



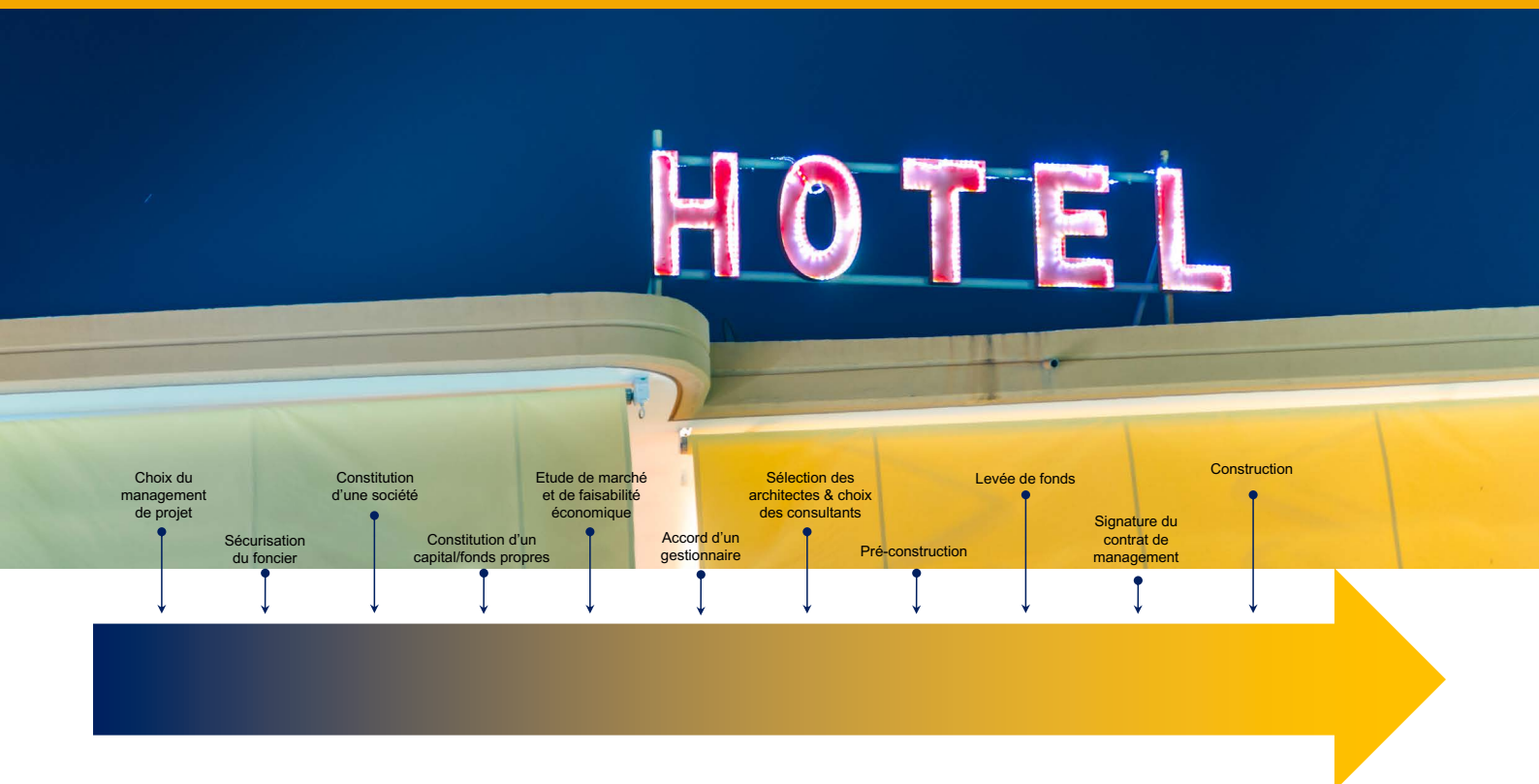
Horwath HTL

Hotel, Tourism and Leisure

RAPPORT DE L'INDUSTRIE

*Retour aux fondamentaux
dans le développement de
projets hôteliers en Afrique*

JUILLET 2020



Introduction :

La crise du coronavirus ébranle particulièrement le secteur du tourisme et de l'hôtellerie. Les conséquences de la propagation du virus évoluant de jour en jour, il est à ce stade difficile de faire des prévisions fiables sur les performances à venir dans les marchés africains. Si la crise actuelle frappe les établissements en opération, elle ne remet pas nécessairement en question les projets hôteliers en développement sur le continent. Rappelons qu'on estime en pré-crise un déficit en chambres hôtelières de qualité d'environ 22 000 chambres à l'échelle du continent. Le nombre d'hôtels répondant aux standards internationaux est encore insuffisant, notamment en termes de profondeur de gamme, dans la plupart des capitales de la sous-région. Dans les villes secondaires, cette offre est quasi-inexistante. Les projets hôteliers en développement ne sont donc pas remis en cause. Il faudra en revanche s'attendre à ce qu'une robustesse encore plus grande soit attendue dans les dossiers des projets hôteliers qui seront présentés aux investisseurs et aux banques.

Dans cette optique, les équipes de Horwath HTL, de Archetype et de Fieldstone proposent à travers cet article un retour aux fondamentaux du développement hôtelier et un rappel des grandes étapes du développement d'un projet.

NB: Ces étapes sont indicatives ; leur ordre peut différer en fonction de la spécificité d'un projet.

Les grandes étapes du développement d'un projet hôtelier

- 1 Le choix du management du projet :** l'investisseur doit déterminer dès le début du projet qui aura la charge du management du projet. 2 options s'offrent à lui : confier le management du projet à une équipe interne ou faire appel à une Assistance à Maîtrise d'Ouvrage (AMO).
- 2 La sécurisation du foncier :** sans possession d'un titre foncier, il est impossible d'initier le lancement d'un projet hôtelier. S'il ne possède pas de titre foncier, l'investisseur devra s'assurer que le bail à construction soit suffisamment long et que le terrain ne soit pas en hypothèque.
- 3 La constitution d'une société :** obtention du KBis nécessaire pour la société en charge de porter les actifs du projet. Le délai d'obtention est à anticiper ; il peut être de plusieurs semaines selon les pays.
- 4 La constitution d'un capital / fonds :** il ne suffit pas de disposer d'un terrain et de prendre en charge des études pour espérer pouvoir lancer un projet hôtelier. Il s'agit d'éléments nécessaires mais non suffisants. Le porteur de projet devra également disposer d'autres garanties et de fonds propres dédiés à la construction du projet.

5 La réalisation d'une étude de marché et de faisabilité économique par un cabinet indépendant (1 à 2 mois) : ce document permettra d'attester de l'opportunité de marché pour l'hôtel, d'en valider le positionnement ou d'émettre des recommandations de positionnement, et d'obtenir les projections financières du projet. Il mettra en exergue la rentabilité du projet. L'étude de marché et de faisabilité préconisera également des formes de développement permettant de limiter les risques d'exploitation. En période post-covid, des projets mixed use comprenant 2 ou 3 composantes (hôtel/apparthôtel – bureaux – commerces/loisirs) montreront une certaine résilience. Les « business model » des hôtels économiques (2 à 3 étoiles) seront également plus résilients.

6 L'accord d'un gestionnaire : un accord en gré à gré peut être passé avec un gestionnaire (opérateur indépendant, groupe hôtelier international, ou opérateur third party). La plupart des hôtels répondant à des standards internationaux dans la sous-région sont gérés par des groupes hôteliers internationaux. Le propriétaire va donc souvent confier la gestion de son hôtel à un groupe spécialisé qui lui assurera également une forte visibilité commerciale et une plus forte crédibilité auprès des banques. Le porteur de projet peut choisir d'en sélectionner dans le cadre d'une mise en concurrence. Trois documents clé régissent les relations contractuelles avec un opérateur : la lettre d'intention, le Memorandum of Understanding et le contrat de gestion. La négociation porte sur plusieurs points tels que les frais de gestion, les honoraires de performance, les redevances, la durée du contrat, la restriction territoriale, les tests de performances, les conditions de sortie du contrat... Dans le cadre d'une recherche de financement, l'obtention d'un MoU est suffisante car certains opérateurs ne souhaitent s'engager sur un contrat qu'après que le financement du projet ne soit obtenu. De plus, les termes et conditions du contrat de gestion devront être approuvés par les banques.

Les opérateurs ayant des cahiers de charges très complets, il est important d'en sélectionner un le plus en amont possible. Si le choix du gestionnaire se fait alors que la conception de l'hôtel est déjà lancée, il y a un risque que les attentes de l'opérateur ne puissent être intégrées sans remettre en cause le travail déjà fait.

7 La sélection d'un architecte et le choix des consultants accompagnant l'investisseur dans son projet (1/2 mois) :

A. Le choix de l'architecte :

Au moment de choisir l'architecte avec lequel il souhaite travailler, l'investisseur doit avoir en tête que la réussite du projet dépendra également de la bonne mise en œuvre des services qui sont complémentaires à la conception architecturale à savoir : la conception technique, le management du projet, l'économie de la construction et le suivi de la construction.

2 options s'offrent à l'investisseur :

- travailler avec un groupement de prestataires indépendants les uns des autres ;
- travailler avec une entreprise qui soit en mesure de réaliser l'ensemble des services mentionnées ci-dessus.

B. Les autres entreprises spécialisées :

En dehors de l'architecte, Il est important de noter que de nombreux consultants interviennent dans la conception d'un hôtel. Plus le standing de l'hôtel sera élevé, plus le nombre d'intervenants sera important.

Le décorateur d'intérieur joue un rôle primordial¹. Son choix est souvent dicté par le futur opérateur hôtelier dans la mesure où il doit être accrédité par ce dernier.

Certaines disciplines habituellement gérées par l'architecte ou le décorateur d'intérieur lorsqu'il s'agit d'hôtels 2 étoiles sont confiés à des entreprises spécialisées pour les hôtels 5 étoiles. On peut notamment citer les domaines suivants : la sécurité ; l'aménagement paysager - qui est particulièrement important lorsqu'il s'agit d'hôtels de loisirs - ; l'éclairage intérieur et extérieur ; la blanchisserie ; la cuisine ; les restaurants ; les spas et salons de beauté ; l'acoustique ; les équipements audio et vidéo ; les systèmes de « building intelligence ».

1. Les honoraires du décorateur d'intérieur sont, pour un hôtel 4 étoiles par exemple, équivalents à ceux de l'architecte.

8 Les phases de pré-construction :

A. La phase de conception (environ 4/5 mois)

Les services de conception sont réalisés dans l'ordre suivant :

A1. Brief architectural : 2 semaines

Le brief architectural (ou cahier des charges), préparé par l'investisseur, est une étape primordiale puisqu'elle permet à l'architecte de recueillir puis analyser les besoins de l'investisseur, avec le client et tout consultant engagé par celui-ci, afin de définir le programme, les fonctions, les priorités, les services, la qualité des finitions, le budget et les attentes en termes de certification environnementale et de décoration d'intérieur.

Ce document intègre également le budget global qui pourrait être alloué à l'opération et ses éventuelles contraintes sur le design et le projet ainsi que les attentes des potentiels opérateurs hôteliers qui auront la charge du management de l'hôtel. Enfin, le brief doit tenir compte des contraintes d'urbanisme liées à la parcelle imposées par la réglementation locale.

La prise en compte de l'impact environnemental et énergétique du projet est un point fondamental. La certification du projet est la plupart du temps un pré requis d'autant plus si le projet est financé par les bailleurs de fonds internationaux. L'architecte sélectionné devra connaître les spécificités des différentes certifications environnementales (EDGE, HQE, LEED...).

A2. Etudes techniques préliminaires : 6 semaines

Le Client doit rapidement nommer en lien avec l'architecte le consultant en géotechnique qui réalisera les études de sol et les autres études nécessaires au lancement de la phase de conception. L'investisseur devra également en lien avec les consultants collecter les informations concernant l'alimentation électrique du site, les systèmes de télécommunication disponibles, l'alimentation en eau, et de façon générale le niveau des infrastructures existantes.

A3. Esquisse : 4 semaines

Sur la base du cahier des charges approuvé, le cabinet d'architecte réalise l'esquisse architecturale. L'investisseur dispose alors d'un plan directeur préliminaire, de plans d'étages typiques pour chaque zone principale, des chiffres clés du projet², mais aussi des principales élévations du projet et des perspectives externes du projet.

A4. Etudes d'Avant-projet (APS-APD) : 4 semaines

Dès validation de l'esquisse, l'architecte sera ensuite en mesure de réaliser les dessins et documents de conception, regroupés sous l'appellation étude d'avant-projet. C'est sur la base de ces documents que l'investisseur déposera la demande de permis de construire³. A ce stade, l'investisseur pourra disposer d'un budget affiné (fourchette +/- 10 %).

A5. Conception détaillée : 10 semaines

L'architecte s'attèlera ensuite à préparer les documents nécessaires aux entrepreneurs pour leur permettre de soumissionner pour la construction du projet. Cette conception détaillée comprendra notamment les éléments suivants : Conception architecturale / Conception structurelle / Conception mécanique, électrique et de plomberie.

B. La phase de consultation et de sélection des offres (4/5 mois minimum)

A ce stade, le chef de projet en lien avec l'investisseur définit une stratégie d'achat pour le projet et lance l'ensemble du processus d'appel de consultation (pré-qualification, invitation, soumission, analyse, entretien, évaluation).

Sur la base de l'évaluation technique et financière finale des offres, le chef de projet assiste l'investisseur dans la négociation des contrats et la passation des marchés. Une fois les entrepreneurs sélectionnés et les offres négociées, l'investisseur dispose d'un budget très détaillé de son projet.

2. Notamment : le ratio et la densité d'occupation du sol, la surface de construction pour chaque partie du projet, la surface de plancher totale et la taille du projet, identifiant le nombre d'étages et de hauteurs des différentes parties du projet.

3. Il est important d'anticiper le temps d'obtention du permis (plusieurs semaines en général) dans le calendrier général du projet

9 Les coûts d'investissement : Aux coûts de construction - qui peuvent être assez élevés dans la sous-région en raison de la non-disponibilité de certains produits et de la nécessité d'importer - il faut rajouter d'autres coûts pour parvenir au coût total d'investissement. Les coûts de construction ne concourent qu'à environ 50% du coût total du projet. Il est primordial de bien connaître les standards de la marque pressentie pour réaliser le chiffrage de l'investissement. **Parmi les autres postes importants nous pouvons citer :**

- Le coût d'acquisition du terrain ou sa valorisation ;
- les coûts d'aménagement, de démolition et de raccordement ;
- Les honoraires des différents prestataires intervenant sur le dossier : plus d'une dizaine de prestataires sont sollicités aux différentes étapes de développement ;
- A noter notamment les frais de landscaping, qui varient en fonction de la taille du projet, de son environnement et de son positionnement⁴;
- Les frais financiers : ils comprennent les commissions bancaires, les intérêts en période de construction, les commissions d'engagement, et un service de la dette compris entre 3 et 12 mois d'intérêts et capital domicilié dans un compte de réserve ;
- Les FF&E (Furniture, Fixtures and Equipment) et OS&E (Operating Supplies & Equipment) ;
- Les dépenses de pré-ouverture ;
- Le besoin en fond de roulement initial ; Les aléas.

10 La levée de fonds : une contribution importante en fonds propres requise pour emprunter

Le modèle financier, dont la réalisation peut être confiée à un conseiller financier, permet d'obtenir la simulation de différentes sources de financement, afin de déterminer la structure de financement la plus adéquate pour l'économie du projet, la rentabilité des fonds propres investis et la couverture du service de la dette.

Dans le cadre de leur analyse d'un projet, les banques effectuent plusieurs études de sensibilité du modèle financier qui permettent de se rendre compte de la stabilité du projet face à des événements possibles mais incertains et donc de déterminer les paramètres à forte élasticité vis-à-vis de l'économie globale du projet. Le contexte du virus covid-19 qui prévaut fait ainsi partie des scénarii d'événements les plus défavorables que les banques vont davantage intégrer

dans leur analyse. Cela devrait fort probablement entraîner (i) une hausse requise de la contribution en fonds propres des investisseurs qui pourrait être portée jusqu'à 50% du coût total des investissements et (ii) un renforcement des garanties demandées aux porteurs de projets. Concernant le renforcement en fonds propres, les sponsors pourraient être davantage amenés à ouvrir leur capital à des fonds d'investissement et/ou à intégrer des produits de dette subordonnée mobilisés auprès d'autres investisseurs, et dont la particularité est de présenter moins de risques que le capital social.

En outre, afin de mitiger le risque relatif à la réalisation d'un projet à une date contractuelle certaine, la couverture la plus radicale pour les banques est la garantie du crédit en période de construction par le ou les actionnaires de la société projet. En période d'exploitation, le prêt peut ainsi devenir à recours limité ou sans recours sur l'actionnariat à condition que les tests d'achèvement technique et opérationnel, qui consacrent la fin des travaux à bonne date et permettent la couverture du service de la dette pendant les premières années d'exploitation, aient été réalisés avec succès.

11 La signature du contrat de management avec un opérateur hôtelier :

Le porteur du projet doit se rapprocher d'un avocat spécialisé dans ce type de contrat. Les termes auront été négociés au préalable, de manière à satisfaire les attentes du propriétaire et de l'opérateur. Le propriétaire privilégiera des conditions de sortie flexibles, de la visibilité sur les résultats d'exploitation de l'établissement et de la transparence sur les tarifs, tandis que l'opérateur recherchera un contrat d'une longue durée et une stabilité de trésorerie.

12 Phase de construction (24 mois)

En phase construction, le rôle du chef de projet est de s'assurer, en lien avec les différents intervenants sur le chantier, du respect du calendrier, du budget et de la qualité de la construction. En cas de décalage du calendrier, fréquent dans le cadre de projets hôteliers en Afrique (lié par exemple à des questions climatiques, ou à des difficultés d'approvisionnement en équipements), le chef de projet prévient l'investisseur de l'éventuel impact financier du retard sur le projet.

4. Un resort haut de gamme nécessitera un travail du paysagiste bien plus important qu'un hôtel affaires en milieu urbain.

Archetype Group est un groupe français proposant des services d'architecture, d'ingénierie et de management de projet, implanté dans 15 pays dans le monde et employant plus de 1000 personnes au niveau mondial. Archetype est aujourd'hui actif sur 4 continents : Asie, Europe, Afrique et Amérique Latine. En Afrique, Archetype s'appuie sur un réseau de partenaires dans les principaux marchés d'Afrique et dispose d'un bureau de représentation en Côte d'Ivoire. Archetype Group s'est notamment spécialisé dans la conception et le suivi de projets hôteliers et touristiques (resort / centre de loisirs). Archetype a collaboré avec de nombreuses chaînes hôtelières internationales (Accor, Aman, Hilton, Raffles, Marriott, St Regis, Ritz Carlton, Taj, Hyatt, Intercontinental, Starwood, Mandarin Oriental, Shangri-La et Banyan Tree) pour des missions de conception architecturale et technique, de management de projet ou de suivi de construction. Archetype accompagne également des investisseurs indépendants.

Guillaume Crouzet

Directeur du développement France et Afrique

guillaume.crouzet@archetype-group.com

Francois Magnie

Directeur du développement groupe Immobilier et Hôtellerie

francois.magnier@archetype-group.com

FIELDSTONE

Fieldstone est une banque d'affaires indépendante, leader dans les secteurs de l'énergie et des infrastructures. Elle réalise des opérations dans les pays en voie de développement, y compris dans des marchés complexes ; ce qui lui a permis de devenir le leader dans son métier en Afrique notamment, et d'accroître sa présence en Amérique latine. Fieldstone regroupe plus de 40 professionnels basés dans ses bureaux de Londres, Johannesburg, Dakar, Berlin, Lima, Buenos Aires, Washington et Shenzhen. En Afrique, Fieldstone a participé activement à des mandats dans 42 pays et a contribué à la réalisation de nombreuses opérations d'une valeur totale de plus de 13 milliards de dollars US. Sur le marché Africain, Fieldstone intervient davantage dans la structuration de financements à grande échelle dans différents secteurs industriels pour répondre aux besoins dynamiques du marché. Les activités de Fieldstone dans ce domaine sont principalement réalisées à partir du bureau régional de Dakar.

Taslimy Gassama, Directeur

tgassama@fieldstone.group

Horwath HTL est reconnu comme la principale société de conseil spécialisée dans l'accompagnement et le développement de projets hôteliers, touristiques et de loisirs au niveau mondial. Horwath HTL a été fondé en 1915 à New York ; il s'agit aujourd'hui d'un réseau international de 45 bureaux répartis dans 36 pays.

Nous intervenons sur le continent africain et dans l'Océan Indien (Madagascar, îles Vanilles, Maldives, Lakshadweep, Andamans et Sri Lanka) depuis plus de 10 ans, auprès des opérateurs, des investisseurs privés, comme des gouvernements et des bailleurs de fonds internationaux (AFD, Banque Mondiale, Banque Africaine de Développement, notamment).

Horwath HTL dispose d'un bureau permanent -filiale du bureau de Paris- à Abidjan depuis 2016. Les membres de l'équipe y mènent la même typologie de missions qu'à Paris, à savoir : études de projets, développement territorial, conseil stratégique et marketing, assistance à maîtrise d'ouvrage, asset management & valuations. Le bureau de Côte d'Ivoire supervise et développe les activités d'Horwath HTL dans l'ensemble de la sous-région.

Horwath HTL dispose d'un bureau permanent -filiale du bureau de Paris- à Abidjan depuis 2016. Les membres de l'équipe y mènent la même typologie de missions qu'à Paris, à savoir : études de projets, développement territorial, conseil stratégique et marketing, assistance à maîtrise d'ouvrage, asset management & valuations. Le bureau de Côte d'Ivoire supervise et développe les activités d'Horwath HTL dans l'ensemble de la sous-région.

Philippe Doizelet

Directeur Associé

pdoizelet@horwathhtl.com

Clémence Derycke

Directrice Afrique de l'Ouest & Centrale

cderycke@horwathhtl.com



Horwath HTL

Hotel, Tourism and Leisure

AFRICA

Ivory Coast
Rwanda
South Africa

ASIA PACIFIC

Australia
China
Hong Kong
India
Indonesia
Japan
Malaysia
New Zealand
Singapore
Thailand

EUROPE

Andorra
Austria
Croatia
Cyprus
France
Germany
Greece
Hungary
Ireland
Italy
Netherlands
Norway
Poland
Portugal
Serbia
Spain
Switzerland
Turkey
United Kingdom

LATIN AMERICA

Argentina
Brazil
Dominican Republic
Mexico

MIDDLE EAST

UAE & Oman

NORTH AMERICA

Atlanta
Denver
Los Angeles
Miami
Montreal
New York
Norfolk
Orlando
Toronto