptable												19 814
TOTAL RESSOURCES			3 547	4 794	4 753	4 891	4 760	4 760	4 760	4 760	4 760	25 493
EMPLOIS												
- BFR		920										
- Investissements		41 233	0	0	0	147	88	0	0	0	0	0
TOTAL EMPLOIS		42 153	0	0	0	147	88	0	0	0	0	0
FLUX NET DE LIQUIDITES (R-E)		-42 153	3 547	4 794	4 753	4 744	4 672	4 760	4 760	4 760	4 760	25 493
CUMUL FLUX NET DE LIQUIDITES		-42 153	-38 606	-33 812	-29 059	-24 315	-19 643	-14 884	-10 124	-5 364	-605	24 888

** Détermination de la rentabilité du projet :

TAUX DE RENTABILITE INTERNE 7,25%

** Délai de récupération : 9 ans

DEUXIEME PARTIE : EVALUATION DE LA SOLVABILITE DU PROJET

(prise en compte du schéma de financement)

A Incidence du financement sur la CAF

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
EXCEDENT BRUT D'EXPLOIT*	3 547	4 794	4 753	4 891	4 760	4 760	4 760	4 760	4 760	4 760
DOTATIONS AUX AMORTISSEMENTS	3 035	3 035	3 035	2 823	2 823	2 823	2 823	2 823	2 823	2 823
Interessement/Gestionnaire	355	479	475	489	476	476	476	476	476	476
CHARGES FINANCIERES	3 035	3 035	3 035	2 788	2 512	2 202	1 856	1 467	1 033	545
RESULTAT AVANT IMPOTS	-2 524	-1 276	-1 317	-721	-576	-266	81	469	904	1 391
IMPOTS SUR LES BENEFICES						48	14	82	316	487
RESULTAT NET DE L'EXERCICE	-2 524	-1 276	-1 317	-721	-576	-314	66	387	587	904
CAPACITE D'AUTOFINANCEMENT	512	1 759	1 718	2 103	2 248	2 509	2 890	3 210	3 411	3 727

B**Echéancier des flux après financement**

RUBRIQUES	ANNEES	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9
RESSOURCES											
- Apport personnel		16 861									
- Emprunt		25 292									
- Capacité d'autofinancement			512	1 759	1 718	2 103	2 248	2 509	2 890	3 210	3 411
- Récupération BFR											920
- Valeur nette comptable											19 814
TOTAL RESSOURCES		42 153	512	1 759	1 718	2 103	2 248	2 509	2 890	3 210	24 144
EMPLOIS											
- BFR		920									
- Investissements		41 233	0	0	0	147	88	0	0	0	0
- Remboursement emprunt n°1					2 056	2 303	2 579	2 889	3 236	3 624	4 059
- Remboursement emprunt n°2					0	0	0	0	0	0	0
- dividendes				0	0	0	0	0	0	7	39
TOTAL EMPLOIS		42 153	0	0	2 056	2 450	2 667	2 889	3 236	3 631	4 097
FLUX NET DE LIQUIDITES (R-E)		0	512	1 759	-338	-347	-419	-380	-346	-420	20 047
CUMUL FLUX NET DE LIQUIDITES		0	512	2 270	1 932	1 585	1 166	786	440	20	20 067

C. SEUIL DE RENTABILITE

RUBRIQUES	ANNEES	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
CHIFFRE D'AFFAIRES		9534	12757	14023	14334	14692	14692	14692	14692	14692	14692
%		100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
CHARGES VARIABLES		3826	5235	5918	6049	6199	6240	6285	6335	6390	6450
%		40,12%	41,04%	42,20%	42,20%	42,19%	42,47%	42,78%	43,12%	43,49%	43,90%
MARGE SUR CHARGES VARIABLES		5709	7522	8105	8285	8493	8452	8407	8357	8303	8243
%		59,88%	58,96%	57,80%	57,80%	57,81%	57,53%	57,22%	56,88%	56,51%	56,10%
CHARGES FIXES		8232	8798	9422	9006	9069	8807	8427	8107	7906	7589
%		86,34%	68,97%	67,19%	62,83%	61,73%	59,95%	57,36%	55,18%	53,81%	51,66%
RESULTAT		-2524	-1276	-1317	-721	-576	-355	-20	251	397	653
%		-26,47%	-10,00%	-9,39%	-5,03%	-3,92%	-2,42%	-0,13%	1,71%	2,70%	4,45%
SEUIL DE RENTABILITE (en Fmg)		13749	14921	16301	15582	15688	15310	14727	14251	13990	13528
MARGE DE SECURITE		-4215	-2164	-2278	-1247	-996	-617	-35	441	702	1164
INDICE DE SECURITE		-44,20%	-16,97%	-16,25%	-8,70%	-6,78%	-4,20%	-0,24%	3,00%	4,78%	7,93%

.Rentabilité des fonds propres

Rubriques	ANNEES	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Fonds Propre		16 861										
Dividendes				0	0	0	0	0	0	7	39	0
Trésorerie annuelle			512	1 759	-338	-347	-419	-380	-346	-420	20 047	0
Flux actualisés		-16 861	512	1 759	-338	-347	-419	-380	-346	-414	20 086	0
Rentabilité des fonds propres											2%	

TABLEAU D'AMORTISSEMENT DU PRET	
---------------------------------	--

Besoin total de finan	25 292		100%
-----------------------	--------	--	------

EMPRUNT N° 1 (Etr	25 292	100%	100%
--------------------	--------	------	------

Période de différé (a) 2
Taux d'intérêt TTC ████████
Montant à rembour 25 292
Durée du prêt (ans) 10
Nb de rembourseme 8
Montant de l'échéan 5 091

chéance	Montant de l'échéance	Intérêt	Capital remboursé	Remboursement cumulé	Capital restant dû
0					25 292
1		3 035			25292
2		3 035			25292
3	5091	3 035	2056	2056	23235
4	5091	2 788	2303	4359	20932
5	5091	2 512	2579	6939	18353
6	5091	2 202	2889	9828	15464
7	5091	1 856	3236	13063	12228
8	5091	1 467	3624	16687	8604
9	5091	1 033	4059	20746	4546
10	5091	545	4546	25292	0

CHARGES DE PERSONNEL (Première année)	
--	--

Hypothèses de calcul (1000 FRF):

Salaires mensuel d'un cadre expatrié	30
Salaires mensuel d'un cadre national	1,5
Salaires mensuel d'un agent de maîtrise	0,5
Salaires mensuel d'un agent d'exécution	0,25

FONCTIONS	EFFECTIF	SALAIRE MENSUEL	CHARGES PATRONALE	TOTAL MENSUEL	TOTAL ANNUEL
Gérant (expatrié)	3	90	16	106	1 274
Cadres locaux	3	5	1	5	64
Agents de maîtrise	38	19	3	22	269
Agents d'exécution	76	19	3	22	269
TOTAL	120	133	24	156	1 876

BALANCE DE DEVICES (1000 FRF)

Rubriques	0	1	2	3	4	5
A - RESSOURCES	25291,54	2504,39	3443,54	3756,59	3756,59	3756,5856
- Apports en numéraire						
- Emprunts	25 292					
- Recettes en devise		2 504	3 444	3 757	3 757	3 757
B - EMPLOIS	25 292	574	768	2 900	3 167	3 466
- Investissements en devise	25 292					
- Dépenses en devise		574	768	844	864	886
- Remboursement d'emprunt				2 056	2 303	2 579
- Dividendes			0	0	0	0
SOLDE	0	1 930	2 676	856	590	291
CUMUL	0	1 930	4 606	5 462	6 052	6 343

Indicateurs du projet (1000 FRF)

Montant des investissements:	42 153
- dont immobilisations	41 233
- Fonds de roulement	920
Chiffre d'affaires en année de croisière:	14 023
TRI avec valeur résiduelle	7%
TR des Fonds propre	2%

Test de sensibilité

1. Variation en % du CA			
Variation du CA	70%	25%	15%
TRI avec valeur résiduelle	28%	15%	12%
TR des Fonds propre	46%	18%	12%

2. Variation en % des Inv.		
Variation des investissements	-45%	-30%
TRI avec valeur résiduelle	15%	12%
TR des Fonds propre	19%	12%

3- Variation autres recettes			
Variation des autres recettes	230%	90%	-75%
TRI avec valeur résiduelle	15%	12%	0%
TR des Fonds propre	18%	11%	-8%

4. Variation en % du taux d'occupation (Ta)				
Variation du taux d'occupation	70%	25%	15%	-20%
TRI avec valeur résiduelle	28%	15%	12%	0%
TR des Fonds propre	49%	18%	11%	8%

5. Variation en % du Prix des chambres (Pu)				
Variation du Prix des chambres (Pu)	180%	65%	35%	-50%
TRI avec valeur résiduelle	28%	15%	12%	0%
TR des Fonds propre	46%	18%	11%	-57%

6. Variation en % des taux d'intérêts (I)				
Taux d'intérêt	15,00%	12,00%	10,00%	7,00%
TRI avec valeur résiduelle	7%	7%	8%	8%
TR des Fonds propre	-3%	2%	5%	10%

AUTRE HYPOTHESE

Une autre hypothèse a été prise pour l'hôtel Balnéaire Haute Gamme avec une capacité de 120 chambres.

Avec les mêmes paramètres de calcul, les résultats sont synthétisés dans le tableau ci-après :

- coûts des investissements	:	51 788 K FRF
dont Fonds de roulement initial	:	920 K FRF
- Chiffre d'affaires en année de croisière	:	18 005 K FRF
- Taux de rentabilité intrinsèque du projet	:	9 %
- Taux de rentabilité des fonds propres	:	6 %

On constate que l'augmentation de la capacité améliore la rentabilité de l'hôtel.

Le test de sensibilité montre que pour viabiliser le projet, on peut faire une :

- **Action sur le chiffre d'affaires :**

En effet, une augmentation de 8 % du chiffre d'affaires permet d'atteindre le niveau de rentabilité minimum (12 %). Ce qui est possible soit par une amélioration de 7 % du taux d'occupation, soit une augmentation de 20 % du prix des chambres, soit pour une augmentation de 42 % des recettes autre que les recettes d'hébergement.

- **Action sur le coût des investissements :**

Une diminution de 8 % améliorera également la rentabilité du projet. Ce qui est possible par une meilleure intégration des matériaux locaux.

Indicateurs du projet (1000 FRF)

Montant des investissements:	51 788
- dont immobilisations	50 868
- Fonds de roulement	920
Chiffre d'affaires en année de croisière:	18 005
TRI avec valeur résiduelle	9%
TR des Fonds propre	6%

Test de sensibilité

1. Variation en % du CA			
Variation du CA	63%	16%	8%
TRI avec valeur résiduelle	28%	15%	12%
TR des Fonds propre	48%	17%	12%

2. Variation en % des Inv.			
Variation des investissements	-60%	-30%	-15%
TRI avec valeur résiduelle	28%	15%	12%
TR des Fonds propre	48%	18%	11%

3- Variation autres recettes			
Variation des autres recettes	150%	40%	-97%
TRI avec valeur résiduelle	15%	12%	0%
TR des Fonds propre	17%	11%	-6%

4. Variation en % du taux d'occupation (Ta)				
Variation du taux d'occupation	60%	18%	7%	-30%
TRI avec valeur résiduelle	28%	15%	12%	0%
TR des Fonds propre	49%	19%	11%	-31%

5. Variation en % du Prix des chambres (Pu)				
Variation du Prix des chambres (Pu)	150%	40%	20%	-70%
TRI avec valeur résiduelle	28%	15%	12%	0%
TR des Fonds propre	47%	17%	12%	-8%

6. Variation en % des taux d'intérêts (I)				
Taux d'intérêt	15,00%	12,00%	10,00%	7,00%
TRI avec valeur résiduelle	9%	9%	10%	11%
TR des Fonds propre	1%	6%	10%	15%

**CINQUIEME PARTIE
ANTSIRANANA**

C. UNITE HOTELIERE ET DE RESTAURATION DE TYPE URBAIN ANT SIRANANA **(SECTEUR 17)**

C.1 ENVIRONNEMENT DU PROJET

L'offre en hôtel de niveau acceptable y est quasi inexistante. La ville de Diégo-suarez a une potentialité de 180 chambres à moyen terme. En plus des projets en cours (Venilla, la Dordogne, Quatro evasion...), le site de l'hôtel de la marine représentatif de l'identité et de l'histoire de Diégo mérite d'être repris pour l'implantation d'un hôtel de classe internationale.

1. Situation, facteurs physiques

- **Situation géographique**

Le terrain se trouve au bord de la mer, dans le centre ville et à proximité de l'esplanade donnant vue sur la baie. Le domaine est la propriété de l'armée et "l'hôtel" est actuellement en ruine.

- **Superficie**

La façade sur rue est de 36 m et sa profondeur est de 70 m, soit une superficie de 2 520 m².

- **Relief et topographie**

Le terrain naturel est en pente douce sur la longueur du bâtiment actuel et surplombe ensuite la mer.

2. Viabilité et organisation de l'espace

- Le site est encadré par une bâtisse de type colonial occupé par une longue et de l'autre par l'esplanade réservée au public avec son belvédère et son kiosque à musique.
- Le terrain est entièrement viabilisé.

3. Ressources touristiques et valeur d'excursion

- **Environnement naturel : le site et le paysage**

C'est un site de caractère exceptionnel longtemps convoité par plusieurs projets successifs qui n'ont jusqu'à présent pas encore abouti. C'est un emplacement de prestige ayant une vue imprenable sur la baie et la passe.

- **Produit spécifique exploitable**

L'emplacement peut recevoir un hôtel de 90 chambres de classe internationale. La façade originelle sera restituée.

4. Implantation - Caractéristiques techniques et architecturales

Le site de projet est implanté en plein centre-ville d'Antsiranana, en bordure immédiat de mer, face à la baie de Diégo Suarez et sur la zone des pas géométriques déclassés.

Il s'agit d'une construction neuve nécessitant la destruction d'ouvrages vétustes après un relevé précis de la façade principale de type colonial et mauresque avec patio central sur lequel s'ouvrent le hall et les espaces réservés au public., caractérisée par :

- les chambres seront disposées autour du patio et à l'étage
- les services seront en sous-sol
- le rez-de-chaussée sera réservé aux espaces destinés au public
- toitures terrasses
- structures en béton armés et murs en maçonnerie
- bâtiment étagé : sous-sol, rez-de-chaussée, et 3 niveaux de chambres
- menuiseries en aluminium ou PVC vitré (vent varatraza, chaleur nécessitant une climatisation).
- exigences architecturales :
 - garder ou reproduire exactement la façade mauresque de "l'Hôtel de la Marine " , qui est caractéristique de la ville d'Antsiranana
 - donner le maximum de vue sur la baie, aux chambres et espaces publics, tout en les protégeant des vents forts venant du Nord Est (varatraza)
 - aménager le patio en jardin fleur et bassin d'eau
 - protéger du soleil toutes les baies

C.2 ETUDE DES PARAMETRES DU MARCHÉ

L'analyse de la situation du tourisme dans la région d'ANTSIRANANA nous a permis de conclure que, pour la ville d'ANTSIRANANA, la construction d'un hôtel de haut de gamme international peut être envisagée. L'estimation des arrivées jusqu'à l'an 2000 a montré que la capacité du projet pourrait être fixée à 90 chambres.

Les "beaux restes", le style et l'exceptionnelle situation de l'ex- hôtel de la Marine permettent d'envisager la construction d'un établissement de "4 étoiles" mais une catégorie "3 étoiles" (norme internationale) pourrait parfaitement convenir.

1. LE PRODUIT

- . Ce sera un Etablissement de 90 chambres à répartir comme suit :
 - 85 chambres doubles (pour 2 personnes maximum)
 - 5 suites (pour 4 personnes maximum)
- . Catégorie : 3 étoiles "norme internationale" suivant le nouveau code du tourisme
- . Surface minimum des chambres à respecter - Téléphone - T.V et mini-bar par chambre.
- . Une grande salle de restaurant pour 200 convives (pouvant servir de salle de réunion ou de bal).
- . Un snack - un bar - deux ou trois salons - une deuxième salle de réunion (pour 20 à 30 personnes).
- . Une discothèque et des boutiques.
- . Une piscine.
- . Un bureau d'Agence de Voyages (organisation de circuits touristiques, location de voitures et billetterie).

2. CLIENTELE CIBLE

a - Clientèle résidente

Compte tenu de ses tarifs, un produit de cette catégorie ne peut intéresser qu'une infime partie de la clientèle résidente :

- les résidents étrangers qui ne supportent pas le confort rustique des Ecolodges, et qui ne trouveront pas de places auprès des hôtels balnéaires en projet dans la zone,
- les hommes d'affaires,

- les manifestations locales : séminaires, mariages, cocktails, dîners, etc ...

b - Clientèle non-résidente

Si les projets d'hôtels balnéaires (de moyenne-gamme ou de haut de gamme) se réalisent dans la zone, l' "Hôtel de la Marine" ne s'adressera qu'aux non-résidents venus à ANTSIRANANA uniquement, pour les circuits à réaliser dans cette partie nord de l'île ; d'où la nécessité d'établir un bureau d'Agence de Voyages à l'hôtel.

3. PROMOTION

a - Vis-à-vis de la clientèle résidente

Comme un Etablissement de cette catégorie n'existe pas dans la ville d'ANTSIRANANA, la promotion doit être axée sur le rapport qualité/prix. Une inauguration bien organisée et bien médiatisée suffira à faire connaître l'hôtel auprès de la clientèle résidente.

"Mailing" à faire auprès des grosses sociétés envoyant des missionnaires à ANTSIRANANA ainsi qu'auprès des organismes pouvant organiser des séminaires dans le Nord.

- . Pour la population locale (mariages, cocktails, dîners et autres prestations : piscine, etc ...), le standing de l'hôtel étant reconnu, les prix seront un facteur de promotion important.
"Offrir un haut de gamme à des prix abordables" : c'est le meilleur slogan qu'on peut trouver à l'attention de la clientèle résidente.
- . Si la clientèle résidente à haut revenu de la région du Nord (NOSY-BE, AMBANJA, AMBILOBE, VOHEMAR, SAMBAVA et ANTALAHA) pourra facilement fréquenter un Etablissement de haut de gamme à ANTSIRANANA, les résidents des autres régions ne s'intéresseront à ANTSIRANANA que si des prix promotionnels et combinés "Avion-séjour" sont offerts.

b - Vis-à-vis de la clientèle non-résidente

Comme nous l'avions précisé dans notre analyse générale de la situation du tourisme dans la région d'ANTSIRANANA, "la modification actuelle des demandes touristiques vers le tourisme de découverte et l'écotourisme devrait permettre à ANTSIRANANA de devenir une destination d'avenir" ... encore faut-il faire connaître les atouts naturels de la région, en faciliter l'accès et que les infrastructures existent.

- . La promotion auprès des voyageurs à l'extérieur est à faire par l'intermédiaire des Tours Opérateurs réceptifs d'ANTSIRANANA et d'ANTANANARIVO. Pour les produits de cette zone, des efforts particuliers sont à faire auprès de la clientèle Allemande, Suisse, Hollandaise, Suédoise, Anglaise et Américaine.

c - Promotion de la région

La promotion isolée de l'hôtel ne sera pas efficace. Il faut à tout prix créer une image de la "Destination ANTSIRANANA et ses environs".

Malgré ses divers atouts, en effet, cette zone figure rarement -ou a peu de place- dans les documents touristiques sur Madagascar.

4. CONCURRENCE

Nous retenons l'hypothèse de la réalisation de l'hôtel de luxe à ORANGEA et d'un écolodge dans la Montagne d'Ambre.

L'hôtel de la marine ne sera pas donc l'unique projet dans la zone.

a°) Clientèle résidente

- Si les cadres supérieurs et les hommes d'affaires préféreront l'hôtel de la Marine, en ville, pour effectuer leurs missions, les clients sédentaires parmi les résidents étrangers et les nationaux à haut revenu choisiront l'Etablissement balnéaire de RAMENA.
- Pour la majorité de la clientèle résidente, le problème ne se pose pas de toutes les manières, qu'il y ait un ou plusieurs hôtels de luxe, à cause de la barrière tarifaire.

b°) Clientèle non-résidente

- L'existence d'Etablissements de moyenne gamme ou de luxe dans la zone de RAMENA ou d'Ecolodge dans la Montagne d'Ambre est en concurrence très inquiétante pour le projet "Hôtel de la Marine" dans la ville d'ANTSIRANANA.

Il est même à craindre que la clientèle non-résidente ne fréquentera l'Etablissement que par faute de place à la site d'ORANGEA ou dans les Ecolodges.

Le projet pourra toujours compter sur la petite frange de clientèle attirée exclusivement par la "faune et la flore" et qui a "horreur" du balnéaire : quelques scientifiques et chercheurs et une partie de la clientèle du 3ème âge ... et encore.

5. PART DU PROJET SUR LE MARCHÉ

L'étude de la concurrence dans le paragraphe précédent nous a montré que l'existence ou non d'autres projets dans la zone donnera des résultats sensiblement différents.

Si d'autres projets se réalisent dans la zone

Dans ce schéma où des Ecolodges voient le jour à la montagne d'AMBRE ou à JOFFRE-VILLE et que des Etablissements balnéaires (de luxe et de moyenne gamme internationale) sont implantés à RAMENA (site d'ORANGEA), la part du projet "Hôtel de la Marine" sur le marché sera réduite et inquiétante.

a) Clientèle non-résidente

- Les enquêtes lors de notre analyse générale ont montré que 40 % des non-résidents recherchent des activités essentiellement balnéaires, soit

: 7 500 x 40 % = 3 000 touristes qui n'iront que vers les Etablissements installés à RAMENA.

- . Il est certain que sur les 4 500 arrivées restantes, même si ces personnes sont dans la région d'ANTSIRANANA pour les différents circuits de découverte, elles préfèrent, autant que faire se peut, profiter de la plage lors de leurs journées de repos. Par ailleurs, les touristes vraiment "anti-balnéaire" et essentiellement "Ecolos" choisiront de préférence les Ecolodges.

- . Il ne reste donc pour "l'Hôtel de la Marine" que ceux qui ne trouvent plus de place à RAMENA (dans les projets de luxe et de moyenne gamme) ni dans les Ecolodges, ainsi que les rares touristes venus pour un court séjour (2 ou 3 nuits) et qui ne désirent point être en dehors de la ville.

- . En évaluant à 15 % des arrivées cette frange de clientèle, nous aurons au total :

$$4\,500 \times 15\% = 680 \text{ non-résidents environ.}$$

- . 80 % de ces non-résidents étant des couples et la durée moyenne de séjour évaluée à 4 jours (légèrement inférieure à la moyenne dans la zone), nous aurons dans l'année :

$$680 \times 80 = \frac{544}{2} = 272 \times 4 \text{ nuits} = 1\,088 \text{ nuitées en double}$$

- . Pour les touristes en single :

$$680 - 544 = 136 \times 4 \text{ nuits} = 544 \text{ nuitées en single}$$

Total des nuitées pour les non-résidents :

$$1\,088 + 544 = 1\,632 \text{ nuitées}$$

- Nuitées possibles : 21 900

- Taux d'occupation : $1\,632 : 21\,900 = 7,4 \text{ à } 8\%$

b) Clientèle résidente

Même en considérant que la réalisation des projets d'Ecolodges et d'unités de bonne facture à RAMENA n'aura aucune incidence sur le taux d'occupation de la clientèle résidente à l'Hôtel de la Marine, nous aurons, en retenant les chiffres du 1er schéma, un taux d'occupation de 8% pour les résidents.

c) Le taux d'occupation total pour ce 2ème schéma est donc de

- Non-résidents 8 %
- Résidents 8 %
16 %

Avec un taux d'occupation de 16 %, le projet est non viable.

6. CONCLUSION

- . Le projet "Hôtel de la Marine" avec ses 60 nuitées de logement de catégorie luxe (4 étoiles) ou même de catégorie 3 étoiles ne sera viable que s'il est l'unique projet dans sa catégorie à ANTSIRANANA et ses environs.

- . Dans la mesure où d'autres projets (Ecolodges, hôtels balnéaires de luxe ou de moyenne gamme) se réalisent dans la zone, la rentabilité de l'Hôtel de la Marine ne sera envisageable qu'à deux conditions :
 - Ne réaliser le projet que lorsque la destination Antsiranana soit très connue et recherchée et que les Ecolodges et Hôtels balnéaires nouvellement créés n'arrivent plus à répondre aux demandes : c'est-à-dire dans 5 ou 6 ans.
 - Soit limiter le projet "Hôtel de la Marine" à un hôtel urbain de moyenne gamme internationale (une ou deux étoiles maximum) qui sera plus à la portée de nationaux avec des prix de 365 000 MGF (valeur Janvier 1996) et qui pourra également attirer les non-résidents, compte tenu des tarifs affichés qui seraient de l'ordre de 450 FRF par chambre.

C.3 ETUDE FINANCIERE

1. LES PARAMETRES DE CALCUL

a - Données de base

Capacité chambres	:	90
Indice de fréquentation	:	1,5
Prix moyen chambre	:	450 FRF/ 365 000 Fmg
Prix moyen repas (repas + petit déjeuner)	:	80 FRF
Taux d'occupation	:	40 % la première année (croissance 15%)
Segmentation de la clientèle	:	résident : 40 % non-résident : 60 %

b - Coûts des investissements (FRF)

Constructions	:	12 775
Aménagement / Mobiliers / Mat. Equipements / Terrain	:	24 907
Autres	:	7 640
Fonds de roulement initial	:	893
Total		46 215

c - Schéma de financement

Nous adoptons le schéma de financement suivant :

Fonds propre	:	40 %
Emprunt	:	60 %

Caractéristique de l'emprunt

Taux d'intérêt	:	12 %
Durée	:	10 ans
Différé	:	02 ans

2. EVALUATION FINANCIERE

a - Analyse de l'exploitation

Le taux de rentabilité intrinsèque du projet est au-dessous de la limite de la rentabilité (10 %). Ce qui ne permet pas de couvrir le taux de l'emprunt de 12 %.

- Au niveau des investissements

Le taux de rotation de l'actif est de 28 % ; ce qui est dû à l'importance du coût des investissements. A la cinquième année, il s'établit à 40 %. Dans cette catégorie, la part des recettes d'hébergement dans la constitution du chiffre d'affaires est assez normale (47 %).

- Au niveau de l'exploitation

Les consommations intermédiaires représentent 38 % du chiffre d'affaires, soit 28 % en coût des matières premières et 10 % en charges externes.

- Au niveau des charges financières

Les charges financières représentent 58 % de l'EBE, les résultats nets des trois premières exercices sont négatifs. Ce qui nécessitera la constitution d'une provision par insuffisance de résultats bruts d'exploitation.

Quant à la solvabilité, le projet présente un cumul de trésorerie de 640 K FRF en première année d'exploitation.

Le pay-back period est de 7 ans. Ce qui paraît normal au vue de l'importance du coût d'investissement et la durée de vie du projet.

b - Test de sensibilité

L'étude de sensibilité montre que pour atteindre un niveau acceptable de rentabilité, on peut :

- agir sur le niveau de chiffre d'affaires. En effet, il faut une augmentation de 15 % pour atteindre un TRI de 12 % et un TRfonds propre de 16 %.

Ce qui parait normal pour un coût d'emprunt de 12 %.

Pour atteindre le niveau de chiffre d'affaires, on peut agir sur le taux d'occupation ou les prix des chambres ou les produits divers de la Restauration-Bar. Ce dernier cas parait le plus réaliste car dans le contexte actuel, il est un peu difficile d'agir sur les taux d'occupation et les prix des chambres.

Toutefois, une augmentation du prix de chambre de 20 % (520 FRF) est bien possible en mettant beaucoup de chambres doubles avec le même taux d'occupation.

- Agir sur le niveau d'investissement : pour avoir le même effet, il faut une diminution de 20 % du coût des investissements. Ce qui paraît, en effet, difficile car du fait de la catégorie 3* international, on a à respecter les normes.

3. EVALUATION ECONOMIQUE

a- Rentabilité économique (TRE)

La détermination du TRE suit le même principe que celle du TRI mais en convertissant les coûts financiers en coûts économiques conformément au code des investissements.

En fait, aux investissements acquis localement est affecté un coefficient égale à 0,8, tandis qu'à ceux en devises est affecté un coefficient égal à 1 ; les impôts et taxes ne sont pas pris en compte ; aux charges salariales afférentes aux nationaux a été appliquée un coefficient de 0,5.

Le TRE enregistré est de : 13.

b- Création d'emploi - Valorisation des ressources humaines

Le nombre d'emploi permanent créé par chaque catégorie de projet est récapitulé dans le tableaux suivant. Les emplois temporaires pendant la période de pointe (environ 4 mois par an) ne sont pas valorisés dans ce projet, mais que nous considérons toujours comme importante.

Nombre d'emploi créé : 120

La valorisation des ressources humaines se caractérise par les transferts de technologie acquis par des diverses aspects de la formation professionnelle (formation initiale, stage, recyclage....

c - Balance de devises

Des hypothèses ont été prise pour la détermination de la balance de devises :

- la part des recettes en devise correspond aux recettes d'hébergement affecté d'un coefficient égal au pourcentage de non-résidents.
- les emprunts en devise
- les investissements : matériels et équipements hôteliers, le mobiliers, une partie des constructions sont effectuées en devise.
- les charges salariales des expatriés.
- une partie des dépenses courante proportionnelle à la catégorie des établissements hôteliers.

Les tableaux correspondant à chaque catégorie d'hôtel sont présentés en annexe, mais le tableau suivant est donné à titre indicatif et pour faire une comparaison entre les différents établissements.

Le chiffre donné correspond aux réserves en devises à la troisième année de l'exploitation (année de croisière).

Réserve en devise : 3 132 K FRF

HYPOTHESES DE BASE : Recette d'exploitation

Capacité Chambres	90
Indice de fréquentation	1,5
Repas par nuitée	1,5
Repas passants par nuitée	0,5

Prix moyen chambres	450
Prix moyen repas	75
Prix moyen petit déjeuner	25
Recette moyenne Boisson par nuitée	20
Recette moyenne Bar par nuitée	65
Recette moyenne Tel. Téléx. par nuitée	30
Recette moyenne Blanchisserie par nuitée	15
Taxes (1000 FMG/Nuitées)	3
Taux de change pratiqué (FRF/FMG)	900

A - HEBERGEMENT

1)	Année 1	Année 2	Année 3	Année 4	Année 5
----	---------	---------	---------	---------	---------

Capacité Chambres	90	90	90	90	90
Indice de fréquentation	1,5	1,5	1,5	1,5	1,5
Taux d'occupation					
Détermination des nuitées	19 440	26 730	29 160	31 590	34 020

2) Tarifs TTC	En FMG	En FRF
Taxes =3000 FMG/Nuitée		

Clientèle individuelle		
Clientèle agence	365 000	450
Clientèle Tours opérateurs	365 000	450

3) Tarifs HT (Moyens)

Clientèle individuelle	362 000	450
Clientèle agence	362 000	450
Clientèle Tours opérateurs	362 000	450

4) Réduction en %

	%
Clientèle individuelle	0%
Clientèle agence	10%
Clientèle Tours opérateurs	15%

5) Tarifs HT PRATIQUES

Clientèle individuelle	362 000	-
Clientèle agence	117 000	405
Clientèle Tours opérateurs	-	383

6) Segmentation de la clientèle

Résident	40%
Non résident	60%

Clientèle individuelle	30%
Clientèle agence	30%
Clientèle Tours opérateurs	40%

7) Production / Segment de clientèle

	Année 1	Année 2	Année 3	Année 4	Année 5
Clientèle individuelle	3 888	5 346	5 832	6 318	6 804
Clientèle agence	3 888	5 346	5 832	6 318	6 804
Clientèle Tours opérateurs	5 184	7 128	7 776	8 424	9 072
Total	12 960	17 820	19 440	21 060	22 680

8) Recette d'hébergement (1000 FRF)

	Année 1	Année 2	Année 3	Année 4	Année 5
Clientèle individuelle	1564	2150	2346	2541	2737
Clientèle agence	1147	1577	1720	1864	2007
Clientèle Tours opérateurs	1983	2726	2974	3222	3470
Total	4 694	6 454	7 041	7 627	8 214

B - RESTAURATION/BAR

CONSOM. JOURNALIERE	Année 1	Année 2	Année 3	Année 4	Année 5
Repas	80	110	120	130	140
Repas passant	27	37	40	43	47
Petits déjeuners	34	39	45	52	59
Boissons	65	75	86	99	114
Bar	34	39	45	52	59
Total par jour	240	299	336	375	419

CONSOM. ANNUELLE	Année 1	Année 2	Année 3	Année 4	Année 5
Repas	29 160	40 095	43 740	47 385	51 030
Repas passant	9 720	13 365	14 580	15 795	17 010
Petits déjeuners	12 240	14 076	16 187	18 616	21 408
Boissons	23 400	26 910	30 947	35 588	40 927
Bar	12 240	14 076	16 187	18 616	21 408
Total annuel	86760	108522	121641	135999	151782

CONSOM. ANN. (1000 FRF)	Année 1	Année 2	Année 3	Année 4	Année 5
Repas	2 187	3 007	3 281	3 554	3 827
Repas passant	729	1 002	1 094	1 185	1 276
Petits déjeuners	306	352	405	465	535
Boissons	468	538	619	712	819
Bar	796	915	1 052	1 210	1 392
Total annuel	4486	5815	6450	7126	7848

C- AUTRES PRODUITS

Quantité journalière	54	74	81	88	95
Quantité annuelle	19440	26730	29160	31590	34020

1 - TEL/TELEX/FAX	Année 1	Année 2	Année 3	Année 4	Année 5
-------------------	---------	---------	---------	---------	---------

Prix unitaire moyen (en FRF)	30	30	30	30	30
Chiffre d'affaires (1000 FRF)	583	802	875	948	1021

2 - BLANCHISSERIE	Année 1	Année 2	Année 3	Année 4	Année 5
-------------------	---------	---------	---------	---------	---------

Prix unitaire moyen (en FRF)	15	15	15	15	15
Chiffre d'affaires (1000 FRF)	292	401	437	474	510

HYPOTHESES DE BASE : Coûts d'exploitation

. Coûts des Matières : en pourcentage des Chiffres d'affaires HT de chaque département.

. Hébergement	6%
. Restauration/Bar	40%
. Petit déjeuner	40%
. Boissons Rest.	35%
. Boissons Bars	26%
. Tel/Telex	50%
. Blanchisserie	30%

. Frais généraux : en pourcentage du Chiffre d'affaires total

	Année 1	Année 2	Année 3
Entretien et réparation	3%	4%	5%
Promotion et action commerciale	3%	3%	3%
Frais de gestion	1,00%	1,00%	1,00%
Redevance/Gestionnaire	3,00%	3,00%	3,00%
Impôts et taxes	1%	1%	1%
Energie	2%	2%	2%

Dividendes : 10% Résultat net si positif
Dividende année "n" distribuée en "n+1"

Interessement/Gestionnaire
10% EBE (Excédent Brut d'Exploitation)

PREMIERE PARTIE : EVALUATION DE LA RENTABILITE INTRINSEQUE DU PROJET

A. Echancier des investissements

DESIGNATION	ANNEES	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
	(1000 FRF)										
1. Frais d'établissement		735									
2. Terrains		632									
3. Constructions		12 775									
4. Matériels et Equipements hoteliers		420				147					
5. Mobiliers		250					88				
6. Aménagements, installations,VRD		23 606									
7. Intérêts intercalaires		6 655									
8. Divers		250									
9. FDRI		893									
TOTAL		46 215				147	88				

B. Echancier des amortissements

RUBRIQUES	VALEURS	DUREE (ans)	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	TOTAL
1. Frais d'établissement	735	3	245	245	245								735
2. Constructions	12 775	20	639	639	639	639	639	639	639	639	639	639	3 194
3. Matériels et Equipements hoteliers	420	5	84	84	84	84	84						420
4. Mobiliers	250	10	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	125
5. Aménagements, installations	23 606	10	2 361	2 361	2 361	2 361	2 361	2 361	2 361	2 361	2 361	2 361	11 803
TOTAL	37 785		3 353	3 353	3 353	3 108	3 108	3 024	3 024	3 024	3 024	3 024	16 277
VALEUR NETTE COMPTABLE	37 785		34 432	31 079	27 726	24 617	21 509	21 593	18 569	15 544	12 520	9 496	21 509

C. Schémas de financement

RESSOURCES	Montant (1000 FRF)	%
Fonds Propre	18 486	40%
Emprunt	27 729	60%
TOTAL	46 215	100%

EMPLOIS

DESIGNATION	ANNEES (1000 FRF)	Montant
1. Frais d'établissement		735
2. Terrains		632
3. Constructions		12 775
4. Matériels et Equipements hoteliers		420
5. Mobiliers		250
6. Aménagements, installations		23 606
7. Intérêts intercalaires		6 655
8. Divers		250
7. FDRI		893
TOTAL		46 215

D. ACTIVITE DU PROJET

RUBRIQUES	ANNEES (1000 FRF)									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
. Hébergement	4 694	6 454	7 041	7 627	8 214	8 214	8 214	8 214	8 214	8 214
. Restauration/Bar	4 486	5 815	6 450	7 126	7 848	7 848	7 848	7 848	7 848	7 848
. Tél/Telex/Fax	583	1 021	1 021	1 021	1 021	1 021	1 021	1 021	1 021	1 021
. Blanchisserie	292	510	510	510	510	510	510	510	510	510
CHIFFRE D'AFFAIRES	9 954	13 799	15 032	16 774	18 582	18 582	18 582	18 582	18 582	18 582
. Hébergement	282	387	422	458	493	493	493	493	493	493
. Restauration	1 750	2 486	2 624	2 843	3 062	3 062	3 062	3 062	3 062	3 062
. Petit déjeuner	1 222	1 431	1 520	1 686	1 814	1 814	1 814	1 814	1 814	1 814
. Boissons Rest.	164	188	212	245	286	286	286	286	286	286
. Boissons Bars	267	299	274	315	362	362	362	362	362	362
. Tel/Telex	292	1 021	1 021	1 021	1 021	1 021	1 021	1 021	1 021	1 021
. Blanchisserie	137	120	131	142	153	153	153	153	153	153
Coût des matières premières	2 903	3 881	4 268	4 667	5 080	5 080	5 080	5 080	5 080	5 080
<i>ACHATS/PRODUITS %</i>	<i>28,88%</i>	<i>28,01%</i>	<i>28,63%</i>	<i>28,05%</i>	<i>26,86%</i>	<i>26,88%</i>	<i>26,88%</i>	<i>26,88%</i>	<i>26,88%</i>	<i>26,88%</i>
ENTRETIENS ET REPARATION	302	539	740	740	740	740	740	740	740	740
ENERGIE	201	296	358	394	433	477	524	577	635	698
Promotion et action commerciale	302	404	444	444	444	444	444	444	444	444
Frais divers de gestion	101	101	101	101	101	101	101	101	101	101
CHARGES EXTERNES	905	1 340	1 643	1 679	1 718	1 762	1 809	1 862	1 919	1 983
<i>CHARGES EXTERNES/PRODUITS %</i>	<i>9,00%</i>	<i>9,95%</i>	<i>11,10%</i>	<i>10,36%</i>	<i>9,77%</i>	<i>10,01%</i>	<i>10,28%</i>	<i>10,58%</i>	<i>10,91%</i>	<i>11,27%</i>
CONSOMMATION INTERMEDIAIRE	3 808	5 221	5 910	6 345	6 799	6 799	6 799	6 799	6 799	6 799
VALEUR AJOUTEE	6 246	8 250	8 892	9 829	10 795	10 795	10 795	10 795	10 795	10 795
<i>VALEUR AJOUTEE/PRODUITS %</i>	<i>62,12%</i>	<i>61,24%</i>	<i>60,07%</i>	<i>60,77%</i>	<i>61,36%</i>	<i>61,36%</i>	<i>61,36%</i>	<i>61,36%</i>	<i>61,36%</i>	<i>61,36%</i>
Impôts et taxes	101	135	148	148	148	148	148	148	148	148
IMPOTS ET TAXES	101	135	148	148	148	148	148	148	148	148
CHARGE DU PERSONNEL	1 876	2 345	2 932	2 932	3 225	3 225	3 225	3 225	3 225	3 225
Redevance/Gestionnaire	302	404	444	488	537	537	537	537	537	537
CHARGES DE PERSONNEL	2 178	2 749	3 376	3 420	3 762	3 762	3 762	3 762	3 762	3 762
EXCEDENT BRUT D'EXPLOIT*	3 967	5 366	5 368	6 261	6 884	6 884	6 884	6 884	6 884	6 884
<i>EBE/PRODUITS %</i>	<i>39,46%</i>	<i>39,83%</i>	<i>36,27%</i>	<i>38,71%</i>	<i>39,13%</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>0</i>
DOTATIONS AUX AMORTISSEMENTS	3 353	3 353	3 353	3 108	3 108	3 108	3 108	3 108	3 108	3 108
CHARGES FINANCIERES						0	0	0	0	0
RESULTAT AVANT IMPOTS	614	2 013	2 015	3 153	3 776	3 776	3 776	3 776	3 776	3 776
<i>RAI/PRODUITS %</i>	<i>6,11%</i>	<i>14,94%</i>	<i>13,61%</i>	<i>19,49%</i>	<i>21,46%</i>	<i>21,46%</i>	<i>21,46%</i>	<i>21,46%</i>	<i>21,46%</i>	<i>21,46%</i>
IMPOTS SUR LES BENEFICES						330	661	661	1 322	1 322
RESULTAT NET DE L'EXERCICE	614	2 013	2 015	3 153	3 776	3 776	3 776	3 776	3 776	3 776
CAPACITE D'AUTOFINANCEMENT	3 967	5 366	5 368	6 261	6 884	6 884	6 884	6 884	6 884	6 884

E. Echéancier des flux avant financement

RUBRIQUES	ANNEES	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
RESSOURCES												
- Capacité d'autofinancement			3 967	5 366	5 368	6 261	6 884	6 884	6 884	6 884	6 884	6 884
- Récupération BFR												893
- Valeur nette comptable												21 509
TOTAL RESSOURCES			3 967	5 366	5 368	6 261	6 884	6 884	6 884	6 884	6 884	29 286
EMPLOIS												
- BFR		893										
- Investissements		45 322	0	0	0	147	88	0	0	0	0	0
TOTAL EMPLOIS		46 215	0	0	0	147	88	0	0	0	0	0
FLUX NET DE LIQUIDITES (R-E)		-46 215	3 967	5 366	5 368	6 114	6 797	6 884	6 884	6 884	6 884	29 286
CUMUL FLUX NET DE LIQUIDITES		-46 215	-42 248	-36 882	-31 514	-25 400	-18 603	-11 718	-4 834	2 051	8 935	38 221

** Détermination de la rentabilité du projet :

TAUX DE RENTABILITE INTERNE : 9,64%

** Délai de récupération : 7 ans

DEUXIEME PARTIE : EVALUATION DE LA SOLVABILITE DU PROJET

(prise en compte du schéma de financement)

A. Incidence du financement sur la CAF

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
EXCEDENT BRUT D'EXPLOIT	3 967	5 366	5 368	6 261	6 884	6 884	6 884	6 884	6 884	6 884
DOTATIONS AUX AMORTISSEMENTS	3 353	3 353	3 353	3 108	3 108	3 108	3 108	3 108	3 108	3 108
Interessement/Gérant	397	537	537	626	688	688	688	688	688	688
CHARGES FINANCIERES	3 328	3 328	3 328	3 057	2 754	2 415	2 035	1 609	1 132	598
RESULTAT AVANT IMPOTS	-2 713	-1 315	-1 312	96	1 022	1 361	1 742	2 167	2 644	3 178
IMPOTS SUR LES BENEFICES						119	305	379	925	1 112
RESULTAT NET DE L'EXERCICE	-2 713	-1 315	-1 312	96	1 022	1 242	1 437	1 788	1 719	2 066
CAPACITE D'AUTOFINANCEMENT	640	2 039	2 041	3 204	4 130	4 351	4 545	4 896	4 827	5 174

B Echéancier des flux après financement

RUBRIQUES	ANNEES	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
RESSOURCES												
- Apport personnel		18 486										
- Emprunt		27 729										
- Capacité d'autofinancement			640	2 039	2 041	3 204	4 130	4 351	4 545	4 896	4 827	5 174
- Récupération BFR											893	
- Valeur nette comptable											21 509	
TOTAL RESSOURCES		46 215	640	2 039	2 041	3 204	4 130	4 351	4 545	4 896	27 229	
EMPLOIS												
- BFR		893										
- Investissements		45 322	0	0	0	147	88	0	0	0	0	0
- Remboursement emprunt n°1					2 254	2 525	2 828	3 167	3 547	3 973	4 450	
- Remboursement emprunt n°2					0	0	0	0	0	0	0	0
- dividendes				0	0	0	10	102	124	144	179	
TOTAL EMPLOIS		46 215	0	0	2 254	2 672	2 925	3 270	3 672	4 117	4 629	
FLUX NET DE LIQUIDITES (R-E)		0	640	2 039	-214	532	1 205	1 081	873	779	22 600	
CUMUL FLUX NET DE LIQUIDITES		0	640	2 678	2 465	2 997	4 202	5 283	6 157	6 936	29 536	

c. SEUIL DE RENTABILITE

RUBRIQUES	ANNEES	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
CHIFFRE D'AFFAIRES		10054	13471	14803	16174	17593	17593	17593	17593	17593	17593
%		100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
CHARGES VARIABLES		3909	5356	6059	6493	6947	6990	7038	7090	7148	7211
%		38,88%	39,76%	40,93%	40,15%	39,48%	39,73%	40,00%	40,30%	40,63%	40,99%
MARGE SUR CHARGES VARIABLES		6145	8115	8744	9681	10646	10603	10555	10503	10445	10382
%		61,12%	60,24%	59,07%	59,85%	60,52%	60,27%	60,00%	59,70%	59,37%	59,01%
CHARGES FIXES		8859	9430	10056	9585	9624	9404	9210	8858	8928	8581
%		88,11%	70,00%	67,94%	59,26%	54,71%	53,45%	52,35%	50,35%	50,75%	48,77%
RESULTAT		-2713	-1315	-1312	96	1022	1199	1346	1645	1517	1801
%		-26,99%	-9,76%	-8,87%	0,59%	5,81%	6,82%	7,65%	9,35%	8,63%	10,24%
SEUIL DE RENTABILITE (en Fmg)		14493	15654	17024	16015	15904	15604	15350	14838	15037	14541
MARGE DE SECURITE		-4439	-2183	-2222	160	1689	1989	2243	2755	2556	3052
INDICE DE SECURITE		-44,15%	-16,20%	-15,01%	0,99%	9,60%	11,31%	12,75%	15,66%	14,53%	17,35%

.Rentabilité des fonds propres

Rubriques	ANNEES	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Fonds Propre		18 486										
Dividendes				0	0	0	10	102	124	144	179	0
Trésorerie annuelle			640	2 039	-214	532	1 205	1 081	873	779	22 600	0
Flux actualisés		-18 486	640	2 039	-214	532	1 215	1 183	998	923	22 779	0
Rentabilité des fonds propres												6%

TABLEAU D'AMORTISSEMENT DU PRET	
---------------------------------	--

Besoin total de finan	27 729	100%
-----------------------	--------	------

EMPRUNT N° 1 (Etr	27 729	100%
--------------------	--------	------

Période de différé (a) 2
Taux d'intérêt TTC ██████████
Montant à rembourser 27 729
Durée du prêt (ans) 10
Nb de remboursements 8
Montant de l'échéance 5 582

chance	Montant de l'échéance	Intérêt TT	Capital remboursé	Remboursement cumulé	Capital restant dû
0					27 729
1		3 328			27729
2		3 328			27729
3	5582	3 328	2254	2254	25475
4	5582	3 057	2525	4779	22950
5	5582	2 754	2828	7607	20122
6	5582	2 415	3167	10775	16954
7	5582	2 035	3547	14322	13407
8	5582	1 609	3973	18295	9434
9	5582	1 132	4450	22745	4984
10	5582	598	4984	27729	0

CHARGES DE PERSONNEL (Première année)	
--	--

Hypothèses de calcul (1000 FRF):

Salaire mensuel d'un cadre expatrié	30
Salaire mensuel d'un cadre national	1,5
Salaire mensuel d'un agent de maîtrise	0,5
Salaire mensuel d'un agent d'exécution	0,25

FONCTIONS	EFFECT	SALAIRE MENSUEL	CHAR PATRON	TOT MENS	TOTAL ANNUEL
Gérant (expatrié)	3	90	16	106	1 274
Cadres locaux	3	5	1	5	64
Agents de maîtrise	38	19	3	22	269
Agents d'exécution	76	19	3	22	269
TOTAL	120	133	24	156	1 876

BALANCE DE DEVICES (1000 FRF)

Rubriques	0	1	2	3	4	5
A - RESSOURCES	27729,3	2816	3872	4224	4576	4928
- Apports en numéraire						
- Emprunts	27 729					
- Recettes en devise		2 816	3 872	4 224	4 576	4 928
B - EMPLOIS	27 729	1 452	1 941	4 388	4 858	5 378
- Investissements e	27 729					
- Dépenses en devise		1 452	1 941	2 134	2 333	2 540
- Remboursement d'emprunt				2 254	2 525	2 828
- Dividendes			0	0	0	10
SOLDE	0	1 365	1 932	-164	-282	-449
CUMUL	0	1 365	3 296	3 132	2 850	2 401

Indicateurs du projet (1000 FRF)

Montant des investissements:	46 215
- dont immobilisations	45 322
- Fonds de roulement	893
Chiffre d'affaires en année de croisière:	14 803
TRI avec valeur résiduelle	10%
TR des Fonds propre	6%

Test de sensibilité

1. Variation en % du CA

Variation du CA	65%	18%	-5%
TRI avec valeur résiduelle	28%	15%	8%
TR des Fonds propre	44%	18%	3%

2. Variation en % des Inv.

Variation des investissements	-60%	-35%	-20%	180%
TRI avec valeur résiduelle	28%	15%	12%	0%
TR des Fonds propre	48%	16%	11%	-4%

3- Variation autres recettes

Variation des autres recettes	130%	50%	-92%
TRI avec valeur résiduelle	15%	12%	0%
TR des Fonds propre	17%	11%	-17%

4. Variation en % du taux d'occupation (Ta)

Variation du taux d'occupation	85%	22%	-30%
TRI avec valeur résiduelle	28%	15%	2%
TR des Fonds propre	42%	17%	-10%

5. Variation en % du Prix des chambres (Pu)

Variation du Prix des chambres (Pu)	140%	40%	20%	-60%
TRI avec valeur résiduelle	28%	15%	12%	0%
TR des Fonds propre	45%	17%	12%	-7%

6. Variation en % des taux d'intérêts (I)

Taux d'intérêt	28,00%	15,00%	12,00%	10,00%
TRI avec valeur résiduelle	5%	9%	10%	10%
TR des Fonds propre	-7%	2%	6%	10%

AUTRE HYPOTHESE

Cette évaluation a été faite sur la base d'une construction d'un hôtel sur la place de l'actuel Hôtel de la Marine. Ce qui nécessite des travaux importants de destruction des constructions désaffectées de terrassement et d'aménagement. D'où, l'importance du coût des aménagements.

L'hypothèse ci-dessous est, par contre, considérée comme une construction neuve bâtie sur un terrain normal. Ce qui diminue le coût des aménagements.

Les indicateurs du projet sont résumés ci-après (en K FRF) :

- Montant des investissements	:	44 593
dont		
• Immobilisations	:	43 700
• Fonds de roulement initial	:	893
- Chiffre d'affaires en année de croisière	:	14 803
- Tri avec valeur résiduelle	:	10 %
- Taux de rentabilité des fonds propres	:	8 %

Nous constatons que sur la base de ces hypothèses, la rentabilité du projet est au-dessous du niveau moyen (coût de l'emprunt : 12 %).

Pour viabiliser ce projet, on peut :

- **Agir sur le chiffre d'affaires :**

En effet, il suffit d'une variation de 5 % pour atteindre le niveau de rentabilité de 12%. Ceci peut être possible soit par une augmentation des autres recettes à raison de 30 %, soit par une augmentation du taux d'occupation de 18 %, soit par une augmentation de 12 % du prix des chambres.

- **Agir sur le coût des investissements :**

Il faut une diminution de 10 % du coût des investissements pour atteindre le niveau de rentabilité nécessaire.

Par contre, on ne peut plus agir sur le taux d'intérêt car le taux de 12 % est considéré comme seuil minimal.

Indicateurs du projet (1000 FRF)

Montant des investissements:	44 593
- dont immobilisations	43 700
- Fonds de roulement	893
Chiffre d'affaires en année de croisière:	14 803
TRI avec valeur résiduelle	10%
TR des Fonds propre	8%

Test de sensibilité

1. Variation en % du CA			
Variation du CA	60%	15%	5%
TRI avec valeur résiduelle	28%	15%	12%
TR des Fonds propre	45%	17%	11%

2. Variation en % des Inv.				
Variation des investissements	-60%	-28%	-10%	200%
TRI avec valeur résiduelle	28%	15%	12%	0%
TR des Fonds propre	44%	17%	10%	-4%

3- Variation autres recettes				
Variation des autres recettes	130%	100%	30%	-94%
TRI avec valeur résiduelle	28%	15%	12%	0%
TR des Fonds propre	32%	16%	11%	-20%

4. Variation en % du taux d'occupation (Ta)			
Variation du taux d'occupation	80%	18%	-30%
TRI avec valeur résiduelle	28%	15%	0%
TR des Fonds propre	42%	16%	-10%

5. Variation en % du Prix des chambres (Pu)				
Variation du Prix des chambres (Pu)	140%	35%	12%	60%
TRI avec valeur résiduelle	28%	15%	12%	0%
TR des Fonds propre	44%	17%	10%	-7%

6. Variation en % des taux d'intérêts (1)				
Taux d'intérêt	28,00%	15,00%	12,00%	10,00%
TRI avec valeur résiduelle	6%	9%	10%	11%
TR des Fonds propre	-7%	3%	8%	11%

SIXIEME PARTIE
MONTAGNE D'AMBRE

D. RELAI DE DECOUVERTE, DE TYPE ECOLOGE DANS LE PARC DE LA MONTAGNE D'AMBRE - ANTSIRANANA (SECTEUR 16)

D.1 ENVIRONNEMENT DU PROJET

1. Situations, facteurs physiques

- **Implantation du projet**

Joffre ville se trouve à 32 km au Sud de Diégo-suarez, à 845 m d'Altitude. La montagne d'Ambre et sa réserve forestière se trouve à 7 km plus loin et culmine à 1475 m d'altitude.

- **Le relief et le paysage**

C'est un paysage de haute montagne, relativement dénudé jusqu'à Joffre-Ville, mais qui devient très vite forestier à 3 km de la réserve de la montagne d'Ambre (Parc National).

- **Le climat**

Les lieux sont très sains, l'air y est très pur et vivifiant. Le climat de montagne y apporte fraîcheur et légèreté de l'atmosphère en égard à la chaleur de Diégo-Suarez. C'est un climat qui conviendrait aux personnes fatiguées ou âgées. La terre y est fertile et bien arrosée.

2. Accessibilité, viabilité et organisation de l'espace

- **l'accessibilité**

Elle est facile de Diégo-Suarez par une route goudronnée en bon-état. Les pistes qui traversent la réserve forestière sont moins praticables pendant les pluies, mais accessibles.

- **Cadrage de l'aménagement**

Ces dernières années Joffre-Ville a perdu de son charme de petite ville coquette (rues défoncées, maisons abandonnées, lycée fermée, ruines etc...).

Il n'y a aucun équipement hôtelier.

A l'intérieur du Parc National, un nouveau centre d'expérimentation avec chambres vient d'être construit. De caractère anonyme, ce centre a été implanté au détriment d'une ancienne bâtisse de style colonial qui aurait mérité d'être réhabilité.

3. Ressources touristiques et valeur d'excursion

- Environnement naturel : flore et paysage

Le Parc National de la montagne d'Ambre de par sa richesse en essences et plantes rares, sa faune et son intérêt au plan écologique en font un intérêt de premier ordre.

Joffre-Ville offre une vue panoramique sur la baie de Diégo-Suarez et sur les environs d'Est en Ouest.

- Produits spécifiques exploitables

Avec le développement de l'écotourisme et de la prise en charge du Parc par la WWF, le secteur justifierait l'implantation d'une "écolodge" dans l'ancien bâtiment situé à l'intérieur du Parc, et d'un Centre d'aération et de mise en forme et de repos de 15 chambres à l'entrée de Joffre-Ville (vue).

4. Implantation - Caractéristiques et architecturaux

Le site du projet est implanté dans la montagne d'Ambre, secteur 16 de la région d'Antsiranana et à l'intérieur du parc.

Il s'agit d'une réhabilitation d'un bâtiment existant de type colonial caractérisé par :

- bâtiment compact
- toiture à pente en bordaux de bois
- murs en maçonnerie (climat tempéré d'altitude)
- menuiserie en bois avec vitrage (froid)
- varangues devant les chambres
- rez de chaussée (services) et un étage
- revêtements du mur et plafonds en bois et végétaux
- escalier extérieur d'acier à étage

exigences architecturales :

- intégration au site naturel par l'utilisation du mieux de matériaux locaux et de couleur ternes ;
- préserver l'environnement immédiat en évitant d'abattre les arbres et en recréant une végétation arbustive ;
- éviter toute clotûre et aire de parking bitumée et surtout la multiplication de bâtiments annexes de type maison de gardien, entrepôts, etc...

D.2 ETUDE DES PARAMETRES DU MARCHE

L'engouement de la clientèle pour le tourisme de découverte et de l'écotourisme d'une part, et les possibilités offertes par la région d'autre part, militent en effet pour la réalisation de tels projets.

La présente étude permettra néanmoins de conclure à l'opportunité ou non de construire deux Etablissements à quelques kilomètres de distance (JOFFRE-VILLE et MONTAGNE D'AMBRE).

1. LE PRODUIT (Ecolodge dans la Montagne d'AMBRE)

Il s'agit d'un Etablissement établi près d'un site donné ou à l'intérieur même d'une réserve afin de permettre aux clients d'être sur place pour les visites, randonnées ou études qu'ils désirent effectuer.

L'écolodge doit offrir :

- Un confort minimum (douche - toilettes - eau chaude) .
- Une petite salle de restaurant avec un petit salon.
- Pour ce genre de tourisme, les tours opérateurs forment des groupes de 10 personnes au maximum. La proportion étant de 4 couples et 2 singles. Un groupe occupera au maximum 5 chambres.
- Si l'établissement reçoit 2 groupes à la fois : 10 chambres sont nécessaires.
- Un Ecolodge de 10 chambres répondra donc aux besoins.
- Prévoir néanmoins une aire de camping et 4 à 5 tentes en réserve.

2. LA CLIENTELE CIBLE

- . La clientèle résidente sera composée essentiellement des résidents étrangers ou des chercheurs et étudiants.
- . La vraie clientèle à cibler reste les touristes non-résidents.

3. LA PROMOTION

a - Au niveau local

Les actions publicitaires sont à faire d'une manière soutenue la première année. Une collaboration étroite est à prévoir avec les Agences de Voyages et Tours-Opérateurs d'ANTANANARIVO et d'ANTSIRANANA.

L'établissement devra par ailleurs travailler avec tous les hôtels de la région (ANTSIRANANA-Ville - RAMENA ...) et il est même judicieux de passer un contrat de représentation auprès d'une entité (Agence de Voyages ou hôtel) installée dans la ville d'ANTSIRANANA.

b - Au niveau international

- . La promotion auprès des voyageurs à l'extérieur est à faire par l'intermédiaire des Tours-Opérateurs réceptifs d'ANTSIRANANA et d'ANTANANARIVO.
- . Les dépliants du projet doivent se trouver auprès de nos Ambassadeurs et nos représentations à l'extérieur. Des efforts particuliers sont à faire auprès de la clientèle Allemande, Suisse, Hollandaise, Anglaise, Américaine.
- . La "Destination ANTSIRANANA et ses environs" est encore mal connue. La promotion isolée de l'Etablissement ne sera pas efficace. Toutes les parties intéressées (Ministère du Tourisme, Maison du Tourisme, Association régionale ...) doivent faire le maximum pour promouvoir cette destination qui deviendra l'une des destinations phares pour l'écotourisme, la faune et la flore.

4. PRIX

a - Tarifs

- . Compte tenu de la simplicité des infrastructures, on peut prévoir pour la première année d'expérience la chambre double à :
 - Non-résident : 80 FRF
 - Résident : 90 000 MGF (valeur Janvier 1996)
- . Compte tenu de l'isolement, les clients prendront tous leurs repas dans l'Etablissement ou à la rigueur : déjeuner pique-nique et dîner. C'est à ce niveau que la rentabilité du projet doit également être axée. Diverses boissons fraîches et restauration de très bonne qualité. Avec un hébergement d'un coût abordable, le client est toujours disposé à dépenser plus en restauration surtout si la table est exceptionnelle.
 - Prix moyen d'un bon repas : 45 000 MGF (Janvier 1996)
 - Petit-déjeuner copieux : 15 000 MGF à 20 000 MGF
- . Prévoir un véhicule 4 x 4 ou un Minibus à louer aux clients. Si 20 % des clients n'y séjournent en effet que pour 2 nuits afin de visiter la Montagne d'Ambre, une partie de la clientèle y restera pour 4 ou 5 nuits et utilisera l'Etablissement comme "base" afin de sillonner la région pour les autres circuits.

b - Comissionnements

Pour les Agences et Tours-Opérateurs :

- 10 % sur l'hébergement pour les résidents
- 15 % sur l'hébergement pour les non-résidents

Pour les hôtels de la région :

- 5 % sur l'hébergement pour les résidents
- 10 % sur l'hébergement pour les non-résidents.

5. CONCURRENCE

- . La concurrence dépendra, bien entendu, de la réalisation ou non des différents projets dans la région.
- . Le concurrent le plus important sera le deuxième Ecolodge surtout s'il se réalisait à quelques kilomètres de distance. Nous aborderons ce sujet à la fin de la présente étude.
- . Le deuxième concurrent sérieux sera l'hôtel de moyenne gamme (sur le Terrain Militaire). Il est certes à vocation balnéaire mais comme les distances sont minimales, la majorité des touristes combinera la balnéaire avec la découverte de la faune et de la flore.
- . La réalisation des deux hôtels de haut de gamme (Hôtel de la Marine à ANTSIRANANA et celui du site d'ORANGEA) dans la région n'aura que d'impact sur l'Ecolodge de la Montagne d'Ambre ... au contraire, la clientèle de luxe viendra déjeuner à l'Ecolodge lors des journées d'excursion.
- . En acceptant la construction d'un Ecolodge dans la Montagne d'Ambre, les organismes gestionnaires de la réserve devraient bien entendu, interdire les bivouacs ou campements sauvages dans la zone.

6. PART DU PROJET SUR LE MARCHE

Hypothèse

L'Ecolodge de la Montagne d'Ambre (10 chambres) est l'unique Ecolodge de la région et le projet de l'hôtel de luxe d'ORANGEA se réalise.

La concurrence sera alors très sérieuse car il y aura l'actuel RAMENA NOFY et surtout le nouvel hôtel balnéaire qui n'est qu'à quelques kilomètres.

a) Clientèle résidente

- . Le nouvel hôtel balnéaire (qui notons-le, conviendra parfaitement aux touristes qui font des circuits également) accapatera 80 % des 1 740 arrivées.
- . Il ne restera que 20 % à se partager entre RAMENA NOFY et l'ECOLOGGE.
- . Avec 15 %, l'Ecolodge recevra donc : $1\ 740 \times 15\ \% = 260$ résidents en double occupation, soit : 130 chambres.
- . La durée moyenne de séjour étant de 4 nuits :
 $130 \times 4 = 520$ nuitées.
 - Nuitées possibles : $15 \times 365 = 5\ 475$
 - Taux d'occupation : $520 : 5\ 475 = 9\ \%$

b) Clientèle non-résidente

- L'Ecolodge ne pourra compter que sur 20 % des arrivées des non résidents, soit : $7\,500 \times 20\% = 1\,500$
- 80 % étant des couples, durée moyenne de séjour 4 nuits, nous aurons :
 $1\,500 \times 80\% = (1\,200 : 2) \times 4 = 2\,400$ nuitées.
- Pour les touristes en SINGLE :
 $1\,500 - 1\,200 = 300 \times 4 = 1\,200$ nuitées

Total des nuitées des non-résidents : $2\,400 + 1\,200 = 3\,600$ nuitées

- Taux d'occupation : $3\,600 : 5\,745 = 62,6\%$

Total taux d'occupation du projet donc dans cette hypothèse:

- Résident	:	9,0	%
- Non-résident	:	62,6	%
		71,6	%

Ce qui est un taux appréciable.

c - Conclusion

Les deux hypothèses montrent que, compte tenu du peu de distance qui sépare les différents sites, la réalisation ou non d'un hôtel de moyenne gamme à RAMENA (Terrain Militaire) a beaucoup d'importance sur la nécessité ou non de réaliser deux Ecolodges dans la région.

Si cet hôtel balnéaire se réalise, un seul ECOLOGE de 10 chambres répondra aux besoins.

Si l'hôtel balnéaire ne se réalise pas, il y a le choix entre un Ecolodge de 30 chambres ou deux Ecolodges dont l'un à la Montagne d'Ambre et le deuxième à JOFFRE-VILLE. A notre avis, un Ecolodge de 30 chambres dans la Montagne d'Ambre est la meilleure solution dans ce cas.

En effet, le projet sera bien intégré dans l'environnement, il ne demandera pas 1 hectare supplémentaire et l'effet d'échelle sur le plan investissement/charges/rentabilité sera avantageux. Créer un Etablissement à JOFFRE-VILLE peut se concevoir compte tenu du site et du climat uniquement. A notre avis, le projet s'intégrera difficilement à l'environnement, compte tenu de l'Etat actuel de cette petite agglomération. Il faut réhabiliter toute la ville avant d'y établir un Etablissement hôtelier, ne fut-ce qu'un Ecolodge.

D.3 ETUDE FINANCIERE

1. LES PARAMETRES DE CALCUL

a - Données de base

Capacité chambres	:	10
Indice de fréquentation	:	1,7
Prix moyen des chambres	:	80 FRF/ 90 000 Fmg
Prix moyen repas (repas + petit déjeuner)	:	60 FRF
Taux d'occupation	:	40 % première année (croissance 15%)
Segmentation de la clientèle	:	résident : 45 % non-résident : 55 %

b - Coûts des investissements (FRF)

Constructions	:	289
Aménagement / Mobiliers / Mat. Equipements / Terrain	:	919
Autres	:	567
Fonds de roulement initial	:	101
Total		1 876

c - Schéma de financement

Nous adoptons le schéma de financement suivant :

Fonds propre	:	40 %
Emprunt	:	60 %

Caractéristiques de l'emprunt

Taux d'intérêt	:	28 %
Durée du prêt	:	10 ans
Différé	:	2 ans

2. EVALUATION FINANCIERE

Le taux de rentabilité intrinsèque du projet est relativement faible (24 %). Ce qui ne permet pas de couvrir le taux d'intérêt appliqué qui est de 28 %.

a - Analyse de l'exploitation

- Au niveau des investissements

- Le rapport chiffre d'affaires / investissement est important, il est de 55 % et évolue d'une manière constante, à raison de 20 % par an jusqu'à l'année de croisière à partir de laquelle, il se stabilise à 90 %. Ce qui entraîne une rentabilité intéressante.
- Le chiffre d'affaires est constitué principalement par les produits de Restauration/Bar (90 %). les produits d'hébergement est de 10 % seulement. Ceci montre la rentabilité du projet car les recettes de restauration ont une marge plus importante que celle d'hébergement.

- Au niveau de l'exploitation

- Les consommations intermédiaires atteignent 53 % de la valeur du chiffre d'affaires. Elles sont principalement composées des coûts des matières premières (42 %) et des charges externes (11 %). Les taux de valeur ajoutée conséquent (VAj/CA) se situent autour de 45 %.
- Après paiement des charges incompressibles (impôts et taxes - charges du personnel) le projet enregistre une rentabilité brute de l'activité de 34 %. 23 % de la valeur ajoutée revient au personnel.

- Au niveau des charges financières

- L'excédent brut d'exploitation est déjà positif de 372 000 FRF en première année alors que les charges financières atteignent 315 000 FRF pour les trois premières années d'exploitation.

Par conséquent, on enregistre des résultats négatifs durant les trois premières années du projet. Ce qui nécessite la constitution d'une provision pour Insuffisance de Résultat Brut d'exploitation.

- Cependant, le projet possède une trésorerie saine qui est positive et qui atteint un cumul de 57 000 FRF à la troisième année. Toutefois, un plan de trésorerie détaillé serait nécessaire au moment du lancement du projet.
- Le pay-back period est de 4 ans. Ce qui est normal pour un projet hôtelier qui est appelé à durer pendant une quinzaine d'années.

b - Test de sensibilité

L'étude de sensibilité montre que pour atteindre une rentabilité acceptable par rapport aux hypothèses de base adoptées, on peut :

- **Augmenter la valeur du chiffre d'affaires de 6%**

Nous avons constaté que les principales recettes proviennent des produits de Restauration-Bar étant donné que dans l'écologie, le produit est un système de circuit fermé où les visiteurs viennent toujours en groupe ou par couple et effectuent un système de pension complète ou de demi-pension.

Il appartient donc au promoteur d'assurer un maximum de fréquentation en double ou un système de pension complète.

Ce résultat pourrait également être amélioré si le promoteur s'occupe aussi des circuits touristiques (non pris en compte dans l'étude).

- **Variation du coût d'investissement**

Comme l'hébergement a peu d'influence sur le chiffre d'affaires, le coût d'investissement a beaucoup d'effets sur le projet. En effet, il faut une diminution de 35 % pour atteindre un TRI de 28 %.

Il appartient donc au promoteur du projet d'assurer un maximum de confort pour pouvoir attirer le plus de personnes.

- L'étude montre également que l'augmentation des taux d'occupation et des prix des chambres pourrait améliorer la rentabilité, ce qui peut être fait dans un deuxième temps.

- **Variation du taux d'intérêt**

L'étude de variation du taux d'intérêt montre que pour atteindre une rentabilité acceptable, il faut trouver un financement à 20 %. Dans ce cas, on obtient un TRI de 26 % et TR de 30 %.

Cela peut être obtenu par une combinaison d'emprunts local à 28 % et étranger à 12 %.

3. EVALUATION ECONOMIQUE

a- Rentabilité économique (TRE)

La détermination du TRE suit le même principe que celle du TRI mais en convertissant les coûts financiers en coûts économiques conformément au code des investissements.

En fait, aux investissements acquis localement est affecté un coefficient égale à 0,8, tandis qu'à ceux en devises est affecté un coefficient égal à 1 ; les impôts et taxes ne sont pas pris en compte ; aux charges salariales afférentes aux nationaux a été appliqué un coefficient de 0,5.

Le TRE enregistré est de : 28 %

b- Création d'emploi - Valorisation des ressources humaines

Le nombre d'emploi permanent créé par chaque catégorie de projet est récapitulé dans le tableaux suivant. Les emplois temporaires pendant la période de pointe (environ 4 mois par an) ne sont pas valorisés dans ce projet, mais que nous considérons toujours comme importants.

Nombre d'emploi créé : 10

La valorisation des ressources humaines se caractérise par les transferts de technologie acquis par des diverses aspects de la formation professionnelle (formation initiale, stage, recyclage...).

c - Balance de devises

Des hypothèses ont été prises pour la détermination de la balance de devises :

- la part des recettes en devise correspond aux recettes d'hébergement affecté d'un coefficient égal au pourcentage de non-résidents.
- les emprunts en devise
- les investissements : matériels et équipements hôteliers, le mobiliers, une partie des constructions sont effectuées en devise.
- les charges salariales des expatriés.
- une partie des dépenses courante proportionnelle à la catégorie des établissements hôteliers.

Les tableaux correspondant à chaque catégorie d'hôtel sont présentés en annexe, mais le tableau suivant est donné à titre indicatif et pour faire une comparaison entre les différents établissements.

Le chiffre donné ci-dessous correspond aux réserves en devises à la troisième année de l'exploitation (année de croisière).

Réserve en devise : 83 K FRF

HYPOTHESES DE BASE : Recette d'exploitation

Capacité Chambres	10
Indice de fréquentation	1,7
Repas par nuitée	1,5

Prix moyen chambres	80
Prix moyen repas	45
Prix moyen petit déjeuner	15
Recette moyenne Boisson par nuitée	10
Recette moyenne Bar par nuitée	20

Taxes (1000 FMG)/ Nuitées	3
Taux de change pratiqué (FRF/FMG)	900

A - HEBERGEMENT

1)	Année 1	Année 2	Année 3	Année 4	Année 5
Capacité Chambres	10	10	10	10	10
Indice de fréquentation	1,7	1,7	1,7	1,7	1,7
Taux d'occupation	40%	55%	65%	65%	65%
Détermination des nuitées	2 482	3 413	4 033	4 033	4 033

2) Tarifs TTC	En FMG	En FRF
Taxes = 3000 FMG/Nuitée		

Clientèle Individuelle	90 000	80
Clientèle agence	90 000	80

3) Tarifs HT (Moyens)

Clientèle individuelle	90 000	-
Clientèle agence	-	80

4) Réduction en %	%
Clientèle individuelle	0%
Clientèle agence	10%

5) Tarifs HT PRATIQUES

Clientèle individuelle	90 000	-
Clientèle agence	-	72

6) Segmentation de la clientèle %

Résident	45%
Non Résident	55%

Clientèle individuelle	45%
Clientèle agence	55%

7) Production / Segment de clientèle

	Année 1	Année 2	Année 3	Année 4	Année 5
Clientèle individuelle	648	891	1 053	1 053	1 053
Clientèle agence	792	1 089	1 287	1 287	1 287
Total	1 440	1 980	2 340	2 340	2 340

8) Recette d'hébergement (1000 FRF)

	Année 1	Année 2	Année 3	Année 4	Année 5
Clientèle individuelle	29	40	47	47	47
Clientèle agence	31	43	51	51	51
Total	61	83	98	98	98

B - RESTAURATION/BAR

CONSOM. JOURNALIERE	Année 1	Année 2	Année 3	Année 4	Année 5
Repas	10	14	17	17	17
Petits déjeuners	34	39	45	52	59
Boissons	65	75	86	99	114
Bar	34	39	45	52	59
Total par jour	143	167	192	219	249

CONSOM. ANNUELLE	Année 1	Année 2	Année 3	Année 4	Année 5
Repas	3 723	5 119	6 050	6 050	6 050
Petits déjeuners	12 410	14 272	16 412	18 874	21 705
Boissons	23 725	27 284	31 376	36 083	41 495
Bar	12 410	14 272	16 412	18 874	21 705
Total annuel	52268	60946	70251	79881	90955

CONSOM. ANN. (1000 FRF)	Année 1	Année 2	Année 3	Année 4	Année 5
Repas	168	230	272	272	272
Petits déjeuners	186	214	246	283	326
Boissons	237	273	314	361	415
Bar	248	285	328	377	434
Total annuel	839	1003	1160	1294	1447

HYPOTHESES DE BASE : Coûts d'exploitation

. Coûts des Matières : en pourcentage des Chiffres d'affaires HT de chaque département.

. Hébergement	6%
. Restauration/Bar	40%
. Petit déjeuner	40%
. Boissons Rest.	35%
. Boissons Bars	26%

. Frais généraux : en pourcentage du Chiffre d'affaires total

	Année 1	Année 2	Année 3
Entretien et réparation	3%	4%	5%
Promotion et action commerciale	3%	3%	3%
Frais de gestion	1%	1%	1%
Impôts et taxes	1%	1%	1%
Energie	4%	4%	5%

Dividendes : 10% Résultat net si positif
Dividende année "n" distribuée en "n+1"

PREMIERE PARTIE : EVALUATION DE LA RENTABILITE INTRINSEQUE DU PROJET

Echeancier des investissements

DESIGNATION	ANNEES	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
	(1000 FRF)										
1. Frais d'établissement		126									
2. Terrains		108									
3. Constructions		289									
4. Matériels et Equipements hôteliers		303				106					
5. Mobiliers		101					35				
6. Aménagements installations		407									
7. Intérêts intercalaires		315									
8. Divers		126									
9. FDIR		101									
TOTAL		1 876				106	35				

Echeancier des amortissements

RUBRIQUES	VALEURS	DUREE (ans)	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1. Frais d'établissement	126	3	42	42	42							
2. Constructions	289	20	14	14	14	14	14	14	14	14	14	14
3. Matériels et Equipements hôteliers	303	5	61	61	61	61	61					
4. Mobiliers	101	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10
5. Aménagements installations	407	10	41	41	41	41	41	41	41	41	41	41
TOTAL	1 226		168	168	168	126	126	65	65	65	65	65
VALEUR NETTE COMPTABLE	1 226		1 058	890	722	597	471	531	466	401	336	270

C. Schémas de financement

RESSOURCES	Montant (1000 FRF)	%
Fonds Propre	750	40%
Emprunt	1 126	60%
TOTAL	1 876	100%

EMPLOIS

DESIGNATION	ANNEES (1000 FRF)	Montant
1. Frais d'établissement		126
2. Terrains		108
3. Constructions		289
4. Matériels et Equipements hôteliers		303
5. Mobiliers		101
6. Aménagements, installations		407
7. Intérêts intercalaires		315
8. Divers		126
9. FDRI		101
TOTAL		1 876

D. ACTIVITE DU PROJET

RUBRIQUES	ANNEES (1000 FRF)									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
. Hébergement	61	83	98	98	98	98	98	98	98	98
. Restauration/Bar	839	1 003	1 160	1 294	1 447	1 447	1 447	1 447	1 447	1 447
CHIFFRE D'AFFAIRES	900	1 086	1 259	1 392	1 545	1 545	1 545	1 545	1 545	1 545
Hébergement	4	5	6	6	6	6	6	6	6	6
Restauration/Bar	134	184	218	218	218	218	218	218	218	218
Petit déjeuner	74	86	98	113	130	130	130	130	130	130
Boissons Rest	83	95	110	126	143	145	145	145	145	145
Boissons Bars	65	74	85	98	113	113	113	113	113	113
Coût des matières premières	360	445	517	561	612	612	612	612	612	612
ACHATS/PRODUITS %	39,9%	40,8%	41,1%	40,3%	39,6%	39,6%	39,6%	39,6%	39,6%	39,6%
Entretiens et réparations	27	43	63	63	63	63	63	63	63	63
Energie	35	46	51	57	74	31	39	28	35	41
Promotion et action commerciale	27	33	38	38	38	38	38	38	38	38
Frais divers de gestion	9	11	13	13	13	13	13	13	13	13
CHARGES EXTERNES	99	135	174	180	187	194	202	211	221	232
CHARGES EXTERNES/PRODUITS %	11,00%	12,40%	13,84%	12,95%	12,10%	12,55%	13,10%	13,60%	14,32%	15,02%
CONSOMMATION INTERMEDIAIRE	459	579	692	742	799	799	799	799	799	799
VALEUR AJOUTEE	441	507	567	650	746	746	746	746	746	746
VALEUR AJOUTEE/PRODUITS %	49,02%	46,66%	45,06%	46,72%	48,28%	48,28%	48,28%	48,28%	48,28%	48,28%
Impôts et taxes	9	11	13	13	13	13	13	13	13	13
IMPOTS ET TAXES	9	11	13	13	13	13	13	13	13	13
Charge du personnel	60	66	73	80	88	88	88	88	88	88
Intéressement du Gérant		0	0	0	0	0	0	0	0	0
CHARGES DE PERSONNEL	60	66	73	80	88	88	88	88	88	88
EXCEDENT BRUT D'EXPLOIT*	372	430	482	558	645	645	645	645	645	645
EBE/PRODUITS %	41,33%	39,56%	38,78%	40,06%	41,77%	0	0	0	0	0
Dotations aux amortissements	168	168	168	126	126	126	126	126	126	126
Charges financières						0	0	0	0	0
RESULTAT AVANT IMPOTS	204	262	314	432	520	520	520	520	520	520
RAI/PRODUITS %	22,67%	24,17%	24,94%	31,02%	33,63%	33,63%	33,63%	33,63%	33,63%	33,63%
Impôt sur les bénéfices (IBS)						45	91	91	182	182
RESULTAT NET DE L'EXERCICE	204	262	314	432	520	520	520	520	520	520
CAPACITE D'AUTOFINANCEMENT	372	430	482	558	645	645	645	645	645	645

E. Echéancier des flux avant financement

RUBRIQUES	ANNÉES	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
RESSOURCES												
- Capacité d'autofinancement			372	430	482	558	645	645	645	645	645	645
- Récupération BFR												
- Valeur nette comptable												
TOTAL RESSOURCES			372	430	482	558	645	645	645	645	645	645
EMPLOIS												
- BFR		101										
- Investissements		1 775	0	0	0	106	35	35	0	0	0	0
TOTAL EMPLOIS		1 876	0	0	0	106	35	35	0	0	0	0
FLUX NET DE LIQUIDITES (R-E)		-1 876	372	430	482	452	610	610	645	645	645	645
CUMUL FLUX NET DE LIQUIDITES		-1 876	-1 504	-1 075	-593	-141	469	1 079	1 725	2 370	3 016	4 133

** Détermination de la rentabilité du projet :

TAUX DE RENTABILITE INTERNE 24.24%

** Délai de récupération : 4 ans

DEUXIEME PARTIE : EVALUATION DE LA SOLVABILITE DU PROJET

(prise en compte du schéma de financement)

A. Incidence du financement sur la CAF

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
EXCEDENT BRUT D'EXPLOIT*	372	430	482	558	645	645	645	645	645	645
DOTATIONS AUX AMORTISSEMENTS	168	168	168	126	126	126	126	126	126	126
CHARGES FINANCIERES	315	315	315	191	283	299	310	322	41	69
RESULTAT AVANT IMPOTS	-111	-53	-1	131	237	260	290	328	377	440
IMPOTS SUR LES BENEFICES						23	51	77	132	154
RESULTAT NET DE L'EXERCICE	-111	-53	-1	131	237	237	239	271	245	286
CAPACITE D'AUTOFINANCEMENT	57	114	167	257	363	363	365	397	371	412

B. Echéancier des flux après financement

RUBRIQUES	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
RESSOURCES											
- Apport personnel	750										
- Emprunt	1 126										
- Capacité d'autofinancement		57	114	167	257	363	363	365	397	371	412
- Récupération BFR										101	
- Valeur nette comptable										471	
TOTAL RESSOURCES	1 876	57	114	167	257	363	363	365	397	943	
EMPLOIS											
- BFR	101										
- Investissements	1 775	0	0	0	106	35	35	0	0	0	
- Remboursement emprunt n°1				0	0	0	0	0	0	0	
- Remboursement emprunt n°2				51	65	83	107	136	175	223	
- dividendes			0	0	0	13	24	24	24	27	
TOTAL EMPLOIS	1 876	0	0	51	171	132	166	160	198	250	
FLUX NET DE LIQUIDITES (R-E)	0	57	114	116	86	231	198	205	198	692	
CUMUL FLUX NET DE LIQUIDITES	0	57	171	287	373	604	801	1 006	1 205	1 897	

C. SEUIL DE RENTABILITE

RUBRIQUES	ANNEES	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
CHIFFRE D'AFFAIRES		900	1086	1259	1392	1545	1545	1545	1545	1545	1545
%		100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
CHARGES VARIABLES		468	590	704	754	812	819	827	836	846	857
%		51,98%	54,34%	55,94%	54,19%	52,52%	53,00%	53,53%	54,10%	54,74%	55,44%
MARGE SUR CHARGES VARIABLES		432	496	555	638	734	726	718	709	699	689
%		48,02%	45,66%	44,06%	45,81%	47,48%	47,00%	46,47%	45,90%	45,26%	44,56%
CHARGES FIXES		543	549	556	507	497	496	494	463	489	448
%		60,38%	50,58%	44,16%	36,42%	32,14%	32,11%	31,99%	29,95%	31,61%	28,98%
RESULTAT		-111	-53	-1	131	237	230	224	245	211	241
%		-12,36%	-4,92%	-0,09%	9,40%	15,33%	14,89%	14,48%	15,94%	13,65%	15,58%
SEUIL DE RENTABILITE (en Fmg)		1131	1203	1261	1100	1046	1056	1064	1008	1079	1015
MARGE DE SECURITE		-232	-117	-3	286	499	489	482	537	465	527
INDICE DE SECURITE		-25,74%	-10,78%	-0,21%	20,52%	32,29%	31,68%	31,16%	34,74%	30,15%	34,96%

.Rentabilité des fonds propres

Rubriques	ANNEES	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Fonds Propre		750										
Dividendes				0	0	0	13	24	24	24	27	0
Trésorerie annuelle			57	114	116	86	231	198	205	198	692	0
Flux actualisés		-750	57	114	116	86	244	221	229	222	719	0
Rentabilité des fonds propres			17%									

TABLEAU D'AMORTISSEMENT DU PRET

EMPRUNT N° 2 (Local)	1 126	100%
----------------------	-------	------

Période de diffère (ans) : 2
 Taux d'intérêt TTC : 2,20%
 Montant à rembourser : 1 126
 Durée du prêt (ans) : 10
 Nb de remboursements : 8
 Montant de l'échéance : 366

Echéances	Montant de l'échéance	Intérêt TTC	Capital remboursé	Remboursement cumulé	Capital restant dû
0					1126
1		315			1126
2		315			1126
3	366	315	51	51	1075
4	366	301	65	116	1010
5	366	283	83	199	927
6	366	259	107	306	820
7	366	230	136	442	684
8	366	191	175	616	509
9	366	143	223	840	286
10	366	99	286	1126	0

CHARGES DE PERSONNEL

Hypothèses de calcul (1000 FRF):

Salaires mensuel d'un cadre national	1,5
Salaires mensuel d'un agent de maîtrise	0,5
Salaires mensuel d'un agent d'exécution	0,25

FONCTIONS	EFFECTIF	SALAIRE MENSUEL	CHARGES PATRONALES	TOTAL MENSUEL	TOTAL ANNUEL
Cadres locaux	1	2	0	2	21
Agents de maîtrise	2	1	0	1	14
Agents d'exécution	7	2	0	2	25
TOTAL	10	4	1	5	60

BALANCE DE DEVISES (1000 FRF)

Rubriques	0	1	2	3	4	5
-----------	---	---	---	---	---	---

A - RESSOURCES	0	49,93	68,66	81,139	81,1	81,1
-----------------------	----------	--------------	--------------	---------------	-------------	-------------

- Apports en numéraire	0					
- Emprunts						
- Recettes en devise		50	69	81	81	81

B - EMPLOIS	0	18	22	77	93	127
--------------------	----------	-----------	-----------	-----------	-----------	------------

- Investissements en devise	0					
- Dépenses en devise		18	22	26	28	31
- Remboursement d'emprunt				51	65	83
- Dividendes			0	0	0	13

SOLDE	0	32	46	4	-12	-46
CUMUL	0	32	78	83	71	25

Indicateurs du projet (1000 FRF)

Montant des investissements:	1 876
- dont immobilisations	1 775
- Fonds de roulement	101
Chiffre d'affaires en année de croisière:	1 259
TRI avec valeur résiduelle	24%
TR des Fonds propre	17%

Test de sensibilité

1. Variation en % du CA				
Variation du CA	6%	-15%	-20%	-40%
TRI avec valeur résiduelle	28%	15%	12%	0%
TR des Fonds propre	25%	-3%	-6%	-15%

2. Variation en % des Inv.			
Variation des investissements	-35%	100%	160%
TRI avec valeur résiduelle	28%	15%	12%
TR des Fonds propre	25%	7%	-6%

3- Variation autres recettes			
Variation des autres recettes	10%	-25%	-30%
TRI avec valeur résiduelle	28%	15%	12%
TR des Fonds propre	25%	-4%	-9%

4. Variation en % du taux d'occupation (Ta)			
Variation du taux d'occupation	50%	-100%	-150%
TRI avec valeur résiduelle	28%	15%	12%
TR des Fonds propre	26%	1%	-3%

5. Variation en % du Prix des chambres (Pu)			
Variation du Prix des chambres (Pu)	90%	-130%	-180%
TRI avec valeur résiduelle	28%	15%	12%
TR des Fonds propre	25%	-2%	-5%

6. Variation en % des taux d'intérêts (I)				
Taux d'intérêt	25,00%	20,00%	15,00%	12,00%
TRI avec valeur résiduelle	24%	26%	27%	28%
TR des Fonds propre	17%	30%	38%	43%

AUTRE HYPOTHESE

L'évaluation précédente a été faite sur la base de la rentabilisation du bâtiment existant à l'intérieur du parc.

L'hypothèse considérée ci-dessous concerne le coût d'une construction neuve d'un écolodge.

Les indicateurs du projet sont donnés ci-après (en K FF) :

- Montant des investissements	:	1 952
dont		
• Immobilisations	:	1 851
• Fonds de roulement	:	101
- Chiffre d'affaires en année de croisière	:	1 259
- Tri avec valeur résiduelle	:	23 %
- Taux de rentabilité des fonds propres	:	15 %

Nous remarquons que le projet n'est pas rentable pour un taux d'intérêt de 28 %.

Le test de sensibilité montre que pour viabiliser le projet, on peut :

- **Agir sur le chiffre d'affaires :**

En effet, une augmentation de 8 % du chiffre d'affaires permet au projet d'atteindre la rentabilité nécessaire (TRI : 28 %). Ceci peut être possible par une augmentation de 15 % des autres recettes. Les augmentations de 60 % du taux d'occupation et de 130 % des prix des chambres auront les mêmes effets, mais paraissent plutôt irréalistes.

- **Agir sur le coût des investissements :**

Il faut une diminution de 35 % des coûts des investissements pour atteindre le niveau minimum de rentabilité. Cela paraît difficile mais bien possible par une meilleure intégration des matériaux locaux dans les investissements.

- **Agir sur le taux d'intérêt :**

En effet, l'existence d'un emprunt à 20 % permet de rentabiliser le projet. Ce qui est possible par une combinaison d'un emprunt local à 28 % et d'un emprunt étranger à 12 %.

Indicateurs du projet (1000 FRF)

Montant des investissements:	1952
- dont immobilisations	1851
- Fonds de roulement	101
Chiffre d'affaires en année de croisière:	1259
TRI avec valeur résiduelle	23%
TR des Fonds propre	15%

Test de sensibilité

L. Variation en % du CA

Variation du CA	8%	-14%	-19%	-35%
TRI avec valeur résiduelle	28%	15%	12%	0%
TR des Fonds propre	25%	-3%	-6%	-15%

2. Variation en % des Inv.

Variation des investissements	-35%	95%	160%
TRI avec valeur résiduelle	28%	15%	12%
TR des Fonds propre	26%	-1%	-7%

3- Variation autres recettes

Variation des autres recettes	15%	-23%	-30%
TRI avec valeur résiduelle	28%	15%	12%
TR des Fonds propre	26%	-4%	-9%

4. Variation en % du taux d'occupation (Ta)

Variation du taux d'occupation	60%	-30%	-100%	-150%
TRI avec valeur résiduelle	28%	21%	15%	12%
TR des Fonds propre	25%	11%	1%	-3%

5. Variation en % du Prix des chambres (Pu)

Variation du Prix des chambres (Pu)	130%	-140%	-190%
TRI avec valeur résiduelle	28%	15%	12%
TR des Fonds propre	25%	-2%	-5%

6. Variation en % des taux d'intérêts (I)

Taux d'intérêt	28,00%	20,00%	15,00%	12,00%
TRI avec valeur résiduelle	23%	25%	36%	25%
TR des Fonds propre	15%	28%	36%	41%

SEPTIEME PARTIE
AMPOAHANA

E. COMPLEXE HOTELIER DE TYPE BALNEAIRE DE LUXE AMPOAHANA (SECTEUR 11)

E.1 ENVIRONNEMENT DU PROJET

1. Situations, facteurs physiques

- **Implantation du projet**

Face à Nosy Be, il est le versant Nord Est des collines entourant la baie des Russes. La pointe d'Ampoahana à l'Est en marque les limites.

- **Superficie**

Le secteur a un développement de plage de 1 700 mètre sur une profondeur de 300 mètres environ, soit une surface de 41 ha.

- **Le relief et la topographie**

Une légère pente du terrain vers la mer favorise la vue et les écoulements d'eau sur les sites d'implantation. Les collines forment l'arrière plan. La zone Est est suffisamment plate pour recevoir tous les suffrages pour une facilité d'implantation.

2. Accessibilité, viabilité et organisation de l'espace

- **Accessibilité**

Pour l'instant, le site n'est accessible que par la mer mais l'aménagement d'une route de liaison le relierait à la marina de la baie des Russes. Une piste d'atterrissage pourrait également être aménagée vers le Sud de la presqu'île pour un accès direct par petits porteurs.

- **Viabilité, ressource en eau**

Elle est présente et il y a quelques ruisseaux. Les pêcheurs d'Ampoahana puisent de l'eau à faible profondeur. A terme il faudrait penser au captage d'une rivière.

- **Cadrage de l'aménagement**

Le secteur peut être divisé en trois parties :

- la partie Ouest est proche des collines mais permet néanmoins l'implantation d'une unité.
- la partie centrale est occupée par le village ainsi que par les installations préliminaires d'un complexe de niveau international.

- La partie Est est libre et offre un large espace pour quelques complexes et des équipements de type sportifs.

3. Ressources touristiques et valeur d'excursion

- Environnement naturel

Le secteur s'étend sur une large baie panoramique. Le site et le paysage sont d'une grande beauté. Le sable est blanc et fin et la mer a tous les côtés favorables pour permettre l'approche en bateaux et la baignade car les fonds sont propres.

- Produits spécifiques exploitables

Le secteur a de large possibilités pour recevoir plusieurs unités qui viendraient justifier la mise en place d'infrastructures telles que la piste d'atterrissage, la marina, les routes, les aménagements nautiques, les équipements divers (sociaux publics) etc...

Le secteur est susceptible d'être hissé au niveau d'un complexe touristique de classe internationale.

L'arrière pays pourrait être également aménagé pour recevoir un golf de 18 trous sur une superficie de 65 ha et les flans de collines pourraient être occupés par des condominiums ou par des villas privées de luxe (sites de perchement exceptionnels).

4. Implantation - Caractéristiques techniques et architecturaux

Le site du projet est implanté dans la Baie des Russes, secteur 11, sur la "grande Terre " et en face de l'île de Nosy Be. Il y a plusieurs sites d'implantation possibles, on peut citer à titre d'exemple la baie d'Ampoahoana.

Il s'agit de constructions neuves avec viabilisation totale, routes de circulation entre complexes, et vers la "marina " de la baie de type tropical en pavillonnaires compacts, c'est-à-dire composé de plusieurs blocs de chambres pour éviter les grandes masses de bétons en hauteur, caractérisés par :

- toitures à pentes et en particulier sur les parties communes et les services
- varangues individuelles par chambres
- blocs à 2 étages sur Rez-de-chaussée au maximum. Il serait idéal de ne pas dépasser la crête des cocotiers sur site.
- structures en béton armé et murs en maçonnerie de parpaings en ciment
- utilisation des matériaux locaux en revêtements et verticaux, ainsi que dans la décoration en général

- charpenterie apparente en bois dupays
 - grands hauteurs sous-plafond (chaleur)
 - menuiseries bois et aluminium avec vitrages
- exigences architecturales :
 - éviter l'aspect "building "
 - donner un cachet de grand village de vacances
 - aménager des plans d'eau (reflets)
 - sauvegarder les essences rares sur site
 - profiter au maximum des espaces extérieurs en aménageant des espaces ouverts de type grande terrasses, solariums, bars extérieurs
 - reconstituer un parc botanique d'acclimatation des plantes tropicales, ainsi qu'un vivarium.
 - créer des zones d'ombre
 - sauvegarder les "poches " d'habitat traditionnel en essayant de les faire participer au paysage, par des opérations de réhabilitations de type urbain (assainissement, sanitaires, règlementaires, voiries piétonnes adaptées, clôtures, viabilisation). Ceci concerne en particulier les villages des pêcheurs.
 - utiliser des éléments architectoniques de types : bois bruts noués, bois assemblés à l'ancienne, fibres de coco compactés, nattes multicolores en revêtement de plafond et murs.
 - structures du bâtiment résistants aux cyclones dont les rafales peuvent dépasser la vitesse de 200 km/h.

E.2 ETUDE DES PARAMETRES DU MARCHÉ

1. LE MARCHÉ

La baie des russes se trouve dans la région du Nord-Ouest de Madagascar qui présente des atouts indéniables en matière de tourisme. Elle est l'image du tourisme balnéaire malgache. Très concurrentielle à l'échelle internationale, sur le thème du produit tropical, elle vient en tête d'affiche de la côte Nord-Ouest de Madagascar ("la côte des îles vierges").

Quoique encore peu exploitée en rapport à ses capacités, la région constitue un pôle touristique déjà relativement organisé ; un aéroport susceptible de recevoir des appareils "moyen - courriers" à Nosy-Be, des petits centres urbains à Hell-Ville et à Ambanja, des ports équipés pour la pêche (et quelque peu pour la plaisance) à Nosy-Be/Ambanja, une trame hôtelière (220 chambres de la classe internationale).

La région représente 200 Km de côtes, encore à peu près vierges, variées, ponctuées de plage et d'échancrures, et brodées d'un semis de petites îles.

Elle est propre au développement d'un tourisme orienté sur la mer (plage, nautisme, pêche, exploration sous-marine).

La capacité d'accueil de cette région, en matière d'infrastructure hôtelière, a été évaluée par le PNUD à 5 000 chambres. Selon les mêmes études, on peut prévoir la construction de 1 250 à 2 270 chambres à l'horizon 2 000.

L'offre touristique de la région en matière d'infrastructure hôtelière est de 220 chambres, de classe internationale, mais nécessitant beaucoup d'amélioration pour répondre à l'attente de la clientèle en terme de qualité et d'accueil.

En fait, le défaut de qualité amène les touristes à réduire leur durée de séjour (largement inférieure à la durée dans les autres régions de l'Océan Indien), et à préférer faire des circuits ou des sauts de puce de site en site en utilisant le camping.

De tout ce qui précède, on peut dire que le marché existe, mais de grands problèmes dont la résolution est indispensable demeurent. Il s'agit, particulièrement, des problèmes de communication et du secteur du transport aérien, surtout le réseau intérieur.

2. LE PRODUIT

Ce sera donc un établissement 4 * international de 60 chambres suivant le nouveau code du tourisme.

Seront également à prévoir et à respecter :

- surface minimum des chambres à respecter
- TV, téléphone et mini-bar par chambre
- une grande salle de restauration
- un snack- un bar - trois salons - une deuxième et petite salle de réunion
- une discothèque et des boutiques
- une piscine
- un bureau d'Agence de Voyages (circuits touristiques, location, ...)

3. LA CLIENTELE

Compte tenu des tarifs appliqués, le produit intéressera beaucoup plus les non-résidents (80 %).

Une partie des résidents étrangers, les hommes d'affaires, les manifestations locales constitueront la clientèle résidente du projet.

4. LES PRIX

Tarifs

Les tarifs appliqués pour la première année sont : (valeur Janvier 96)

- Non-résidents	:	700	FF
- Résidents	:	400 000	FMG
- Prix moyen d'un repas	:	85	FF
- Petit-déjeuner	:	25	FF

Il est prévu l'acquisition d'un véhicule 4 x 4 à louer aux clients dans le projet.

Commissionnements

Il est prévu des commissionnements de :

- 10 % sur l'hébergement pour les Agences
- 15 % sur l'hébergement pour les Tours-Opérateurs

5. LA CONCURRENCE

La concurrence s'analyse plutôt au niveau régional face aux autres destinations qui possèdent déjà une très grande longueur d'avance par rapport à Madagascar, non seulement en terme d'arrivées touristiques mais également sur les infrastructures d'accueil.

Déjà, compte tenu du prix de l'accès aérien, l'Océan Indien ne sera jamais un produit bon marché comme nombre de produits-soleil de la planète.

De ce fait, la clientèle longue distance préfère, en grande majorité, la découverte et le dépaysement, à la plage où le soleil est le même qu'ailleurs.

Madagascar devrait alors faire jouer ses atouts intrinsèques (tourisme de découverte associé à un séjour balnéaire) pour pouvoir rivaliser aux autres destinations phare de l'Océan Indien (Maurice, Seychelles, ...).

E.3 ETUDE FINANCIERE

1. LES PARAMETRES DE CALCUL

a - Données de base.

Capacité chambres	:	60
Indice de fréquentation	:	1,5
Prix moyen chambre	:	700 FRF/ 400 000 Fmg
Prix moyen repas (repas + petit déjeuner)	:	110 FRF
Taux d'occupation	:	45 % en première année (croissance 15%)
Segmentation de la clientèle	:	résident : 25 % non-résident : 75 %

b - Coûts des investissements (FRF)

Constructions	:	9 244
Aménagement / Mobiliers / Mat. Equipements / Terrain	:	
Mat. de transport	:	19 288
Autres	:	7 606
Fonds de roulement initial	:	2 500
Total		38 638

c - Schéma de financement

Nous adoptons le schéma de financement suivant :

Fonds propre	:	40 %
Emprunt	:	60 %

Caractéristique de l'emprunt

Taux d'intérêt	:	12 %
Durée	:	10 ans
Différé	:	02 ans

2. EVALUATION FINANCIERE

a - Analyse de l'exploitation

Le TRI de 12 % permet, en effet, de couvrir le taux d'emprunt de 12%.

- Au niveau des investissements

- Le taux de rotation de l'actif (CA/Inv) est relativement élevé (42 %) malgré l'importance du coût des investissements. Il s'établit à 63 % à partir de la cinquième année d'exploitation.

On constate également l'importance des recettes issues de l'activité de Restauration/Bar qui est de 40 % du chiffre d'affaires total contre 52 % pour celui de l'hébergement.

- Au niveau de l'exploitation

- Les consommations intermédiaires représentent 36 % du chiffre d'affaires répartis en coût des matières premières (24 %) et en charges externes (12 %). Ce qui donne une valeur ajoutée de 64 %.
- Les charges du personnel représente 24 % de la valeur ajoutée et la rentabilité brute de l'activité est de 46 % (EBE/CA). L'EBE de 4 325 K FRF en première année ne permet pas de couvrir les charges financières et toutes les autres charges incompressibles.
- Par conséquent, le résultat est négatif la première année d'exploitation.

On peut conclure que le projet est rentable sur la base des hypothèses adoptées.

Il en est de même pour la solvabilité du projet :

- le pay-back period est de 6 ans, ce qui est relativement très bas par rapport aux coûts des investissements.
- D'ailleurs, le projet présente un excès de trésorerie de 1 543 K FRF dès la première année d'exercice.

Sur la base de ces données, on peut conclure que le projet est également solvable.

b - Test de sensibilité

- **Variation du chiffre d'affaires**

Nous avons constaté que le chiffre d'affaires de la Restauration-Bar est sensiblement égal à celui de l'hébergement. Ce qui montre l'importance de l'activité de restauration dans une région comme la Baie des Russes où les touristes vivent soit en 1/2 pension soit en pension complète.

Le test montre que sous l'effet d'une diminution de 30 % de cette activité, le projet demeure rentable.

- **Variation du coût d'investissement**

Concernant les coûts des investissements, le projet peut supporter une hausse des coûts des investissements jusqu'à hauteur de 20 % parce qu'à ce niveau, il garde un niveau de rentabilité de 15 %.

Les divers ne sont pas prises en compte dans l'étude : circuit touristique qui augmenterait encore la rentabilité du projet.

Cette analyse confirme la potentialité de la Baie des Russes qui est un projet d'avenir compte tenu de sa rentabilité, du site exceptionnel, des différents circuits touristiques que l'on pourrait organiser.

3. EVALUATION ECONOMIQUE

a- Rentabilité économique (TRE)

La détermination du TRE suit le même principe que celle du TRI mais en convertissant les coûts financiers en coûts économiques conformément au code des investissements.

En fait, aux investissements acquis localement est affecté un coefficient égale à 0,8, tandis qu'à ceux en devises est affecté un coefficient égal à 1 ; les impôts et taxes ne sont pas pris en compte ; aux charges salariales afférentes aux nationaux a été appliqué un coefficient de 0,5.

Le TRE enregistré est de : 26 %

b- Création d'emploi - Valorisation des ressources humaines

Le nombre d'emploi permanent créé par chaque catégorie de projet est récapitulé dans le tableaux suivant. Les emplois temporaires pendant la période de pointe (environ 4 mois par an) ne sont pas valorisés dans ce projet, mais que nous considérons toujours comme importante.

Nombre d'emploi : 165

La valorisation des ressources humaines se caractérise par les transferts de technologie acquis par des diverses aspects de la formation professionnelle (formation initiale, stage, recyclage....

c - Balance de devises

Des hypothèses ont été prise pour la détermination de la balance de devises :

- la part des recettes en devise correspond aux recettes d'hébergement affecté d'un coefficient égal au pourcentage de non-résidents.
- les emprunts en devise
- les investissements : matériels et équipements hôteliers, le mobiliers, une partie des constructions sont effectuées en devise.
- les charges salariales des expatriés.
- une partie des dépenses courante proportionnelle à la catégorie des établissements hôteliers.

Les tableaux correspondant à chaque catégorie d'hôtel sont présentés en annexe, mais le tableau suivant est donné à titre indicatif et pour faire une comparaison entre les différents établissements.

Le chiffre donné correspond aux réserves en devises à la troisième année de l'exploitation (année de croisière).

Réserve en devise : 5 733 K FRF.

HYPOTHESES DE BASE : Recette d'exploitation

Capacité Chambres	
Indice de fréquentation	1,5
Repas par nuitée	1,5
Repas passants par nuitée	

Prix moyen chambres	700
Prix moyen repas	85
Prix moyen petit déjeuner	25
Recette moyenne Boisson par nuitée	35
Recette moyenne Bar par nuitée	30
Recette moyenne Tel, Téléx, par nuitée	26
Recette moyenne Boutique par nuitée	
Recette moyenne Golf par nuitée	
Recette moyenne Blanchisserie par nuitée	20
Recette moyenne Divers par nuitée	12

Taxes 1000 FMG/ nuitées	3
Taux de change pratiqué (FRF/FMG)	900

A - HEBERGEMENT

1)	Année 1	Année 2	Année 3	Année 4	Année 5
Capacité Chambres	60	60	60	60	60
Indice de fréquentation	1,5	1,5	1,5	1,5	1,5
Taux d'occupation					
Détermination des nuitées	14 580	16 200	17 820	21 060	21 060

2) Tarifs TTC	En FMG	En FRF
Taxes - 3000 Fwa/nuitée		

Catégorie	En FMG	En FRF
Catégorie individuelle		
Catégorie agence	400 000	700
Catégorie Tours opérateurs	400 000	700

3) Tarifs HT (Moyens)

Catégorie	En FMG	En FRF
Catégorie individuelle	397 000	700
Catégorie agence	397 000	700
Catégorie Tours opérateurs	397 000	700

4) Réduction en %	%
Catégorie individuelle	0%
Catégorie agence	10%
Catégorie Tours opérateurs	15%

5) Tarifs HT PRATIQUES

Catégorie	En FMG	En FRF
Catégorie individuelle	397 000	-
Catégorie agence	397 000	630
Catégorie Tours opérateurs	-	595

6) Segmentation de la clientèle

Segment	%
Résidents	25%
Non Résidents	75%

Catégorie	%
Catégorie individuelle	5%
Catégorie agence	20%
Catégorie Tours opérateurs	75%

7) Production / Segment de clientèle

	Année 1	Année 2	Année 3	Année 4	Année 5
Clièntèle individuelle	486	540	594	702	702
Clièntèle agence	1 944	2 160	2 376	2 808	2 808
Clièntèle Tours opérateurs	7 290	8 100	8 910	10 530	10 530
Total	9 720	10 800	11 880	14 040	14 040

8) Recette d'hébergement (1000 FRF)

	Année 1	Année 2	Année 3	Année 4	Année 5
Clièntèle individuelle	214	238	262	310	310
Clièntèle agence	1 133	1 259	1 385	1 636	1 636
Clièntèle Tours opérateurs	4 338	4 820	5 301	6 265	6 265
Total	5 685	6 317	6 948	8 211	8 211

B - RESTAURATION/BAR

CONSUM. JOURNALIERE	Année 1	Année 2	Année 3	Année 4	Année 5
Repas	61	68	74	88	88
Petits déjeuners	34	39	45	52	59
Boissons	65	75	86	99	114
Bar	34	39	45	52	59
Total per jour	194	220	250	290	320

CONSUM. ANNUELLE	Année 1	Année 2	Année 3	Année 4	Année 5
Repas	21 870	24 300	26 730	31 590	31 590
Petits déjeuners	12 240	14 076	16 187	18 616	21 408
Boissons	23 400	26 910	30 947	35 588	40 927
Bar	12 240	14 076	16 187	18 616	21 408
Total annuel	69 750	79 362	90 051	104 409	115 332

CONSUM. ANN. (1000 FRF)	Année 1	Année 2	Année 3	Année 4	Année 5
Repas	1 859	2 066	2 272	2 685	2 685
Petits déjeuners	306	352	405	465	535
Boissons	819	942	1 063	1 246	1 432
Bar	367	422	486	558	642
Total annuel	3 351	3 782	4 245	4 955	5 295

C- AUTRES PRODUITS

Quantité journalière	41	45	50	59	59
Quantité annuelle	14580	16200	17820	21060	21060

1 - TEL/TELEX/FAX	Année 1	Année 2	Année 3	Année 4	Année 5
Prix unitaire moyen (en FRF)	26	26	26	26	26
Chiffre d'affaires (1000 FRF)	379	421	463	548	548

2 - BLANCHISSERIE	Année 1	Année 2	Année 3	Année 4	Année 5
Prix unitaire moyen (en FRF)	20	20	20	20	20
Chiffre d'affaires (1000 FRF)	292	324	356	421	421

3 - BOUTIQUE	Année 1	Année 2	Année 3	Année 4	Année 5
Prix unitaire moyen (en FRF)	0	0	0	0	0
Chiffre d'affaires (1000 FRF)	0	0	0	0	0

4 - GOLF	Année 1	Année 2	Année 3	Année 4	Année 5
Prix unitaire moyen (en FRF)	0	0	0	0	0
Chiffre d'affaires (1000 FRF)	0	0	0	0	0

5 - DIVERS	Année 1	Année 2	Année 3	Année 4	Année 5
Prix unitaire moyen (en FRF)	12	12	12	12	12
Chiffre d'affaires (1000 FRF)	175	194	214	253	253

HYPOTHESES DE BASE : Coûts d'exploitation

. Coûts des Matières : en pourcentage des Chiffres d'affaires HT de chaque département.

. Hébergement	6%
. Restauration/Bar	40%
. Petit déjeuner	40%
. Boissons Rest.	35%
. Boissons Bars	26%
. Tel/Telex	50%
. Blanchisserie	20%

. Frais généraux : en pourcentage du Chiffre d'affaires total

	Année 1	Année 2	Année 3
Entretien et réparation	3%	4%	5%
Promotion et action commerciale	3%	3%	3%
Frais de gestion	2%	2%	2%
Redevance/gestionnaire	3%	3%	3%
Impôts et taxes	1%	1%	1%
Energie	4%	4%	5%

Dividendes : 10% Résultat net si positif
Dividende année "n" distribuée en "n+1"

Interessement/gestionnaire
10% EBE (Excédent Brut d'Exploitation)

PREMIERE PARTIE : EVALUATION DE LA RENTABILITE INTRINSEQUE DU PROJET

Echéancier des investissements

ANNEES DESIGNATION (1000 FRF)	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1. Frais d'établissement	1 035									
2. Terrains	890									
3. Constructions	9 244									
4. Matériels et Equipements hoteliers	675				236					
5. Matériels de transport	300									
6. Mobiliers	530					186				
7. Aménagements, installations,VRD	16 893									
8. Intérêts Intercalaires	5 564									
9. Divers	1 007									
10. FDRI	2 500									
TOTAL	38 638				236	186				

Echéancier des amortissements

RUBRIQUES	VALEURS	DUREE (ans)	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	TOTAL
1. Frais d'établissement	1 035	3	345	345	345								1 035
2. Constructions	9 244	20	462	462	462	462	462	462	462	462	462	462	2 311
3. Matériels et Equipements hoteliers	675	5	135	135	135	135	135						675
4. Matériels de transport	300	5	60	60	60	60	60						300
5. Mobiliers	530	10	53	53	53	53	53	53	53	53	53	53	265
6. Aménagements, installations	16 893	20	845	845	845	845	845	845	845	845	845	845	4 223
TOTAL	28 677		1 900	1 900	1 900	1 555	1 555	1 360	1 360	1 360	1 360	1 360	8 809
VALEUR NETTE COMPTABLE	28 677		26 778	24 878	22 978	21 423	19 868	20 063	18 703	17 343	15 983	14 624	19 868

Schémas de financement

RESSOURCES	Montant (1000 FRF)	%
Fonds Propre	15 455	40%
Emprunt	23 183	60%
TOTAL	38 638	100%

EMPLOIS

DESIGNATION	ANNEES (1000 FRF)	Montant
1. Frais d'établissement		1 035
2. Terrains		890
3. Constructions		9 244
4. Matériels et Equipements hoteliers		675
5. Matériels de transport		300
6. Mobiliers		530
7. Aménagements, installations		16 893
8. Intérêts intercalaires		5 564
9. Divers		1 007
10. FDRI		2 500
TOTAL		38 638

ACTIVITE DU PROJET

	ANNEES (1000 FRF)
RUBRIQUES	

Hébergement
Restauration Bar
Petit Déjeuner
Poissons Roulés
Snack Bars
Salades
Branchement

CHIFFRE D'AFFAIRES

Hébergement
Restauration
Petit déjeuner
Poissons Roulés
Snack Bars
Salades
Branchement

Coût des matières premières
ACHATS/PRODUITS %

ENTRETIENS ET REPARATION
ENERGIE
Promotion et action commerciale
Frais divers de gestion

CHARGES EXTERNES
CHARGES EXTERNES/PRODUITS %
CONSOMMATION INTERMEDIAIRE

VALEUR AJOUTEE
VALEUR AJOUTEE/PRODUITS %

Impôts et taxes

IMPOTS ET TAXES

CHARGE DU PERSONNEL
Redevance/Gestionnaire

CHARGES DE PERSONNEL

EXCEDENT BRUT D'EXPLOIT*
EBE/PRODUITS %
DOTATIONS AUX AMORTISSEMENTS
CHARGES FINANCIERES

RESULTAT AVANT IMPOTS
RAI/PRODUITS %
IMPOTS SUR LES BENEFICES

RESULTAT NET DE L'EXERCICE

CAPACITE D'AUTOFINANCEMENT

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
5 685	6 317	6 948	8 211	8 211	8 211	8 211	8 211	8 211	8 211	8 211
3 351	3 782	4 245	4 955	5 295	5 295	5 295	5 295	5 295	5 295	5 295
379	421	463	548	548	548	548	548	548	548	548
202	224	257	421	421	421	421	421	421	421	421
175	194	214	253	253	253	253	253	253	253	253
0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
9 882	11 038	12 227	14 388	14 728	14 728	14 728	14 728	14 728	14 728	14 728
341	379	417	493	493	493	493	493	493	493	493
1 744	826	909	1 074	1 074	1 074	1 074	1 074	1 074	1 074	1 074
122	141	162	186	214	214	214	214	214	214	214
287	330	375	436	501	501	501	501	501	501	501
95	110	124	143	162	162	162	162	162	162	162
199	211	231	274	274	274	274	274	274	274	274
58	65	71	84	84	84	84	84	84	84	84
1 837	2 061	2 296	2 692	2 807	2 807	2 807	2 807	2 807	2 807	2 807
18,59%	18,67%	18,78%	18,71%	19,06%	19,06%	19,06%	19,06%	19,06%	19,06%	19,06%
296	442	611	611	611	611	611	611	611	611	611
395	486	592	651	716	716	716	716	716	716	716
296	331	367	367	367	367	367	367	367	367	367
198	221	245	245	245	245	245	245	245	245	245
1 186	1 479	1 815	1 874	1 939	1 939	1 939	1 939	1 939	1 939	1 939
12,00%	13,40%	14,84%	13,02%	13,16%	13,16%	13,16%	13,16%	13,16%	13,16%	13,16%
3 023	3 540	4 110	4 566	4 746	4 746	4 746	4 746	4 746	4 746	4 746
6 859	7 498	8 117	9 822	9 982	9 982	9 982	9 982	9 982	9 982	9 982
69,41%	67,93%	66,38%	66,27%	67,78%	67,78%	67,78%	67,78%	67,78%	67,78%	67,78%
99	110	122	122	122	122	122	122	122	122	122
99	110	122	122	122	122	122	122	122	122	122
2 138	2 352	2 587	2 846	3 130	3 130	3 130	3 130	3 130	3 130	3 130
296	331	367	403	444	444	444	444	444	444	444
2 435	2 683	2 954	3 249	3 574	3 574	3 574	3 574	3 574	3 574	3 574
4 325	4 704	5 041	6 450	6 285	6 285	6 285	6 285	6 285	6 285	6 285
43,77%	42,62%	41,22%	44,83%	42,66%	0	0	0	0	0	0
1 900	1 900	1 900	1 555	1 555	1 555	1 555	1 555	1 555	1 555	1 555
					0	0	0	0	0	0
2 425	2 804	3 141	4 895	4 731	4 731	4 731	4 731	4 731	4 731	4 731
24,55%	25,41%	25,69%	34,02%	32,12%	32,12%	32,12%	32,12%	32,12%	32,12%	32,12%
					414	830	828	1 656	1 656	1 656
2 425	2 804	3 141	4 895	4 731	4 731	4 731	4 731	4 731	4 731	4 731
4 325	4 704	5 041	6 450	6 285	6 285	6 285	6 285	6 285	6 285	6 285

Exclure des flux avant financement

RUBRIQUES ANNEES

	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
--	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

RESSOURCES

- Capacité d'autofinancement
Récupération BFR
Valeur nette comptable

		4 325	4 704	5 041	6 450	6 285	6 285	6 285	6 285	6 285	6 285
											2 500
											19 868

TOTAL RESSOURCES

		4 325	4 704	5 041	6 450	6 285	6 285	6 285	6 285	6 285	28 633
--	--	-------	-------	-------	-------	-------	-------	-------	-------	-------	--------

EMPLOIS

BFR
Investissements

	2 500										
	36 138	0	0	0	236	186	0	0	0	0	0

TOTAL EMPLOIS

	38 638	0	0	0	236	186	0	0	0	0	0
--	--------	---	---	---	-----	-----	---	---	---	---	---

FLUX NET DE LIQUIDITES (R-E)

	-38 638	4 325	4 704	5 041	6 214	6 100	6 285	6 285	6 285	6 285	28 633
--	---------	-------	-------	-------	-------	-------	-------	-------	-------	-------	--------

CUMUL FLUX NET DE LIQUIDITES

	-38 638	-34 313	-29 609	-24 568	-18 354	-12 255	-6 000	3 285	9 570	15 855	22 138
--	---------	---------	---------	---------	---------	---------	--------	-------	-------	--------	--------

* Détermination de la rentabilité du projet :

TAUX DE RENTABILITE INTRINSEQUE

12,01%

— Délai de récupération :

6 ans

DEUXIEME PARTIE : EVALUATION DE LA SOLVABILITE DU PROJET

Incidence du financement sur la CAF

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

EXCEDENT BRUT D'EXPLOIT

4 325	4 704	5 041	6 450	6 285	6 285	6 285	6 285	6 285	6 285
-------	-------	-------	-------	-------	-------	-------	-------	-------	-------

DOTATIONS AUX AMORTISSEMENTS

1 900	1 900	1 900	1 555	1 555	1 555	1 555	1 555	1 555	1 555
-------	-------	-------	-------	-------	-------	-------	-------	-------	-------

Intéressement/Gestionnaire

433	470	504	645	629	629	629	629	629	629
-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----

CHARGES FINANCIERES

2 782	2 782	2 782	2 556	2 302	2 019	1 701	1 345	946	500
-------	-------	-------	-------	-------	-------	-------	-------	-----	-----

RESULTAT AVANT IMPOTS

-356	22	359	2 339	2 428	2 712	3 030	3 385	3 784	4 230
------	----	-----	-------	-------	-------	-------	-------	-------	-------

IMPOTS SUR LES BENEFICES

					237	530	592	1 324	1 481
--	--	--	--	--	-----	-----	-----	-------	-------

RESULTAT NET DE L'EXERCICE

-356	22	359	2 339	2 428	2 474	2 499	2 793	2 460	2 750
------	----	-----	-------	-------	-------	-------	-------	-------	-------

CAPACITE D'AUTOFINANCEMENT

1 543	1 922	2 259	3 894	3 983	4 029	4 054	4 348	4 015	4 305
-------	-------	-------	-------	-------	-------	-------	-------	-------	-------

Echéancier des flux après financement

RUBRIQUES	ANNEES
-----------	--------

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

RESSOURCES

- Apport personnel
- Emprunt
- Capacité d'autofinancement
- Récupération BFR
- Valeur nette comptable

15 455										
23 183										
	1 543	1 922	2 259	3 894	3 983	4 029	4 054	4 348	4 015	4 305
									2 500	
										19 868

TOTAL RESSOURCES

38 638	1 543	1 922	2 259	3 894	3 983	4 029	4 054	4 348	26 383
--------	-------	-------	-------	-------	-------	-------	-------	-------	--------

EMPLOIS

- BFR
- Investissements
- Remboursement emprunt n°1
- Remboursement emprunt n°2
- dividendes

2 500										
36 138	0	0	0	236	186	0	0	0	0	0
			1 885	2 111	2 364	2 648	2 966	3 322	3 720	
			0	0	0	0	0	0	0	0
		0	2	36	234	243	247	250	279	

TOTAL EMPLOIS

38 638	0	0	1 887	2 383	2 784	2 891	3 213	3 572	4 000
--------	---	---	-------	-------	-------	-------	-------	-------	-------

FLUX NET DE LIQUIDITES (R-E)

0	1 543	1 922	371	1 511	1 199	1 138	841	776	22 383
---	-------	-------	-----	-------	-------	-------	-----	-----	--------

CUMUL FLUX NET DE LIQUIDITES

0	1 543	3 466	3 837	5 348	6 547	7 686	8 527	9 303	31 686
---	-------	-------	-------	-------	-------	-------	-------	-------	--------

SEUIL DE RENTABILITE											
RUBRIQUES	ANNEES	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
CHIFFRE D'AFFAIRES		9882	11038	12227	14388	14728	14728	14728	14728	14728	14728
%		100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
CHARGES VARIABLES		3122	3650	4233	4688	4868	4868	4868	4868	4868	4868
%		31,59%	33,07%	34,62%	32,58%	33,05%	33,05%	33,05%	33,05%	33,05%	33,05%
MARGE SUR CHARGES VARIABLES		6760	7387	7995	9699	9860	9860	9860	9860	9860	9860
%		68,41%	66,93%	65,38%	67,42%	66,95%	66,95%	66,95%	66,95%	66,95%	66,95%
CHARGES FIXES		7116	7365	7636	7360	7432	7385	7360	7067	7400	7110
%		72,02%	66,73%	62,45%	51,16%	50,46%	50,14%	49,98%	47,98%	50,25%	48,27%
RESULTAT		-356	22	359	2339	2428	2474	2499	2793	2460	2750
%		-3,61%	0,20%	2,93%	16,26%	16,49%	16,80%	16,97%	18,96%	16,70%	18,67%
SEUIL DE RENTABILITE (en Fmg)		10403	11004	11679	10917	11101	11032	10995	10556	11054	10620
MARGE DE SECURITE		-521	34	549	3470	3627	3696	3733	4172	3674	4108
INDICE DE SECURITE		-5,27%	0,30%	4,49%	24,12%	24,63%	25,10%	25,35%	28,33%	24,95%	27,89%

.Rentabilité des fonds propres

Rubriques	ANNEES	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Fonds Propre		15 455										
Dividendes				0	2	36	234	243	247	250	279	0
Trésorerie annuelle			1 543	1 922	371	1 511	1 199	1 138	841	776	22 383	0
Flux actualisés		-15 455	1 543	1 922	374	1 547	1 433	1 381	1 088	1 026	22 662	0
Rentabilité des fonds propres												11%

TABLEAU D'AMORTISSEMENT DU PRET

Besoin total de financement	23 183	100%
PRUNT N° 1 (Etranger)	23 183	100%

Période de différé (ans) : 2
 Taux d'intérêt :
 Montant à rembourser : 23 183
 Durée du prêt (ans) : 10
 Nombre de remboursements : 8
 Montant de l'échéance : 4 667

Échéances	Montant de l'échéance	Intérêt	Capital remboursé	Remboursement cumulé	Capital restant dû
0					23 183
1		2 782			23 183
2		2 782			23 183
3	4 667	2 782	1 885	1 885	21 298
4	4 667	2 556	2 111	3 996	19 187
5	4 667	2 302	2 364	6 360	16 823
6	4 667	2 019	2 648	9 008	14 175
7	4 667	1 701	2 966	11 974	11 209
8	4 667	1 345	3 322	15 296	7 887
9	4 667	946	3 720	19 016	4 167
10	4 667	500	4 167	23 183	0

CHARGES DE PERSONNEL

Hypothèses de calcul (1000 FRF):

Salaire mensuel d'un cadre expatrié	30
Salaire mensuel d'un cadre national	1,5
Salaire mensuel d'un agent de maîtrise	0,5
Salaire mensuel d'un agent d'exécution	0,25

FONCTIONS	EFFECTIF	SALAIRE MENSUEL	CHARGES PATRONALES	TOTAL MENSUEL	TOTAL ANNUEL
Gérant (expatrié)	3	90	16	106	1 274
Cadres locaux	6	9	2	11	127
Agents de maîtrise	52	26	5	31	368
Agents d'exécution	104	26	5	31	368
TOTAL	165	151	27	178	2 137

BALANCE DE DEVICES (1000 FRF)

rubriques	0	1	2	3	4	5
A - RESSOURCES	23183,08	4547,88	5053,2	5558,52	6569,16	6569,16
- Apports en numéraire						
- Emprunts	23 183					
- Recettes en devise		4 548	5 053	5 559	6 569	6 569
- EMPLOIS	23 183	2 377	2 511	4 539	5 037	5 557
Investissements en devise	23 183					
- Dépenses en devise		2 377	2 511	2 652	2 890	2 959
- Remboursement d'emprunt				1 885	2 111	2 364
- Dividendes			0	2	36	234
SOLDE	0	2 171	2 542	1 019	1 533	1 012
CUMUL	0	2 171	4 714	5 733	7 266	8 278

Indicateurs du projet (1000 FRF)

Montant des investissements:	38 638
- dont immobilisations	36 138
- Fonds de roulement	2 500
Chiffre d'affaires en année de croisière:	12 227
TRI avec valeur résiduelle	12%
TR des Fonds propre	11%

Test de sensibilité

1. Variation en % du CA			
Variation du CA	58%	10%	-40%
TRI avec valeur résiduelle	28%	15%	0%
TR des Fonds propre	46%	17%	-12%

2. Variation en % des Inv.			
Variation des investissements	-70%	-20%	10%
TRI avec valeur résiduelle	28%	15%	11%
TR des Fonds propre	46%	17%	9%

3- Variation autres recettes			
Variation des autres recettes	230%	40%	-10%
TRI avec valeur résiduelle	28%	15%	11%
TR des Fonds propre	45%	17%	10%

4. Variation en % du taux d'occupation (T _a)			
Variation du taux d'occupation	46%	10%	-30%
TRI avec valeur résiduelle	28%	15%	2%
TR des Fonds propre	48%	18%	-7%

5. Variation en % du Prix des chambres (P _u)		
Variation du Prix des chambres (P _u)	100%	-20%
TRI avec valeur résiduelle	28%	15%
TR des Fonds propre	45%	17%

6. Variation en % des taux d'intérêts (I)			
Taux d'intérêt	28,00%	15,00%	12,00%
TRI avec valeur résiduelle	7%	11%	12%
TR des Fonds propre	-8%	6%	11%

AUTRE HYPOTHESE

Pour le cas de l'Hôtel de Luxe d'Ampoahana, une hypothèse de calcul à 200 chambres a été faite.

Avec les mêmes paramètres de calcul que l'hypothèse à 60 chambres, on peut résumer comme suit les résultats de calcul :

- coût des investissements	:	104 117 K FRF
dont Fonds de roulement initial	:	2 500 K FRF
- Chiffre d'affaires en année de croisière	:	36 153 K FRF
- Taux de rentabilité intrinsèque du projet	:	17 %
- Taux de rentabilité des fonds propres	:	22 %

Ce résultat montre que le passage de la capacité de 60 à 200 chambres ne fait que renforcer la rentabilité et la solvabilité du projet.

Ce qui confirme par ailleurs la potentialité du site en matière touristique.

Indicateurs du projet (1000 FRF)

Montant des investissements:	104 117
- dont immobilisations	101 617
- Fonds de roulement	2 500
Chiffre d'affaires en année de croisière:	36 153
TRI avec valeur résiduelle	17%
TR des Fonds propre	22%

Test de sensibilité

1. Variation en % du CA				
Variation du CA	35%	-8%	-18%	-60%
TRI avec valeur résiduelle	28%	15%	12%	0%
TR des Fonds propre	45%	17%	11%	-12%

2. Variation en % des Inv.				
Variation des investissements	-55%	-40%	25%	40%
TRI avec valeur résiduelle	29%	27%	14%	12%
TR des Fonds propre	48%	42%	15%	12%

3- Variation autres recettes				
Variation des autres recettes	200%	-60%	-99%	
TRI avec valeur résiduelle	27%	15%	12%	
TR des Fonds propre	44%	18%	12%	

4. Variation en % du taux d'occupation (Ta)				
Variation du taux d'occupation	27%	-7%	-14%	-30%
TRI avec valeur résiduelle	28%	15%	12%	5%
TR des Fonds propre	48%	17%	11%	-1%

5. Variation en % du Prix des chambres (Pu)				
Variation du Prix des chambres (Pu)	60%	-15%	-30%	
TRI avec valeur résiduelle	28%	15%	12%	
TR des Fonds propre	45%	17%	11%	

6. Variation en % des taux d'intérêts (I)				
Taux d'intérêt	28,00%	15,00%	12,00%	10,00%
TRI avec valeur résiduelle	12%	16%	17%	18%
TR des Fonds propre	-6%	17%	22%	26%

CONCLUSION GENERALE

L'objectif de cette étude a été de proposer aux investisseurs une série de projet d'investissement respectant les nouvelles normes internationales et les avantages architecturaux locaux.

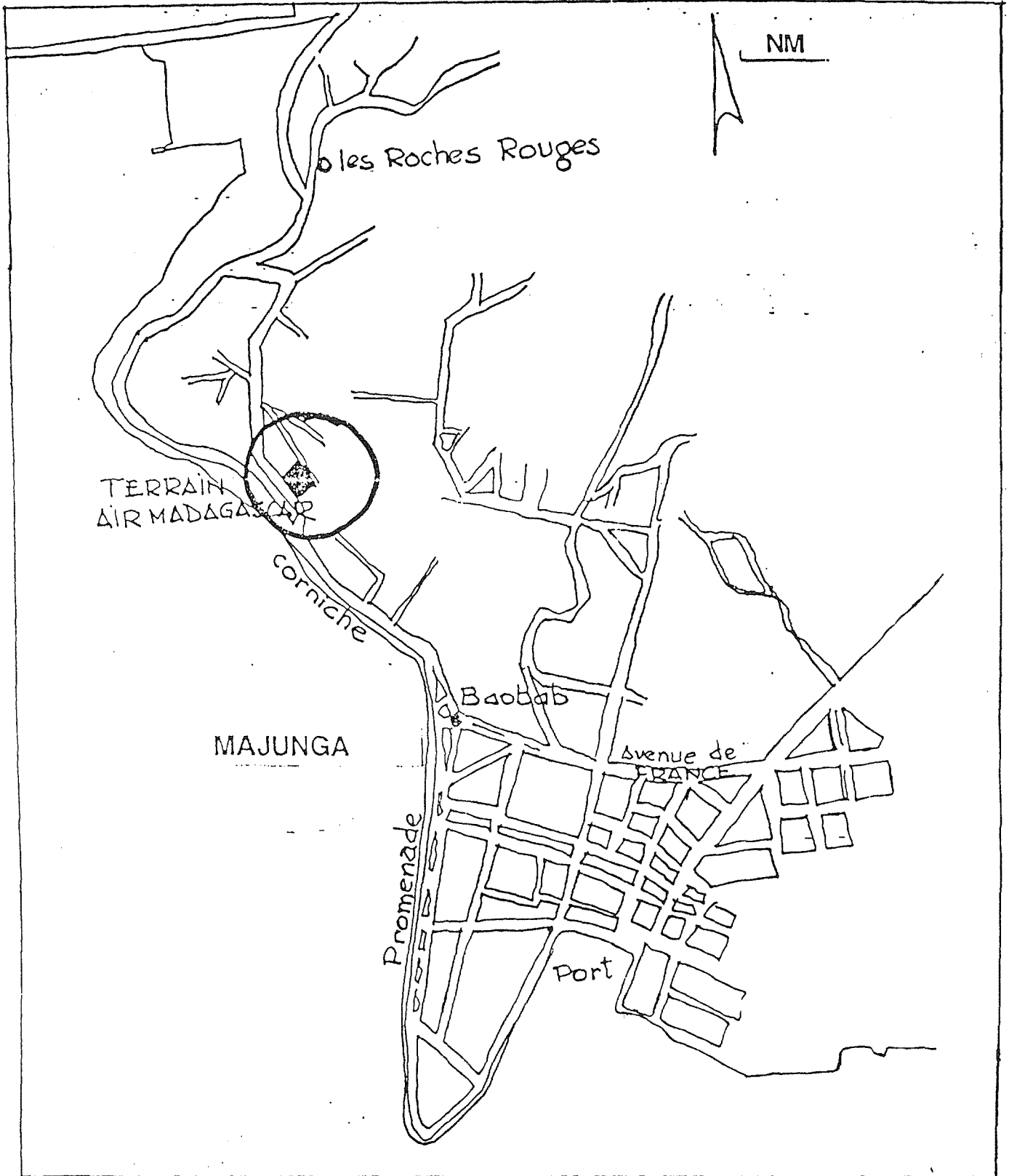
L'étude technique montre que les sites potentiels existent et couvrent les diverses facettes du produit marketing en matière touristique (découverte, écolodge, balnéaire et urbain à différentes gammes).

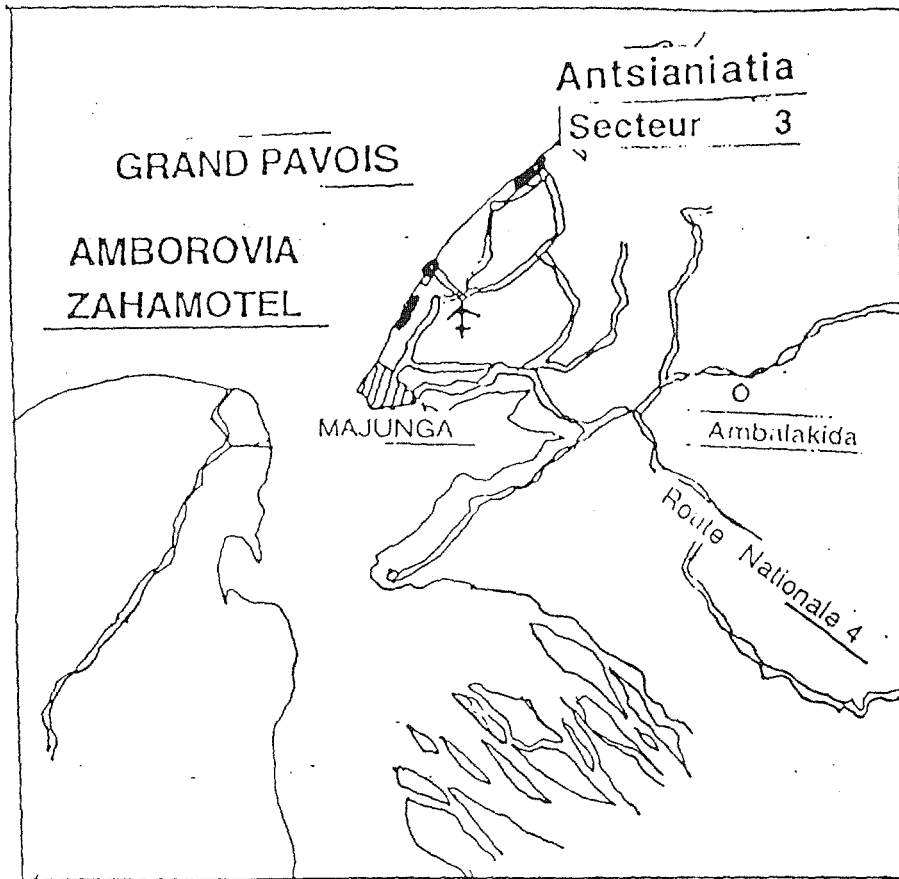
Les études financières ont été basées sur des projets bien ciblés, à des sites bien définis, ils peuvent servir de guide de référence par l'investisseur.

Toutefois, les résultats de cette étude montrent :

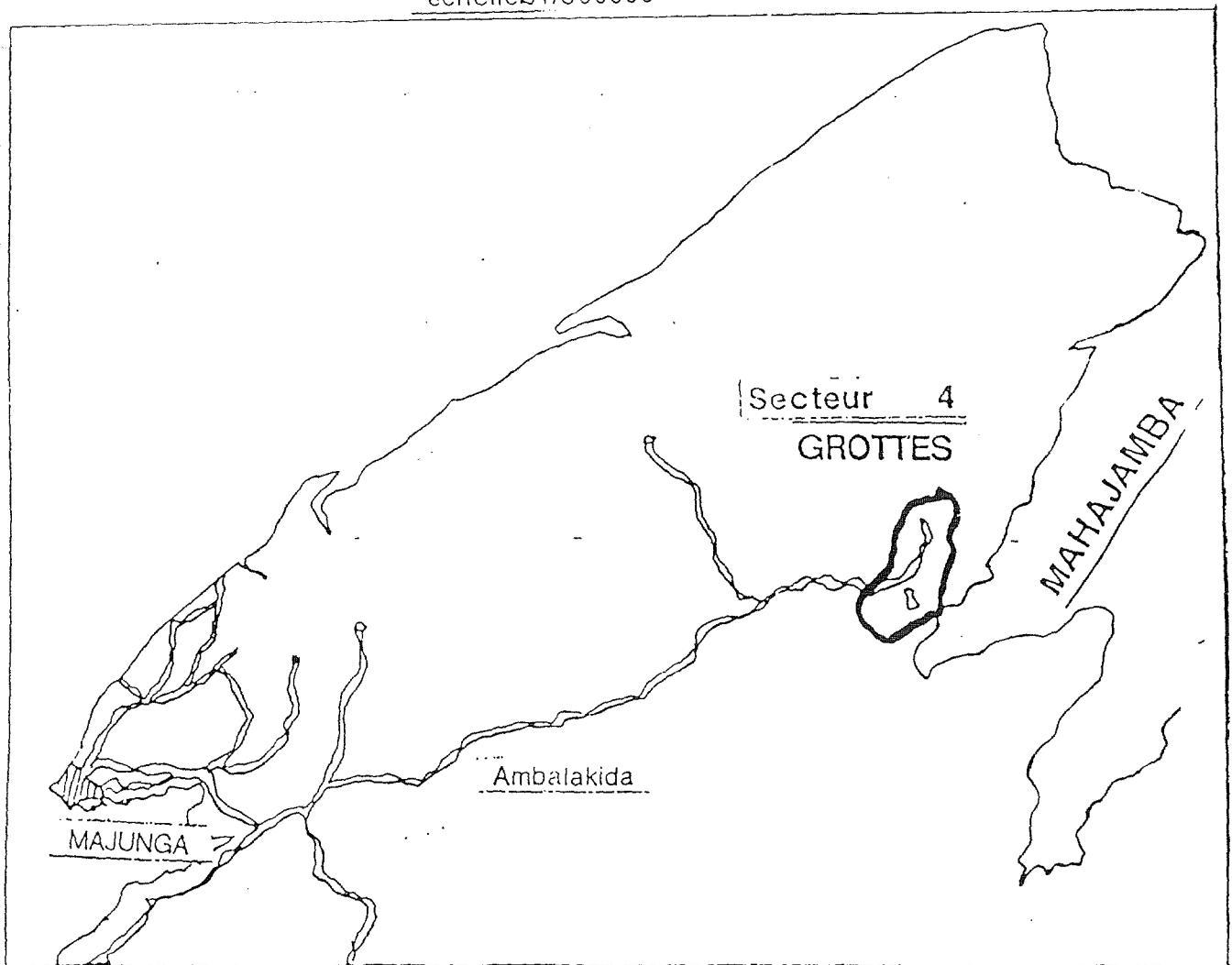
- L'importance du taux d'intérêt dont l'impact sur la rentabilité du projet est essentiel : Cas des écolodges et découvertes
- L'importance de la prestation : Restauration/Bar pour les Balnéaires et les écolodges/découverte car il conditionne la rentabilité du projet; le promoteur a intérêt à travailler sur le système demi-pension ou pension complète comme il existe dans d'autres pays comme l'Ile Maurice pour les touristes internationaux.
- Les prix des chambres, calculés sur la base actuelle de Janvier 1996, qui pourraient évoluer à la hausse,
- Les projets étant d'exportation, donnent une rentabilité économique assez normale. Par conséquent, ils sont très sensibles à la variation du franc malagasy, qui compte tenu de la situation politique actuelle ne peut que dévaluer durant les deux prochaines années.

Secteur 2

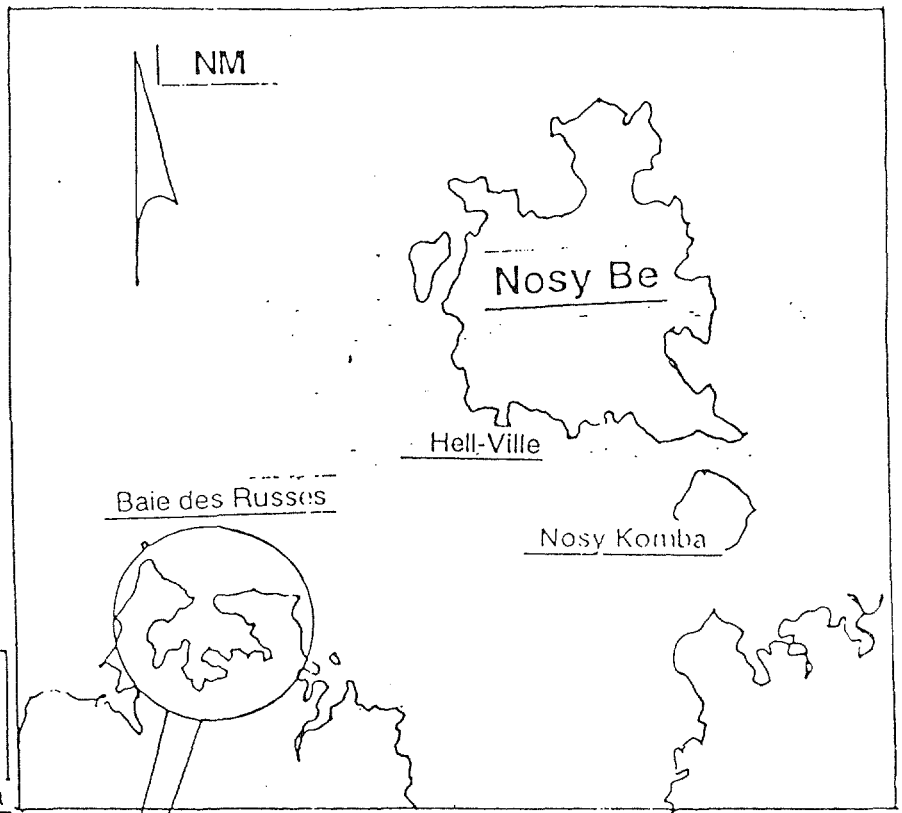




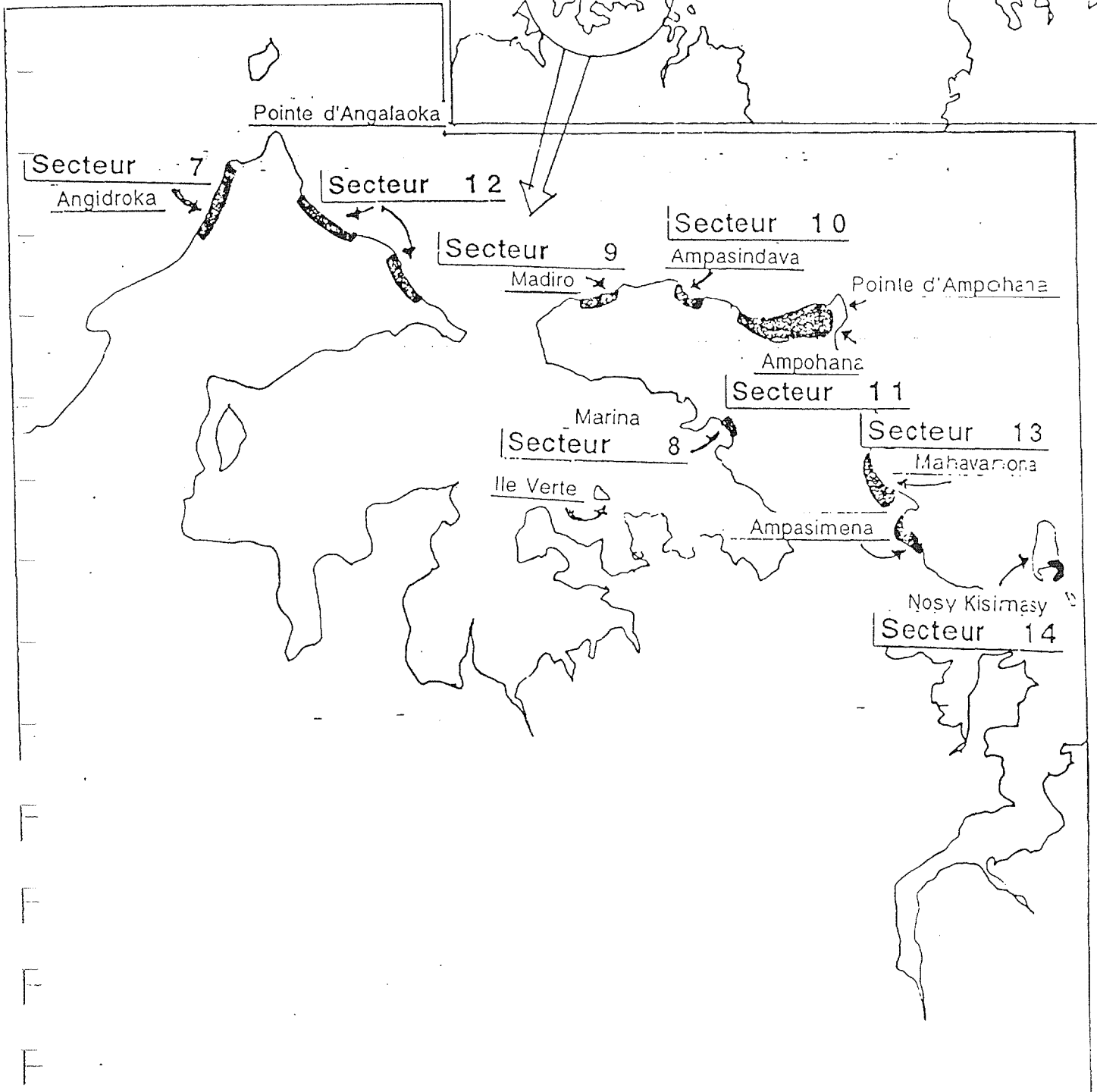
échelles 1/500000



Plan de situation



Baie d'Ambavatoby



Cap d'Ambre

NM

Baie du courrier

Diégo-Suarez

Secteur 16

Joffre ville

Montagne d'Ambre

Parc National

Anivorant Nord

Gite d'étape/relais

Secteur 15

Massif de l'Ankarana

Grottes

Vers Majunga

Echelle 1/20000

