

108

REPUBLIQUE RWANDAISE



MINISTRE DES FINANCES
B.P. 158 KIGALI

ETUDE DE LA REFORME DES ENTREPRISES PUBLIQUES AU RWANDA

REHABILITATION/RESTRUCTURATION DES ENTREPRISES PUBLIQUES

- OFFICE RWANDAIS DU TOURISME ET DES PARCS
NATIONAUX -

(Rapport final)

KIGALI, août 1989

REPUBLIQUE RWANDAISE



MINISTRE DES FINANCES
B.P. 158 KIGALI

**ETUDE DE LA REFORME DES
ENTREPRISES PUBLIQUES
AU RWANDA**

**REHABILITATION/RESTRUCTURATION DES
ENTREPRISES PUBLIQUES**

- OFFICE RWANDAIS DU TOURISME ET DES PARCS
NATIONAUX -

(Rapport final)

KIGALI, août 1989

ÉTUDE DE LA RÉFORME DES ENTREPRISES PUBLIQUES
OFFICE RWANDAIS DU TOURISME ET DES PARCS NATIONAUX

TABLE DES MATIERES

	<u>PAGE</u>
SOMMAIRE ET RECOMMANDATIONS GÉNÉRALES	
I DÉMARCHE	
II PRÉSENTATION ET SITUATION GÉNÉRALE DE L'ORTPN	2
III LE SECTEUR: ÉVOLUTIONS ET PERSPECTIVES	
3.1 Le tourisme dans les pays limitrophes	3
3.2 Les infrastructures	3
3.3 Marchés et concurrence	4
3.4 Compétitivité et prix	6
3.5 Conclusions et perspectives	7
IV SITUATION GÉNÉRALE DE L'OFFICE	
4.1 Finances et système organisationnel	13
4.2 Ressources humaines	23
4.3 Direction	24
V TOURISME ET PARCS NATIONAUX	
5.1 État de la situation	28
5.2 Stratégie touristique	32
5.3 Publicité et marketing	33
VI HOTELLERIE	
6.1 Généralités	34
6.2 Marketing hôtelier	35
6.3 Revue des différents hôtels	36
VII PROTECTION DE LA NATURE	71
VIII PERSPECTIVES ET RECOMMANDATIONS	72
<u>ANNEXE</u>	
États financiers ORTPN 1983-1987	

SOMMAIRE ET RECOMMANDATIONS GÉNÉRALES

Situation financière:

- Les pertes totales enregistrées par L'Office Rwandais du Tourisme et des Parcs Nationaux s'élèvent, depuis sa création, à 1,8 milliard de FRw; au rythme actuel des pertes annuelles les capitaux propres et réserves seront négatifs dès 1994;
- L'activité hôtelière est à l'origine de plus de 90% des pertes de l'Office;
- Le coût des infrastructures hôtelières se monte à plus de 2,3 milliards de FRw;
- L'Office équilibre actuellement son budget et n'a pas recours à des subventions gouvernementales; cette affirmation doit être appréciée à la lumière des faits suivants:
 - . les hôtels gérés par l'ORTPN sont dans un état de conservation déplorable et vont nécessiter, dans un avenir proche, des investissements importants pour leur réfection;
 - . l'État a financé la construction de l'hôtel Izuba de Gisenyi par un emprunt non rétrocédé de 397,7 millions de FRw au taux de 5%. Au cours des exercices 1988 à 1994, l'État devra verser 277,2 millions de FRw à titre de remboursement de principal et 55,4 millions en intérêts;
 - . l'Office doit 47,2 millions de FRw à l'État dont 37,4 millions au titre d'impôts et taxes;
 - . l'ORTPN doit 76,8 millions de FRw à la Caisse Sociale du Rwanda (27,2 millions d'arriérés, 9,3 millions de cotisations courantes et 40,3 millions au titre de majorations et intérêts) et 16,9 millions à Electrogaz.

Hôtellerie et tourisme:

- Le potentiel de développement touristique semble limité par la faible capacité d'accueil des parcs, des avantages comparatifs peu marqués par rapport à certains pays limitrophes comme le Kenya et des prix élevés. Par contre, un excellent réseau routier, une bonne réputation internationale en matière de conservation et de protection de la nature devraient permettre de développer une stratégie touristique ciblée. L'étude entreprise par les experts de l'Organisation Mondiale du Tourisme devrait être, à cet égard, capitale.
- L'hébergement est caractérisé par une surcapacité hôtelière; ce phénomène risque de prendre un relief particulier s'il s'avérait que le type et la catégorie des hôtels ne correspondent pas aux clientèles ayant les meilleurs potentiels de croissance;
- Dans le contexte actuel, les contrats de gestion avec des sociétés comme Méridien et CRHT ne présentent certainement pas la meilleure formule. Les modes de rémunération n'incitent pas les gestionnaires à accroître leur performance. Ces derniers ne prennent aucun risque; surtout dans les cas où le gérant est assuré d'une rémunération minimum. La proposition de contrat de la société CRHT visant les hôtels Akagera, Diplomates, Kiyovu et Urugwiro, le Café Impala, les Guest-House de Gabiro et Kibuye présente, outre l'inconvénient majeur de comporter des clauses plus défavorables que celles de l'ancien contrat, le risque important de créer un monopole de fait dans le secteur hôtelier au Rwanda. Cette crainte est d'autant plus justifiée que la CRHT est également propriétaire de l'hôtel des Mille Collines.

DÉMARCHE

Le présent rapport a pour objet:

- de fournir un diagnostic succinct de la situation de l'Office Rwandais de Tourisme et des Parcs Nationaux (ORTPN); diagnostic portant sur la situation et la gestion de l'entreprise. On ne peut dissocier l'avenir de l'hôtellerie de celui du tourisme au Rwanda; nous avons tenté d'en cerner les avantages comparatifs par rapport à ceux des pays limitrophes concurrents. Nous avons successivement essayé:
 - . d'évaluer les perspectives d'avenir de l'Office, notamment en tenant compte d'un inventaire de la situation actuelle, de la situation concurrentielle et d'un ensemble de mesures qui devraient être entreprises pour favoriser le développement touristique et hôtelier du pays;
 - . d'identifier, de façon générale, les mesures qui devraient être prises pour améliorer la situation de l'Office ainsi que sa gestion. Ces mesures sont indispensables à mettre en oeuvre pour améliorer les perspectives de pérennité de l'entreprise.

La démarche vise surtout à cerner l'ensemble des activités commerciales qui devraient à la fois être financièrement et économiquement rentables. La problématique de la rentabilité à long terme d'une politique de protection et de conservation de la nature n'est évoquée que dans la mesure où elle est étroitement liée au devenir des activités commerciales.

Ce rapport se base sur les données fournies par l'entreprise, des échanges avec les principaux cadres et des intervenants en matière de tourisme, en particulier:

- Le Directeur de l'ORTPN;
- Le Chef de service de la Promotion et Organisation hôtelière;
- Le Chef de service Administratif et Financier;
- Le Chef de section du Secrétariat général;
- Le Responsable de la section Etudes et Programmes;
- Le Directeur de Rwanda Travel Service;
- Les experts de la mission OMT-PNUD et ceux de la Coopération Technique Belge.

Les échanges avec les cadres ont été conduits à l'aide d'une grille d'entrevue constituée d'un questionnaire de diagnostic de gestion et d'un questionnaire sur le contrôle interne.

En complément, des recherches ont été entreprises avec la collaboration du MINIFIN sur des données économiques générales afin de compléter, autant que ce pouvait dans le cadre d'une telle intervention, les informations sur la concurrence touristique dans les pays limitrophes.

Ce rapport ne traite que succinctement des questions concernant les dettes croisées, les relations entre l'autorité de tutelle et l'Office et le statut de ce dernier; ce n'est que par rapport à leur incidence perçue sur la gestion et la situation économique et financière de l'entreprise que ces questions sont abordées ici; suivant l'organisation de l'étude ces points sont cependant abordés de façon approfondie dans d'autres volets de l'intervention.

PRÉSENTATION ET SITUATION GÉNÉRALE DE L'ORTPN

L'Office Rwandais du Tourisme et des Parcs Nationaux a été créé par l'ordonnance-loi du 18 juin 1973 modifié et confirmé par le Décret-loi du 26 avril 1974. La Tutelle est exercée par la Présidence de la République.

Suivant l'article 2 dudit décret-loi, l'Office a pour objet:

- d'assurer la promotion du Tourisme et de mettre en oeuvre tous les moyens susceptibles de contribuer au développement du Tourisme...
- d'assurer la protection de la nature et plus particulièrement de la faune et de la flore, de favoriser la recherche scientifique et d'encourager le tourisme pour autant que ces deux dernières activités soient compatibles avec la protection de la nature.
- d'assurer la gestion des meubles et immeubles affectés à son objet.
- de proposer au Gouvernement la négociation d'accords ou conventions ayant trait directement ou indirectement à la promotion de la nature et au tourisme.

L'Office a donc trois vocations: la gestion hôtelière, la promotion du tourisme et la conservation de la nature. Depuis sa création, l'ORTPN a connu un certain succès dans la préservation de la nature et notamment des parcs nationaux. L'Office a bénéficié pour cela d'un soutien à la fois financier et/ou technique de la Coopération Technique Belge, du World Wildlife Fund... Par contre ses performances dans le domaine hôtelier et de promotion touristique sont moins sensibles: gaspillage du capital productif que sont les établissements hôteliers et ce, par manque d'entretien; état encore embryonnaire du tourisme; absence de plan de développement même si l'existence de l'Office remonte à plus de 15 ans; manque de personnel qualifié; insuffisance de statistiques hôtelières et touristiques directement exploitables...

Depuis sa création l'ORTPN a enregistré des pertes totales se montant à 1.8 milliard de FRw. Au rythme actuel, dès 1994 l'Office aura dilapidé tout son actif. Situation paradoxale, si l'activité de service public que constituent la gestion des parcs, la protection de la nature et l'administration centrale a enregistré des pertes d'exploitation modérées (70 millions de FRw), au cours des années 1983-1987; l'activité d'hôtellerie qui par essence vise la rentabilité a perdu plus de 870 millions de FRw au cours de la même période. La situation de l'ORTPN est précaire et si l'Office a pu si longtemps se maintenir en vie c'est parce qu'il n'a pas dû s'endetter pour maintenir ses activités. Le montant de l'aide en dons étrangers et en emprunts de l'État non rétrocédés, pour notamment créer l'infrastructure hôtelière, est supérieur à 2.3 milliards de FRw.

Actuellement, une étude menée par des experts de l'Organisation Mondiale du Tourisme et financée par le PNUD est en cours afin de concevoir un Plan directeur de développement du tourisme. Cet instrument revêt dans les circonstances présentes une importance primordiale; mais à la lumière de l'expérience passée, il est d'ores et déjà certain que l'ORTPN sous sa forme actuelle ne pourra atteindre les objectifs qui lui seront assignés.

LE SECTEUR: ÉVOLUTIONS ET PERSPECTIVES

3.1 Le tourisme étranger dans les pays limitrophes

De façon générale les statistiques disponibles sont peu fiables, ce qui rend difficile toute analyse de la performance passée et, par conséquent, aléatoire toute tentative de projection.

Les pays pris en considération sont le Burundi, le Kenya, le Rwanda, la Tanzanie et le Zaïre. Les recettes en provenance du tourisme se sont élevées à 392.5 millions de dollars U.S. en 1986 (Tableau 1), en progression de 57% en cinq ans. Après une régression en 1983 et 1984, recul conjoncturel attribuable à la tentative de coup d'État contre le Président Daniel Arap Moi au Kenya et à la relative insécurité du transport aérien international, le tourisme a repris de manière soutenue, bénéficiant notamment du déclin du marché Sud-Africain.

Le Kenya représente 80% des recettes touristiques, 74% des arrivées de touristes, 55% de la capacité d'hébergement et plus de 80% des nuitées de la région (Tableaux 1 à 3).

Les allemands, anglais, américains et suisses représentent plus de 40% des arrivées de touristes (Tableau 6). La durée moyenne des séjours est de quinze jours, les visiteurs venant pour raison d'affaire séjournant en moyenne 12 jours et les touristes 19 jours.

La part de marché touristique du Rwanda est restreinte, moins de 2%. Signe plus inquiétant, l'activité touristique est en stagnation alors qu'un pays comme le Burundi, qui n'a guère plus d'avantages comparatifs naturels, a connu une croissance moyenne annuelle de 15% lors de la période 1983-1986 a des revenus touristiques plus de quatre fois supérieurs, alors que sa capacité hôtelière est les deux tiers de celle du Rwanda.

3.2 Les infrastructures

3.2.1 Réseau routier

Le Rwanda est doté d'un réseau de routes asphaltées d'environ 700 kilomètres qui rejoint Kigali aux principaux centres touristiques (Parc de l'Akagera et Parc des Volcans) et aux pays limitrophes:

- Burundi et le Lac Tanganyika (via Butare);
- Ouganda (via Byumba ou Ruhengeri);
- Tanzanie et le Parc du Serengeti (via Kibungo);
- Zaïre et le Parc de la Rwindi (via Gisenyi).

Par contre, le prolongement de ces routes n'est pas, Burundi excepté et Ouganda dans une moindre mesure, goudronné dans les pays voisins.

Le réseau de routes secondaires est en assez bon état.

3.2.2 Facilités aéroportuaires

L'Aéroport Grégoire Kayibanda inauguré en 1986 est fonctionnel et a une capacité d'accueil de 1500 personnes par jour. Actuellement les compagnies Sabena (cinq vols par semaine) et Air France (deux vols par semaine) sont les seules à relier directement le Rwanda à l'Europe. Ethiopian Airlines relie Londres, Francfort, Rome à Kigali avec transfert à Addis Abbeba. Kenya Airways a des vols 2 fois par semaine en provenance de Nairobi où une trentaine de compagnies internationales atterrissent. De plus Sabena assure un vol une fois par semaine vers Arusha. Camair, en provenance de Douala, Kinshasa ou Nairobi, Scibe airlift en provenance de Kinshasa complètent une fois par semaine la desserte de Kigali.

L'état actuel des accords ne permet pas à de nombreuses sociétés aériennes de prendre des passagers à Nairobi. Il s'agit là d'un frein certain au développement du tourisme rwandais.

3.2.3 Capacité hôtelière

Environ 800 chambres, 1400 lits dont plus de 60% se trouvent à Kigali. Plus de 50% de la capacité hôtelière appartient à l'ORTPN et l'État intervient dans toute l'hôtellerie de niveau international (400 chambres, 716 lits) que ce soit par l'intermédiaire de l'Office, par ses participations dans la Soprotel ou la CRHT.

Le taux d'occupation moyen s'élevait à 22% en 1985 (au nombre de nuitées). Durant l'année, les taux d'occupation varient de manières différentes suivant la vocation des hôtels:

- Les hôtels à vocation touristique (Akagera et Guest-House Gabiro) enregistrent leurs meilleures performances durant le troisième trimestre (Taux d'occupation sur les nuitées de 27%) alors que la basse saison se situe au deuxième trimestre (Taux d'occupation sur les nuitées de 17%). Il est à noter que la haute saison au Kenya et en Tanzanie se situe plutôt aux mois de décembre, janvier et février. Il faut probablement attribuer, en partie, cette différence de fréquentation à l'origine de la clientèle, allemande et anglaise au Kenya et en Tanzanie, belge et française au Rwanda. Les ressortissants de ces deux derniers pays prennent traditionnellement leurs congés durant la période estivale européenne.

- Les hôtels de Kigali (Mille Collines et Diplomates) enregistrent des variations erratiques, lesquelles sont probablement dues à l'irrégularité de la clientèle d'affaires.

3.3 Marchés et concurrence

3.3.1 Conférences et congrès

Ce marché semble très peu prometteur au Rwanda. Il demande, en effet, d'importantes infrastructures. De plus la concurrence régionale est vive. Le Kenyatta International Conference Center (KICC), à Nairobi, est le plus grand centre de congrès d'Afrique

centrale et de l'Est. Il accueille la Banque Mondiale, le Conseil Mondial des Eglises, l'UNESCO, le FMI et diverses autres agences des Nations Unies. Il peut recevoir plus de 4000 délégués à la fois et dispose de toutes les installations nécessaires pour des groupes allant jusqu'à 600 personnes. D'autre part, la ville de Nairobi est beaucoup mieux desservie par les vols internationaux et bénéficie d'une plus grande capacité hôtelière que Kigali.

L'hôtel Sheraton à Harare au Zimbabwe, pouvant accueillir des groupes de 700 et des réceptions de 900 personnes, est en mesure de drainer une clientèle se situant plus au sud.

Le Centre International de Congrès de Kinshasa, au Zaïre, avait lors de sa création l'ambition d'attirer les congressistes de la francophonie, l'entreprise s'est avérée un échec.

3.3.2 Tourisme dans les parcs

La concurrence régionale est très vive. Les parcs nationaux du Kenya reçoivent annuellement environ 1 million de visiteurs. Les seuls parcs de l'Amboseli, Nakuru, Tsavo et Masai Mara accueillent plus de 500 mille visiteurs par an. La Tanzanie a reçu, en 1982, cent mille visiteurs dans les parcs du Serengeti, Manyara, Ngorongoro et Kilimanjaro. Il est très probable que depuis l'ouverture de la frontière avec le Kenya, le nombre de visiteurs ait augmenté considérablement. Le parc de l'Akagera (capacité: 50 000 visiteurs par an) ne bénéficie pas, au niveau régional, d'avantages comparatifs marqués lui permettant d'attirer les visiteurs.

Par contre, le Rwanda possède, avec le parc des Volcans, un des deux seuls sanctuaires de gorilles des montagnes au monde. L'autre réserve est située en territoire zaïrois. La capacité annuelle de visite des gorilles du Parc National des Volcans est toutefois limitée à 18 personnes par jour soit environ 6 600 visiteurs. En territoire zaïrois le nombre de visites n'est actuellement pas limité bien que des mesures de protection soient envisagées dans un futur proche.

3.3.3 Grande chasse

La chasse est ouverte, dans le domaine de la Mutara, de novembre à mars. Le Rwanda et la Tanzanie sont les derniers pays de la région autorisant ce sport. Cette dernière est le principal concurrent du Rwanda de par l'étendue des territoires et la variété de la faune.

3.4 Compétitivité et prix

3.4.1 Hébergement

Bien qu'il soit difficile, en l'absence de normes internationalement reconnues, de comparer les prix d'hôtels, il semble toutefois que le Rwanda soit sensiblement plus cher que les pays voisins. Le prix de base de la chambre est d'environ (dollars U.S.):

- \$ 80 à 85 pour les hôtels Méridien et Mille Collines à Kigali;
- \$ 70 à 90 pour les hôtels Hilton, Intercontinental et Serena à Nairobi;
- \$ 62 pour l'hôtel Kilimanjaro à Dar Es Salaam;
- \$ 68 pour l'hôtel Source du Nil à Bujumbura.

Les tarifs sont donc de 10 à 30% plus élevés au Rwanda que dans les pays limitrophes pour des hôtels de standing un peu inférieur. De plus, les rabais accordés par les hôtels sur les tarifs de groupe (10% en général et 20 à 30% pour les plus grosses agences de voyage) sont faibles par comparaison avec ceux qui sont pratiqués dans d'autres pays (jusqu'à 50%). Ceci est d'autant plus incompréhensible que les taux d'occupation sont très bas.

3.4.2 Tours operators

Pour des séjours de 10 jours (7 nuits) comprenant des activités similaires: excursions type "safari" comprenant la visite de parcs, les prix pour le Rwanda sont plus chers:

- de 30 à 50% qu'au Kenya;
- de 10 à 30% qu'en Tanzanie;
- de 20% qu'au Burundi;

et ce, qu'il s'agisse de Tour operators français ou italiens. On peut recenser une dizaine d'agences de voyage au Rwanda, dont 7 ont été créées au cours de la dernière année.

Aucun critère n'est requis pour ouvrir une agence (patente, licence...) si bien que les intérêts de la clientèle ne sont pas protégés. Rwanda Travel Service, société d'économie mixte occupe 50 à 60% du marché. Tous les tour operators se plaignent de la non compétitivité des prix intérieurs rwandais.

3.4.3 Transport aérien

Au départ d'Amérique du Nord, les prix des billets excursion à destination du Rwanda sont supérieurs d'environ 20% à ceux vers le Kenya et du Zaïre. Au départ d'Europe la différence est inférieure à 5%. Il faut noter néanmoins que la Tanzanie et le Burundi se trouvent dans des positions similaires.

3.4.4 Entrées dans les parcsDroits d'entrée dans les Parcs Rwandais
(Prix pour les touristes étrangers)

	PNA	PNV
Entrée (4jours)	1500 FRw	2000 FRw
Visite gorilles	-	9500 FRw
Taxes véhicules	de 800 à 1200FRw	

Les droits d'entrée aux parcs rwandais sont 60% supérieurs à ceux pratiqués en Tanzanie (US \$ 15.00) et environ deux fois et demi supérieurs à ceux du Kenya en 1986 (US \$ 10.00). Quand à la visite des gorilles, le prix n'est un critère qu'en fonction de la notoriété actuelle du produit (voir le chapitre traitant du Parc National des Volcans). Néanmoins, avec une monnaie très dévaluée et en l'absence de limitations d'entrée, le Zaïre exerce une concurrence qui, à terme, met en danger le produit touristique unique aux deux pays.

3.5 Conclusions et perspectives

Les principales conclusions qui se dégagent de l'examen de l'offre touristique au Rwanda sont les suivantes:

- Ses atouts touristiques sont qualitativement et quantitativement limités si on les compare aux pays limitrophes et surtout au Kenya;
- La faible capacité des différents pôles touristiques constitue, à terme, une contrainte majeure;
- Une monnaie forte constitue sans aucun doute un frein à la venue de touristes. Le tourisme individuel est sans doute moins sensible au prix que le tour operator qui lie la décision d'organiser un circuit à sa rentabilité.

Néanmoins, un potentiel de croissance limitée existe si on compare le Rwanda avec son voisin immédiat, le Burundi. Un plan de développement touristique est en cours d'élaboration. Une fois la stratégie touristique déterminée, les actions promotionnelles entreprises, et pour peu que le Franc rwandais retrouve sa position d'équilibre, on peut espérer, au cours des prochaines années, à une croissance soutenue.

TABLEAU 1
RECETTES PROVENANT DU TOURISME INTERNATIONAL (1)

(Millions de dollars U.S.)

	1981	1982	1983	1984	1985	1986
Burundi	22	23	23	27	30	35
Kenya	175	225	195	210	249	312.5
Ouganda	5	5	7	8	8	8
Rwanda	4	5	5	6	6	6
Tanzanie	20	16	13	15	14	15
Zaïre	23	23	23	23	15	16
Total	249	297	266	289	322	392.5
Total Afrique	2878	2703	2717	2569	2640	3070
Monde	104296	98616	98804	103640	108584	129182

(1) A l'exclusion des recettes au titre des transports internationaux

Source: Annuaire des statistiques du tourisme, Organisation mondiale du tourisme, volumes I, 1986 et 1987

TABLEAU 2
ARRIVÉES DE TOURISTES EN PROVENANCE DE L'ÉTRANGER

(Milliers d'arrivées)

	Séries	1981	1982	1983	1984	1985	1986
Burundi	VF	37	38	39	47	54	..
Kenya	TF	373	362	366	453	541	604
Ouganda	TF	4	9	13	14	14	..
Rwanda	?	..	11	10	12	10	14
Tanzanie	VF	92	92	54	64	78	94
Zaïre	TF	24	24	25	25	35	31
Total		530	536	507	615	732	743
Total Afrique		8046	7646	7854	8618	9070	..
Monde		288848	286958	293944	315359	332991	..

VF: visiteurs aux frontières, TF: touristes aux frontières

Sources: Annuaire des statistiques du tourisme, Organisation mondiale du tourisme, volumes I, 1986 et 1987 - Statistiques ORTPN

TABLEAU 3
NUITÉES DE TOURISTES EN PROVENANCE DE L'ÉTRANGER

(Milliers de nuitées)

	1981	1982	1983	1984	1985	1986
Kenya	3547	3543	3372	3569	3743	3963
Rwanda	..	30	28	33	23	33
Tanzanie	487	414	382	400	423	278
Zaïre	285	115	127

Sources: Annuaire des statistiques du tourisme, Organisation mondiale du tourisme, volumes I & II, 1986 et 1987 - Statistiques ORTPN

TABLEAU 4
ARRIVÉES DE TOURISTES PAR PAYS DE PROVENANCE

(Milliers d'arrivées - 1986)

	KENYA TF	ZAIRE TF	TANZANIE TH (85)
Total	604	31	61
Afrique	128	4	17
Amérique du Nord	69	3	10
États-Unis	60	2	..
Europe	355	22	26
Allemagne	112	1	6
Belgique	..	9	..
France	27	4	2
Grande Bretagne	73	..	8
Italie	38	2	2
Suisse	50	1	..
Autres	53	2	..

Sources: Annuaire des statistiques du tourisme, Organisation mondiale du tourisme, volumes I & II, 1986 et 1987 - Statistiques ORTPN

TABLEAU 5
ARRIVÉES DE VISITEURS EN PROVENANCE DE L'ÉTRANGER
PAR MOTIF DE VISITE

(Milliers de visiteurs)

	1984			1985			1986		
	Vac.	Aff.	Autres	Vac.	Aff.	Autres	Vac.	Aff.	Autres
Burundi	9	12	25
Kenya	414	58	69	462	65	77
Rwanda	12	13	3	10	13	2	14	14	4
Tanzanie	33	19	12	31	17	11
Zaïre	8	7	19	6	5	21

Sources: Annuaire des statistiques du tourisme, Organisation mondiale du tourisme, volumes I & II, 1986 et 1987 - Statistiques ORTPN

TABLEAU 6
ARRIVÉES AUX FRONTIÈRES DE TOURISTES EN PROVENANCE
DE L'ÉTRANGER PAR MOIS

(Milliers d'arrivées - 1985)

	Kenya	Tanzanie (1)	Zaire
Total	542	78	35
Janvier	51	7	3
Février	46	5	3
Mars	54	6	2
Premier trim.	151	18	8
Avril	45	7	3
Mai	33	5	3
Juin	34	6	4
Deuxième trim.	112	18	10
Juillet	45	9	3
Août	50	7	3
Septembre	38	7	2
Troisième trim.	133	23	8
Octobre	43	6	3
Novembre	49	6	3
Décembre	54	7	3
Quatrième trim.	146	19	9

(1) Visiteurs

Sources: Annuaire des statistiques du tourisme, Organisation mondiale du tourisme, volumes I & II, 1986

TABLEAU 7
CAPACITÉ HOTELIÈRE
(Nombre de chambres)

	Burundi (1986)	Kenya (1986)	Rwanda (1985)	Tanzanie (1986)	Zaïre (1985)
5 *	-	7453	-	-	1042
4 *	384	4047	398	396	878
3 *	192	6142	426	-	1166
2 *	90	2000	36	8179	1156
1 *	32	1625	230	-	1526
Autres	52	4408	160	-	3785
TOTAL	750	25675	1250	8575	9553

100

Faint, illegible text covering the majority of the page, possibly bleed-through from the reverse side.

SITUATION GÉNÉRALE DE L'OFFICE4.1 Finances et système organisationnel

Voir états financiers en annexe

4.1.1 Indicateurs et commentairesa) Bénéfice net:

(.000)	1983	1984	1985	1986	1987
Résult. Net:	(211.731)	(171.815)	(279.723)	(181.808)	(97.398)
	=====	=====	=====	=====	=====

Une perte exceptionnelle de 143,3 millions de FRw a été comptabilisée en 1985, suite à une réévaluation des actifs de l'Office. La perte accumulée lors des cinq dernières années s'élève à 799 millions de Frw (hors moins-value de réévaluation), la perte accumulée à fin 1987 se montait à 1 milliard 758 millions de FRw. La répartition des pertes pour les quatre dernières années se présente comme suit:

RÉPARTITION DU RÉSULTAT NET

	1984	1985	1986	1987
Départements	2%	33%	4%	-6%
Hôtels donnés en gestion				
Hôtel Akagera	16%	28%	20%	31%
Hôtel Diplomates	8%	-5%	12%	17%
Guest House Gabiro	6%	2%	8%	7%
Méridien Gisenyi	43%	9%	28%	34%
Hôtels gérés par l'ORIPN				
Village Urugwiro	19%	21%	19%	12%
Autres hôtels	6%	14%	9%	6%
Perte totale (.000)	(171.815)	(279.723)	(181.808)	(97.398)

Les pertes des hôtels donnés en gestion représentent 60% des pertes totales des quatre dernières années de l'Office.

Il est à noter que l'ORIPN a généré pour les cinq dernières années un cash-flow positif d'environ 227 millions de FRw (Bénéfice avant dotations aux amortissements et provisions et moins value de réévaluation de 1985). Par suite l'Office n'a pas eu besoin de recourir à des subventions gouvernementales. La situation n'en est pas moins inquiétante dans la mesure où les sommes dévolues, par certains

hôtels, à l'entretien et aux réparations sont minimales et que l'Office va se trouver dans l'obligation de mobiliser, dans un avenir proche, des fonds importants pour faire face aux rénovations.

Les principaux ratios de rentabilité (bénéfice net, capital investi, avoir des actionnaires) sont tous négatifs.

b) Importance relative des différentes unités:

Les hôtels donnés en gestion représentent près de 60% des actifs de l'Office (83% avec le Village Urugwiro), 50% du chiffre d'affaire, 77% des pertes d'exploitation (90% avec le Village Urugwiro). Les points suivants méritent d'être soulignés:

- plus l'actif est important plus sa rotation est faible;
- le ratio bénéfice net est d'autant plus faible que les actifs sont élevés.

Ceci tendrait à montrer que des investissements importants ont été effectués sans que:

- la rentabilité ait été le critère principal de décision;
- la demande en chambres de haut de gamme ait été correctement évaluée;
- la promotion et marketing aient suivi.

RÉPARTITION DE L'ACTIF TOTAL

	1984	1985	1986	1987
Départements	3%	10%	12%	11%
Hôtels donnés en gestion				
Hôtel Akagera	14%	17%	16%	13%
Hôtel Diplomates	12%	11%	11%	9%
Guest House Gabiro	8%	5%	4%	4%
Méridien Gisenyi	31%	37%	36%	31%
Hôtels gérés par l'ORTPN				
Village Urugwiro	28%	16%	17%	26%
Autres hôtels	4%	4%	5%	7%
Total (.000)	2,207,260	1,695,485	1,586,207	1,739,177

(1) Après réévaluation des immobilisations des hôtels gérés par l'ORTPN

RÉPARTITION DU CHIFFRE D'AFFAIRE

	1984	1985	1986	1987
Départements	19%	14%	20%	23%
Hôtels donnés en gestion				
Hôtel Akagera	10%	10%	9%	10%
Hôtel Diplomates	19%	20%	18%	15%
Guest House Gabiro	10%	9%	10%	9%
Méridien Gisenyi	11%	15%	14%	15%
Hôtels gérés par l'ORTPN				
Village Urugwiro	11%	11%	11%	8%
Autres hôtels	20%	21%	19%	19%
C.A. (.000)	436,151	425,338	495,224	571,033

RÉPARTITION RÉSULTAT D'EXPLOITATION

	1984	1985	1986	1987
Départements	3%	23%	9%	-17%
Hôtels donnés en gestion				
Hôtel Akagera	16%	24%	20%	33%
Hôtel Diplomates	8%	12%	12%	19%
Guest House Gabiro	6%	6%	8%	7%
Méridien Gisenyi	43%	39%	29%	37%
Hôtels gérés par l'ORTPN				
Village Urugwiro	19%	9%	11%	13%
Autres hôtels	5%	-13%	11%	8%
Total R.E. (.000)	(171,864)	(136,402)	(177,864)	(89,409)

CHIFFRE D'AFFAIRE/TOTAL ACTIF

	1984	1985	1986	1987
Départements	151%	35%	53%	72%
Hôtels donnés en gestion				
Hôtel Akagera	13%	15%	18%	25%
Hôtel Diplomates	32%	46%	52%	57%
Guest House Gabiro	25%	49%	69%	83%
Méridien Gisenyi	7%	10%	12%	16%
Hôtels gérés par l'ORTPN				
Village Urugwiro	8%	17%	20%	11%
Autres hôtels	91%	122%	129%	86%
Pourcentage moyen	20%	25%	31%	33%

RÉSULTAT D'EXPLOITATION/TOTAL ACTIF

	1984	1985	1986	1987
Départements	-9%	-19%	-9%	8%
Hôtels donnés en gestion				
Hôtel Akagera	-9%	-12%	-14%	-13%
Hôtel Diplomates	-5%	-9%	-13%	-11%
Guest House Gabiro	-6%	-11%	-20%	-11%
Méridien Gisenyi	-11%	-8%	-9%	-6%
Hôtels gérés par l'ORTPN				
Village Urugwiro	-5%	-4%	-7%	-3%
Autres hôtels	-8%	25%	-26%	-5%
Pourcentage moyen	-8%	-8%	-11%	-5%

RÉSULTAT D'EXPLOITATION/CHIFFRE D'AFFAIRE

	1984	1985	1986	1987
Départements	-6%	-53%	-16%	12%
Hôtels donnés en gestion				
Hôtel Akagera	-66%	-80%	-82%	-54%
Hôtel Diplomates	-17%	-20%	-25%	-19%
Guest House Gabiro	-25%	-21%	-30%	-13%
Méridien Gisenyi	-158%	-83%	-73%	-38%
Hôtels gérés par l'ORTPN				
Village Urugwiro	-69%	-25%	-37%	-25%
Autres hôtels	-9%	21%	-21%	-6%
Pourcentage moyen	-39%	-32%	-36%	-16%

c) Structure financière:

	1983	1984	1985	1986	1987
Fonds propres	94%	94%	91%	89%	88%
Dettes à L.T.	0%	0%	0%	0%	0%
Dettes à C.T.	6%	6%	9%	11%	12%

Bien que la marge de manoeuvre de l'Office s'amenuise un peu plus chaque année par les pertes encourues, sa capacité d'emprunt est intacte et le financement d'options stratégiques devrait être aisé.

d) Liquidité:

	1983	1984	1985	1986	1987
Ratio de liquidité	129%	126%	100%	99%	110%

Cette situation est satisfaisante et laisse même un "jeu" de quelques dizaines de millions de FRw.

e) Réévaluation des actifs:

Dans le cadre de l'examen de l'industrie hôtelière, l'évaluation des infrastructures est particulièrement importante, surtout lorsque la privatisation totale ou partielle est envisageable. Force est de remarquer qu'en ce qui concerne l'ORTPN, il est difficile d'avoir une estimation claire du patrimoine hôtelier et ce, malgré deux réévaluations effectuées en 1985 et en 1988. L'évaluation du MINITRAPE effectuée en 1988 ne portait que sur les hôtels gérés par l'Office et reposait sur des critères comptables et documentaires et non sur une évaluation physique tenant compte:

- du coût de remplacement des édifices;
- de l'état de vieillissement des bâtiments et matériel;
- de la durée de vie estimative restante des actifs.

Certains taux d'amortissement utilisés semblent peu indiqués aux conditions du Rwanda (2% pour les bâtiments, 10% pour le mobilier et matériel et 14% pour le matériel de transport) où l'entretien est souvent médiocre et les conditions d'emploi difficiles.

On peut estimer la valeur nette des actifs des hôtels gérés par l'Office à environ 500 millions de FRw (plus value de réévaluation de 221.4 millions de FRw). L'estimation MINITRAPE est, elle, de 630 millions de FRw avec une plus value de réévaluation de 353 millions. Il faut noter toutefois que la réévaluation de 1985 faisait ressortir une moins value de réévaluation sur cinq des huit hôtels évalués en 1988 de 235 millions de FRw. L'exemple le plus frappant est le Village Urugwiro qui a enregistré en 1985 une moins value de 277.5 millions de FRw et en 1988 une plus value de 198 millions de FRw sans que des additions ou rénovations importantes aient été enregistrées.

RÉÉVALUATION DES HOTELS GÉRÉS PAR L'ORTPN

(.000)	Valeurs d'acqui.	Taux MINITAPE	Amort. 31/08/88	Taux utilisé	Amort. 31/12/87	Valeurs résiduelles
Bâtiments	747 026	2%	185 448	3%	260 323	486 703
M.M.E.	184 487	20%	165 289	20%	141 249	43 238
M.M.B.	2 992	10%	2 143	20%	2 567	325
M.D.T.	7 724	14%	2 906	20%	3 122	4 602
P.M.E.	29 915		19 671		19 671	10 244
TOTAL	972 144 (1)		375 457 (1)		427 031	545 114

(1) Source: ORTPN, Inventaire du patrimoine des hôtels gérés par l'ORTPN au 31 août 1988

PLUS OU MOINS VALUE DE RÉÉVALUATION

(.000)	BILAN AU 31/12/87		RÉÉVALUATION		Plus ou moins values
	Valeurs d'acqui.	Amort. 31/08/87	Valeurs d'acqui.	Amort. 31/12/87	
V. Urugwiro	667 116	450 366	718 901	304 022	198 129
Hôtel Kiyovu	90 094	88 482	65 218	51 532	12 074
Café Impala	23 911	18 450	17 936	9 895	2 580
G.H. Kibuye	69 215	50 670	61 981	32 768	10 668
Hôtel Regina	38 481	35 577	27 185	25 855	(1 574)
Gite Kinigi	11 068	2 201	10 335	1 810	(432)
Motel Mt Muhe					
Village Ituze	26 800	322	27 494	1 150	(134)
TOTAL	926 685	646 068	929 050	427 031	221 402

Conclusions

Les hôtels donnés en gestion réalisent, dans leur ensemble, une piètre performance et une partie importante des pertes totales de l'ORTPN leur sont imputables.

L'état de développement actuel du tourisme au Rwanda ne permet pas la prolifération d'hôtels de catégorie supérieure de plus de 50 chambres devant supporter de lourds investissements. Le risque, à terme, est que l'État doive consentir des efforts démesurés pour les maintenir en état.

Si les établissements gérés par l'ORTPN semblent obtenir de meilleurs résultats ceci n'est qu'apparent: la faiblesse de leurs valeurs immobilisées nettes améliore leurs différents ratios, mais ces derniers reflètent surtout la nécessité de travaux importants de rénovation. Si ces travaux devaient être effectués grâce à un financement aux

conditions commerciales normales, ces hôtels tels que gérés actuellement seraient dans une situation inextricable.

4.1.2 Forces et faiblesses de l'entreprise

Dans le contexte de l'ORTPN où aucun système de base de prise de décision n'existe, où les contrôles de vraisemblance les plus élémentaires sont absents, nous n'avons pas jugé opportun de faire un inventaire exhaustif des déficiences des contrôles de routine. Ces derniers pris isolément n'auraient que bien peu de signification en l'absence d'un schéma général spécifiant leur importance relative.

a) La latitude du Responsable administratif et financier est limitée. De plus, une rotation importante à ce poste nuit à la permanence des méthodes et contrôles. L'intervention de la Centrale Comptable et d'Organisation a amélioré un certain nombre de procédures. Toutefois, le personnel des services financiers a dû faire face à des propositions d'amélioration provenant à la fois de la CCO et de la Coopération Technique Belge. Ces conseils ont paru parfois contradictoires au personnel de l'ORTPN, de sorte que le système actuel procède des deux initiatives au détriment de la cohérence.

b) Le plan comptable utilisé est le P.C.N., sans qu'aucun aménagement n'ait été fait pour répondre aux besoins des hôtels. Le détail des comptes est plus que sommaire et ne permet pas de répartir, de manière rigoureuse, les frais directs entre les différentes activités.

c) La coordination entre la personne chargée d'établir les statistiques et les finances est inexistante, de sorte qu'aucun contrôle de vraisemblance des résultats des différentes unités n'est effectué. Le niveau d'élaboration de la base de données statistiques est embryonnaire. Aucune exploitation systématique n'a été entreprise par le passé et certains renseignements essentiels ne sont pas à la disposition de l'Office: taux de fréquentation, taux d'occupation, répartition des effectifs par service, nombre de repas servis, analyses de clientèles... Actuellement, il faut noter qu'un effort est fait dans ce sens, notamment sur la demande des experts de l'OMT.

d) Les états financiers annuels ne sont pas établis sur une base comparative. Les regroupements des différents postes n'ont pas, par le passé, été effectués de manière cohérente de sorte que toute tentative d'évaluation des tendances de l'Office est difficile. Nous avons tenté de présenter une situation comparative pour les années 1983 à 1987 (voir annexe), mais en aucun cas nous n'avons été en mesure de nous assurer de la validité des chiffres qui nous ont été fournis.

- e) Aucun tableau de bord de gestion n'a été confectionné, ni globalement ni par unité. Aucune situation intérimaire, même sommaire, n'est établie en cours d'exercice. Seul le montant des recettes est transmis au siège social quotidiennement ou hebdomadairement, lequel prend acte.
- f) A l'exception du Guest-House de Kibuye, aucun des établissements gérés par l'ORTPN, et ce contrairement à tous ceux donnés en gestion, n'est assuré. Si la position de l'État comme auto-assureur est justifiable dans le cadre d'édifices administratifs, cette attitude est moins raisonnable de la part d'un Office à qui l'État a confié un patrimoine à destination commerciale dont on doit assurer la pérennité.
- g) Un des intérêts du regroupement d'hôtels est la centralisation des achats. Une centrale d'achats permet de bénéficier d'économies d'échelle importants et limite la tentation des responsables d'unités de passer des accords peu transparents avec les fournisseurs. Les différents gérants des hôtels sous gestion ORTPN ont toute latitude pour s'approvisionner.
- h) Les différents points énumérés ci-dessous sont mentionnés dans la mesure où ils permettent d'entretenir un doute important sur la fiabilité des états financiers de l'Office:
- Il n'est tenu aucun auxiliaire des comptes fournisseurs; périodiquement pour fins de paiement, (la fréquence n'a pas pu nous être précisée), les factures impayées sont listées par fournisseur. Le montant total est confronté à celui des transactions de la période. Par contre, un certain nombre de transactions passées n'a jamais été enregistré. De plus de nombreuses transactions ont été enregistrées au compte fournisseur sans qu'il soit possible de retracer les pièces justificatives correspondantes. Ces manquements laissent planer un doute important, impossible à quantifier, sur les comptes à payer (importance relative: 7%), sur le passif et sur la situation nette.
 - Il n'est tenu aucun auxiliaire des comptes clients; aucune balance chronologique n'est dressée ce qui rend absolument arbitraire la constitution de la provision pour créances douteuses. Un effort de recouvrement a été tenté récemment, mais la tentative semble avoir peu de succès dans la mesure où un grand nombre de clients contactés affirme avoir déjà payé ou n'avoir jamais contracté la dette et ce, sans que l'Office soit en mesure de prouver le contraire. Une liste de créances douteuses, probablement non exhaustive, totalisant environ de 50 millions de FRw a été remise à la Commission de recouvrement. Là aussi un doute sérieux peut être entretenu sur la fiabilité des comptes à recevoir (importance relative: 11%), sur le total de l'actif et la situation nette de l'Office; d'autant plus que la provision pour créances douteuses consti-

tuée à la fin décembre 1987 était seulement de 1.3 millions de FRw.

i) Si l'on considère les points soulevés à l'alinéa (e) du paragraphe 4.1.1 sur la réévaluation des actifs, les bilans annuels de l'ORTPN sont plus le résultat d'un exercice de style que le reflet de la situation réelle de l'Office.

4.1.3 Conclusions et recommandations

Les principales recommandations ont trait à:

- L'implantation d'un cadre de contrôle et de suivi global de la gestion des différentes unités, en s'attachant à déterminer les caractéristiques essentielles du secteur d'activité. Cela ne veut point dire qu'il faille abandonner les contrôles comptables routiniers mais plutôt de les inscrire dans une perspective plus vaste afin d'être certain de cerner l'essentiel.

- L'adaptation du PCN aux règles du Uniform System of accounts for hotels afin que la comptabilité de l'ORTPN saisisse des données exploitables par les gestionnaires: coûts et marges par activités, standards de productivité du personnel....

- L'élaboration d'un cadre statistique simple, devant compléter les informations financières et permettant d'exercer les contrôles de vraisemblance de base:

- . comparaison des recettes enregistrées en comptabilité avec les entrées, nuitées, repas servis valorisés aux prix courants;

- . comparaison des salaires par service enregistrés en comptabilité avec les effectifs valorisés à un salaire moyen;

- . le caractère raisonnable des coûts de nourriture et de boissons en tenant compte du nombre de repas servis...

A ce propos il faut noter que pour que ce genre de contrôle soit efficace il faut qu'un certain nombre de principes simples ne soient pas transgressés et notamment ne jamais mettre en pratique une politique dont on ne pourra suivre l'application ou contrôler l'exécution. A titre d'exemple la nouvelle liste de prix d'accès au parc de l'Akagera prévoit quatorze cas de figure différents (suivant l'origine du visiteur, son âge, son statut) auxquels sont assortis autant de prix - tout contrôle à posteriori devient strictement impossible.

- L'assainissement de la situation financière passant par la constitution d'une provision pour créances douteuses reflétant la probabilité de perte, l'enregistrement d'une provision destinée à couvrir les dettes éventuelles et

l'éclaircissement de l'ambiguïté régnant sur l'évaluation des immobilisations.

- La centralisation des achats s'impose tant pour fins de contrôle que dans une optique d'optimisation des ressources.

- L'assurance d'actifs de nature commerciale afin d'assurer la pérennité d'établissements dont l'utilité économique et sociale ne devrait pouvoir être remise en cause par un accident.

4.2 Ressources humaines

1. Bien qu'employant environ 550 personnes dont une quarantaine de sous-statuts, l'ORTPN n'a aucun responsable du personnel et il n'en est pas prévu à l'organigramme. La fonction est assurée par le Chef de section Secrétariat général. Ceci reflète l'importance qui y est attachée.
2. Si l'Office est théoriquement soumis aux règles de recrutement de la fonction publique, il semble que l'ORTPN ait une grande liberté de manoeuvre et que le MINIFOP ne fasse qu'entériner les choix. L'Office ne profite pas assez de la liberté dont il jouit en la matière: la sélection est basée avant tout sur la formation et des tests techniques; il n'est pas tenu compte des goûts/aptitudes aux relations interpersonnelles, publiques...

A l'exception des gérants d'hôtels nommés par le Conseil d'administration sur proposition du Directeur, tous les cadres et ce jusqu'aux chefs de section inclus sont nommés par la Présidence de la République.
3. L'accueil des nouveaux gérants d'hôtels ne comprend pas de session de sensibilisation aux méthodes, rôle et image de l'ORTPN.
4. Aucune description de tâches n'existe. Sous l'impulsion de la CCO une étude descriptive des postes avait été commencée - elle n'a jamais abouti.
5. La qualification des employés est insuffisante et l'ORTPN n'a entrepris que récemment d'influer le cours des événements. Si une cinquantaine de personnes ont étudié à l'étranger dans les différents fonctions hôtelières et de tourisme, l'initiative provenait plus des ministères ayant en charge l'éducation (MINE-SUPRES et MINEPRISEC) que de l'ORTPN. Il faut noter cependant que certaines mesures sont actuellement prises. Une dizaine de personnes devraient aller étudier en Belgique, États Unis, Autriche et au Utaii College de Nairobi. Les programmes de formation dépendent de la section Études et Programmes et sans que le dynamisme et la bonne volonté du responsable soit en cause, il semblerait logique que ces activités soient rattachées à la fonction personnel.

6. Le taux de déperdition en personnel qualifié est très important: 40% du personnel formé en hôtellerie et tourisme travaille dans un secteur qui n'a aucun rapport avec sa formation. Aucune analyse n'a jamais été tentée pour expliquer cette situation.
7. Le mode de rémunération est mal adapté au secteur: si on a instauré une prime de gérance variant de 10 à 30 000 FRw par mois suivant la taille des hôtels, aucune latitude n'est laissée à l'ORTPN pour rémunérer les gérants suivant leurs performances. Une tentative dans ce sens a été faite, dans les années 80, mais elle s'est heurtée à l'opposition du MINIFOP.
8. La procédure d'évaluation des employés est celle du personnel de la fonction publique. Une évaluation annuelle des employés est effectuée par les chefs de service ou de section, centralisée par le responsable ayant la gestion du personnel sous ses attributions et soumise pour approbation au Directeur.

ORTPN - RÉPARTITION DES EFFECTIFS

Administration centrale	62
Parcs et domaine de chasse	237
Hôtels	233
Total	532

Sources: ORTPN

Conclusions

La gestion des ressources humaines n'a pas l'importance qu'elle devrait avoir dans ce type d'entreprise. Dans un domaine comme les services où les qualités personnelles des individus sont primordiales, ceci traduit une lacune grave.

La formation de personnel qualifié n'a pas reçu toute l'attention qu'elle demandait de sorte que la qualité et la quantité du personnel hôtelier et de tourisme ne permettrait pas de faire face à un accroissement de la demande touristique. Les modes de recrutement et de rémunération de la fonction publique ne sont pas adaptés aux caractéristiques du secteur.

4.3 Direction

4.3.1 Statut et autonomie

a) L'ORTPN semble bénéficier d'une assez grande autonomie en matière d'options stratégiques. Par contre, l'entreprise paraît souffrir d'un défaut de représentation technique, exercée habituellement par le Ministère de tutelle, lors de la soumission du budget à l'approbation finale.

b) Bien que la gestion des ressources humaines soit exercée en principe par l'État, l'entreprise semble avoir une assez grande latitude dans la gestion des employés sous-contrat. Par contre le mode de nomination des cadres

répond aux mêmes modalités que dans les autres entreprises publiques. L'Office n'a aucune possibilité de fixer un système de rémunération incitatif, relié à la performance.

c) En matière de fixation des prix, l'ORTPN semble avoir très peu de marge de manoeuvre: les prix des boissons, de la nourriture, des entrées dans les parcs... sont soit imposés, soit suggérés, ce qui réduit sa marge de manoeuvre.

4.3.2 Connaissance de l'environnement

La Direction a une connaissance intuitive de l'environnement dans lequel l'entreprise évolue. La faiblesse du système d'information de l'Office ne permet pas de traduire ces intuitions en identification formelle du positionnement du pays en matière de tourisme, en termes d'avantages/désavantages comparatifs clairement identifiés.

4.3.3 Objectifs et stratégies

a) Les grandes orientations de l'Office, telles qu'elles sont définies dans le décret-loi de 1974, n'ont pas été traduites en un énoncé de la Politique de l'entreprise définissant les grandes lignes directrices lui permettant de mener à bien sa mission.

b) Par suite, aucun objectif à court ou moyen terme n'est fixé, mis à part celui de trouver les voies et moyens d'assurer la survie de l'entreprise. Là encore, les stratégies employées hypothèquent l'avenir: par exemple, afin de maintenir un budget en équilibre, l'entretien des hôtels est négligé, ce qui à terme diminuera à cours sûr les recettes de l'ORTPN et menacera sa survie.

c) Le fossé entre la perception des orientations souhaitables et la pratique quotidienne est considérable: par exemple, il est pressenti que le Rwanda possède avec les gorilles des montagnes un produit unique acceptant un nombre restreint de visiteurs et que la forte demande justifie un prix élevé; dans le même temps l'ORTPN pratique des prix qui sont dérisoirement bas pour ne pas s'aliéner la clientèle, marginale en termes d'apport de devises lors des visites, que constitue les coopérants.

4.3.4 Organisation

Même les possibilités offertes par la structure organisationnelle découlant du décret-loi de 1974 ne sont pas exploitées. Alors que les hôtels appartenant à l'Office représentent plus de 70% de son chiffre d'affaire et 90% de l'actif total, le service promotion et organisation hôtelière manque des effectifs minimums: la section hôtels n'a jamais eu de titulaire et la fonction d'approvisionnement a été supprimée. Le service administratif et finan-

cier ne procède à aucune inspection/vérification faute de personnel.

4.3.5 Direction et contrôle

a) Le degré de responsabilité des différents cadres semble limité. Toute décision d'utilisation de fonds doit préalablement être autorisée par le Directeur, ce dernier contre-signé tous les chèques. Ce qui est légitime dans une petite entreprise l'est moins lorsque l'on a affaire à un Office de la taille de l'ORTPN où la gestion par exception des détails courants devrait être la règle.

b) Le budget est une formalité administrative et n'est pas un instrument d'évaluation continu de la performance. L'absence de situations financières intérimaires ne permet pas d'adopter les actions correctives nécessaires.

c) Aucun tableau de bord n'a été conçu, même les éléments nécessaires à la constitution d'un tel tableau n'existent pas ou sont à l'état brut.

4.3.6 Relations avec l'État

a) Pour l'une au moins de ses activités, soit l'hôtellerie, le statut de l'ORTPN est inadapté.

b) Aucun contrat ne lie l'État et l'Office et les engagements réciproques sont mal définis. En général, les différentes autorités administratives souhaiteraient que l'ORTPN dégage des profits visant à maintenir et développer son patrimoine alors que l'Office prétexte l'absence d'allocation de ressources financières étatiques pour ne pas atteindre ses objectifs.

c) Bien que des améliorations du processus d'examen du budget par le MINIFIN aient été initiées récemment, on est loin d'une concertation productive entre les représentants de l'ORTPN et ceux du ministère. Les coupures ne sont pas toujours comprises ni même expliquées et les stratégies alternatives ne sont pas étudiées en commun.

Conclusions

a) Les informations de base nécessaires à la prise de décision sont absentes. Par suite, toute orientation donnée à l'Office ne peut être que le résultat d'impressions, d'intuitions. Ce mode de fonctionnement, s'il peut être adapté à de petites entreprises gérées par un propriétaire-fondateur, ne donne que très rarement de bons résultats dans un organisme confronté à la diversité géographique des différentes unités et la multiplicité des missions.

b) Un statut et des règles d'exercice de la tutelle mal adaptés à deux missions sinon divergentes du moins deman-

dant des capacités de gestion complètement différentes, l'une de caractère public: conservation de la nature, tourisme et parcs nationaux, l'autre de caractère strictement commercial: l'hôtellerie.

TOURISME ET PARCS NATIONAUX5.1 État de la situation

En l'absence de statistiques fiables sur l'origine et la motivation des personnes entrant au Rwanda, seuls deux critères quantitatifs d'appréciation du tourisme peuvent être exploités.

a) Le premier provient des statistiques hôtelières. Une déperdition certaine d'information en résulte du fait que les hôtels ne complètent pas systématiquement les formulaires et qu'il n'est pas tenu compte des touristes logeant chez les résidents. Un effet contraire tendant à augmenter le nombre de visiteurs provient du fait qu'une personne peut loger successivement dans plusieurs hôtels.

Une première approximation peut être obtenue en se basant sur les statistiques hôtelières de 1986 (eu égard aux remarques précédentes les chiffres ont été arrondis):

Nombre de personnes enregistrées dans les hôtels

	Total			Autres
		Tourisme	% Affaires	
Non résidents	30 000	43.0	43.0	14.0
Résid.-étrangers	10 000	63.0	21.0	16.0
Nationaux	20 000	9.0	54.0	37.0

Le nombre de touristes non résidents pourrait être évalué à environ 10 000 par an. Le tiers des touristes non-résidents est de nationalité belge, 37% proviennent des autres pays de la CEE (notamment la France) et 17% d'Amérique du nord.

b) On pourrait également prendre pour point de référence les statistiques d'entrée de non-résidents dans les parcs. Cette démarche est également insatisfaisante dans la mesure où:

- il n'est pas certain (mais probable) que les touristes visitent systématiquement au moins l'un des deux parcs (P.N.A. et P.N.V.);
- certains visiteurs peuvent visiter les deux parcs ou deux fois l'un d'entre eux.

Compte tenu des remarques effectuées précédemment, le nombre de touristes non-résidents pourrait être évalué entre 8 et 9 000 personnes. Enfin si l'on considère le touriste comme l'individu qui a acheté son voyage en devises dans une agence de son pays d'origine, le nombre de touristes se situerait aux alentours de 2 000.

c) De plus, les approximations obtenues doivent être modulées par le fait qu'un certain nombre de voyageurs ayant «les affaires»

pour motivation principale profitent de leur séjour pour visiter l'un des parcs.

On peut distinguer deux zones de développement touristique. L'une se situe à l'est du pays avec pour pôle d'attraction le Parc de l'Akagera, l'autre se situe dans la région de Ruhengeri-Gisenyi avec pour pôle d'attraction le Parc des Volcans et dans une moindre mesure les lacs Kivu, Ruhondo et Bulera.

5.1.1 Parc National de l'Akagera

D'une superficie de 250 000 Ha, le Parc National de l'Akagera se situe dans l'une des deux zones touristiques importantes du Rwanda. Deux hôtels (Akagera et Guest-House de Gabiro), la pêcherie du Lac Ihema complètent un parc dont l'originalité au niveau régional consiste moins dans la variété de la faune que dans la diversité des paysages. La route goudronnée nord-sud, reliant Kayonza à Kagitumba, renforce son caractère de parc se prêtant à un tourisme de «type familial». Les caractéristiques des visiteurs sont les suivantes:

- 60% des visiteurs du parc sont des étrangers dont un peu plus de la moitié est constituée de résidents;
- les touristes belges et français représentent 60% des visiteurs non-résidents;
- environ 60 % des entrées ont lieu durant les mois de décembre-janvier (vacances de Noël), et juillet-août (vacances estivales).

L'équilibre écologique limite les entrées à 60 000 par an et dans le contexte actuel d'irrégularité de la demande la capacité a été estimée à environ 40 000 entrées. Les périodes d'affluence étant limitées aux vacances scolaires (Noël, Pâques et les mois de juillet et août), la capacité utile, compte tenu du profil de la clientèle actuelle, est de 15000 touristes étrangers par an, soit un potentiel inexploité d'environ 10 000 touristes étrangers. Si l'on veut amener les entrées près de la capacité maximum théorique, d'autres avenues devraient être explorées et notamment le marché important et en forte expansion, libre de toute contrainte de temps, que constituent les personnes à la retraite. Au delà, des travaux d'infrastructure importants devraient être entrepris et notamment la stabilisation d'environ 200 kilomètres de piste, tout en tenant compte que la topographie et la végétation du parc se prêtent mal à des visites en convois.

a) Évolution des entrées:

Après un accroissement rapide lors de la période 1982-1985 (50%), le nombre de visiteurs du Parc National de l'Akagera semble plafonner. Une meilleure segmentation du marché accompagnée d'une stratégie promotionnelle ciblée (voir

ci-dessus) semblent commander les axes de développement futurs.

VISITEURS DANS LE P.N.A
(1982-1987)

	1982	1983	1984	1985	1986	1987
Résid. étrangers	3931	4139	4132	4071	4597	4755
Non-résidents	3386	3202	3300	3710	4271	4063
Rwandais	3506	3489	4132	5597	6111	4972
Entrées gratuites	-	2504	2444	2372	1826	1344
TOTAL	10829	13334	13734	15750	16805	15134

Source: Statistiques ORTPN

b) Évolution des recettes:

Les recettes du P.N.A. ont été multipliées par un facteur de 2.3 durant la période 1982-1987. Cette augmentation est reliée en partie à l'accroissement du nombre d'entrées mais surtout à l'augmentation des prix. Il faut noter que les produits de la grande chasse représentent environ la moitié des recettes. Les tendances écologiques se renforçant dans les pays occidentaux, les perspectives à long terme dans ce domaine, semblent peu prometteuses, même si le Rwanda demeure un des seuls pays de la région où cette activité est permise.

RECETTES DANS LE P.N.A
(1982-1987)

(.000)	1982	1983	1984	1985	1986	1987
Entrées	8435	9758	9729	11727	18593	17892
Grande chasse	9107	9109	11021	7702	14034	19640
Divers	143	479	498	648	1382	3609
TOTAL	17685	19346	21248	20077	34009	41141

Sources: Statistiques ORTPN

5.1.2 Parc National des Volcans

Le Parc National des Volcans (P.N.V.) a une superficie de 12 000 Ha et abrite le produit touristique le plus original: le gorille des montagnes. Ce produit n'est pas valorisé en relation avec son potentiel. En matière touristique, lorsqu'un pays possède un produit rare, voire unique, le prix a peu d'importance si le visiteur a l'impression d'avoir assisté à un événement exceptionnel. La Chine populaire, par exemple, a su «vendre» le panda en Amérique du Nord au point que les touristes sont prêts à payer jusqu'à \$ 1 500 US la visite. L'axe de marketing se situe

probablement sur «la promotion d'un produit rare que le Rwanda fait tout pour protéger». La condition première de réalisation de cette stratégie passe par un accord avec le Zaïre visant à protéger le marché en évitant toute concurrence de prix stérile. Il faut noter enfin que l'expansion quantitative du marché est très limitée (capacité théorique: 6 600), le nombre d'entrées pour la visite des gorilles a été 4 600 en 1988. De plus, si l'on considère qu'une majorité de touristes achète un permis pour deux journées de visite, la capacité en terme d'individus est encore plus réduite.

Rwanda Travel Service estime que 75% des touristes venant au Rwanda pour voir les gorilles arrivent du Kenya et Tanzanie et ne restent pas plus de quelques jours au Rwanda; les 25% restant viennent directement d'Amérique du Nord ou d'Europe avec comme objectif spécifique la visite des gorilles. Toujours suivant les mêmes sources, la clientèle serait constituée à 80% de nord-américains et à 20% d'européens.

a) Évolution des entrées:

Plus de la moitié des entrées est constituée par des touristes non-résidents. Il semble paradoxal que les résidents-étrangers soient les moins sensibilisés à la rareté du produit. Par contre, ils ne constituent certainement pas le marché le plus prometteur dans la mesure où ils sont plus sensibles au facteur de prix.

VISITEURS DANS LE P.N.V
(1982-1987)

	1982	1983	1984	1985	1986	1987
Résid. étrangers	1604	1598	1078	1478	1379	1388
Non-résidents	2371	2969	4572	4943	3904	3860
Rwandais	100	136	135	221	291	102
Entrées gratuites	142	202	225	300	1008	1615
TOTAL	4217	4905	6010	6942	6592	6965

Source: Statistiques ORTPN

b) Évolution des recettes:

Comme pour le P.N.A., les recettes ont fortement augmenté sur la période 1982-1987. Le triplement des recettes est relié à un accroissement des entrées (50%) mais surtout à des augmentations de prix.

RECETTES DANS LE P.N.V
(1982-1987)

(.000)	1982	1983	1984	1985	1986	1987
Entrées	9086	10753	21192	24028	28431	30528
Divers	337	340	227	472	128	535
TOTAL	9423	11093	21419	20077	28559	31063

Source: Statistiques ORTPN

5.2 Stratégie touristique

Deux approches en matière de stratégie touristique peuvent être considérées. La première consiste à évaluer la demande et à moduler l'offre en conséquence. La deuxième méthode, qui semble beaucoup plus adaptée au contexte rwandais, consiste à partir de l'offre touristique et de ses contraintes et de déterminer les marchés cibles à toucher.

Un groupe d'expert de l'Organisation Mondiale du Tourisme, sur financement PNUD, travaille actuellement à l'élaboration d'un plan de développement touristique. Il est évident que cette étude est primordiale, elle permettra au Rwanda:

- d'avoir une stratégie touristique claire;
- de promouvoir une image attrayante et différenciée;
- de cibler son ou ses marchés;
- de recenser les moyens à mettre en oeuvre pour atteindre les objectifs: type, quantité et qualité des infrastructures additionnelles éventuellement nécessaires, type de publicité et promotion, formation hôtelière...
- de quantifier le coût des mesures à mettre en oeuvre pour optimiser les bénéfices attendus.

Le Rwanda devrait profiter de l'image qu'il s'est donnée: un pays politiquement stable ayant la réputation d'être la «Suisse de l'Afrique Centrale». Un bon réseau de routes goudronnées permettant de voyager en sécurité allié à l'existence de produits «exotiques» (faune du P.N.A., gorilles du P.N.V.) en font une destination idéale pour un tourisme familial et de retraités. De plus, le gorille des montagnes devrait être en mesure de drainer une catégorie de clientèle soucieuse de la conservation de la nature en général et de la faune en particulier. Enfin, les attractions touristiques du Rwanda étant limitées, le P.N.A. peut être apprécié en deux jours alors que la visite des gorilles prend une journée, la stratégie devrait être axée sur l'intégration à des circuits comprenant les pays voisins et surtout le Kenya, véritable «locomotive» du développement touristique régional. Toutefois, la circularisation devra être engagée de manière prudente, il est primordial que le Rwanda élabore des produits touristiques secondaires destinés à fixer la clientèle sur une période plus longue (idéalement une semaine).

5.3 Publicité et marketing

Il n'existe aucun plan marketing, le marché n'a jamais été segmenté et la concurrence est mal connue. Si bien que les outils promotionnels utilisés sont insuffisants et mal adaptés à la clientèle. Une dizaine de cassettes conçues dans une optique écologique, quelques T-shirts et une participation annuelle à trois foires européennes sont les seules manifestations des efforts commerciaux de l'ORTPN.

HOTELLERIE6.1 Généralités6.1.1 Capacité hôtelière

La capacité hôtelière (Tableau 8) croît à un rythme moyen de 6% par an, la période 1981-1985 enregistrant une croissance identique à celle allant de 1985 à 1988. Or, durant la période 1982-1986, le nombre de nuitées était en régression (124 900 nuitées en 1982 contre 121 133 en 1986).

Le Rwanda et notamment Kigali (70% des nouveaux lits), développe une surcapacité hôtelière que ne justifient ni l'expérience passée ni les perspectives de développement touristique. Si les nouveaux établissements s'adressaient à une clientèle plus ciblée, on peut penser qu'ils n'ont pas atteint leurs objectifs. L'évolution des nuitées par motifs (tourisme, affaires, autres) n'enregistre aucune fluctuation significative tendant à démontrer une forte croissance dans l'un des segments. Il est à craindre que ces nouveaux hôtels aient drainé une partie de la clientèle des autres établissements.

6.1.2 Catégories d'hôtelsa) Suivant le standing:

Une classification rationnelle des hôtels reste à faire suivant des critères généralement admis. Nous n'avons pas retenu celle proposée par l'ORTPN, car il nous paraît difficilement acceptable de placer sous la même rubrique les hôtels des Milles Collines et Méridien et le Guest House de Kibuye. Il semble évident que les premiers soient dans une classe à part au Rwanda. Quelque soit la classification utilisée, les hôtels au Rwanda visent une clientèle aisée, qu'elle soit d'affaire ou touristique. Plus de 60% des lits se situent dans des hôtels des catégories 1 et 2 (Tableau 13). Les hôtels de catégorie 3, destinés à recevoir une clientèle moins fortunée ne représentent que 15% des chambres disponibles.

b) Suivant la vocation:

On peut distinguer deux types d'hôtels suivant leur vocation:

- Les hôtels à vocation touristique: le Guest-House de Gabiro, l'hôtel de l'Akagera, le Guest-House de Kibuye et l'hôtel Izuba Méridien de Gisenyi. Ces hôtels ont des taux d'occupation très bas (généralement moins de 30%) et sont fortement sujets aux variations saisonnières. Les taux d'occupation les plus élevés se situent durant les périodes de juillet-août, décembre-janvier et le mois d'avril.

Les périodes creuses sont de septembre à novembre et de mai à juin.

- Les hôtels à vocation d'affaires et mixte (affaires et transit/accueil de touristes lors des arrivées-départs). Sous cette rubrique rentrent les hôtels des Milles Collines, Méridien Umubano, Diplomates... Ils sont, en règle générale situés à Kigali et moins sensibles aux variations saisonnières.

6.1.3 Occupation et fréquentation

De manière générale les statistiques concernant les taux d'occupation et de fréquentation sont peu fiables voire inexistantes. Le taux d'occupation tient souvent compte du nombre de lits et non du nombre de places; ce mode de calcul surestime les ratios. Généralement, la performance hôtelière est faible et il n'est pas possible, sauf exceptions, de déterminer, de manière chiffrée, l'origine et la fréquence de la clientèle.

6.2 Marketing hôtelier

1. L'ORTPN n'est pas en mesure de faire de lien entre ses ressources touristiques, son infrastructure et le type de clientèle qui visite le Rwanda.
2. Le marché potentiel n'a pas été cerné et l'Office n'a aucun moyen d'en mesurer son évolution. Les avantages/désavantages compétitifs ne sont pas identifiés et l'on est persuadé que si les hôtels sont trop chers cela résulte quasi exclusivement du fait qu'il s'agit d'établissements de luxe. Ni la surévaluation de la monnaie ni le refus incompréhensible des hôteliers d'accorder des rabais aux tour-operators ne sont pris en considération. Un certain nombre d'hôtels sont hors de prix bien qu'ils ne correspondent pas ou plus aux critères haut de gamme (Akagera, Gabiro et Diplomates).
3. Aucun effort n'a été entrepris pour valoriser à l'étranger l'industrie hôtelière du Rwanda. La publicité institutionnelle entreprise par la chaîne Méridien et dans une moindre mesure CRHT est le seul moyen de promotion. Si certaines brochures existent leur diffusion laisse beaucoup à désirer. Aucun effort n'a été entrepris pour médiatiser en Europe et en Amérique du Nord l'hôtellerie rwandaise. Il n'existe même pas une cassette adaptée au marché touristique que l'ORTPN pourrait fournir aux agences de voyage et leur permettant de sensibiliser leurs correspondants.
4. Les budgets ne traduisent que la tendance passée, sans qu'une démarche volontariste appuyée sur des objectifs réalistes soit entreprise. Les résultats ne sont pas comparés avec les réalisations en cours d'année.
5. Les hôtels ne sont pas en mesure de mettre en valeur leurs avantages respectifs. Le service est généralement pauvre; si le

manque d'empressement est compréhensible dans des hôtels où les employés sont fonctionnaires, il l'est beaucoup moins dans certains établissements donnés en gestion de la capitale où la clientèle constituée essentiellement d'hommes d'affaire est souvent pressée.

6. La rentabilité des différentes activités (hébergement, repas et boissons) est méconnue, ce qui offre de vastes possibilités de coulage et permet le maintien d'un personnel excédentaire. Les prix de revient par activité ne sont pas connus et aucune tentative n'est effectuée pour comparer la performance des hôtels avec les établissements de même catégorie de la région.
7. L'absence de connaissance des mécanismes du tourisme international est notoire ne permet pas d'identifier les circuits de promotion les plus adaptés au marché rwandais.

Conclusions

Le Plan Directeur Pour le Développement du Tourisme, actuellement en préparation, permettra à l'hôtellerie rwandaise d'élaborer une action concertée de promotion et de publicité. Des efforts tout particulier devront être déployés afin d'améliorer la qualité des services. Il a été envisagé de restaurer l'hôtel Regina pour y accueillir une école d'hôtelière. Le nombre de bénéficiaires potentiels d'une telle formation ne justifie pas les investissements qu'une telle entreprise nécessiterait. Il semble plus adéquat de soit des bourses d'étude à l'étranger soient accordées, soit qu'une formation sur le tas soit initiée dans les établissements. Les différentes actions entreprises devront s'appuyer sur une meilleure connaissance des environnements interne et externe.

6.3 Revue des différents hôtels

- a) L'État possède en propre un patrimoine hôtelier immobilier d'une valeur supérieure au milliard de francs et ce, sans compter ses participations dans la CRHT et dans Soprotel. La gestion de ces hôtels a été confiée soit à l'ORTPN soit à des tiers. Méridien, la filiale d'Air France gère l'hôtel Izuba de Gisenyi (et l'Umubano de Kigali), la CRHT dont la majorité des actions est détenue par Sabena et ses filiales gère les hôtels de l'Akagera, des Diplomates et le Guest-House de Gabiro. Il faut noter de plus, que la CRHT est propriétaire de l'hôtel des Mille Collines.
- b) L'État rwandais a investi dans le domaine hôtelier ou a bénéficié de dons étranger pour développer l'infrastructure à une époque où le secteur privé n'avait ni les moyens financiers ni l'agressivité nécessaire pour le faire. Devant les résultats peu satisfaisants tant sur le plan de la gestion que sur celui du service à la clientèle l'État a pris la décision de se désengager du secteur. Diverses alternatives peuvent être envisagées:
 1. Une première possibilité consiste à garder la propriété des établissements. Cette option est justifiable si l'État désire donner une orientation particulière au secteur hôtelier ou si les investissements en cause sont impossibles.

bles à supporter, dans le contexte actuel, par le privé. Cette possibilité laisse elle-même plusieurs choix:

- Location à des tiers qui assureront l'exploitation: l'inconvénient majeur de cette alternative est que l'objectif d'orientation du secteur est difficilement contrôlable dans la mesure où l'État n'a aucun contrôle sur la gestion. De plus, rien ne garantit que le patrimoine sera préservé de manière satisfaisante. Enfin, il est vraisemblable que la rénovation sera un préalable à la location.

- Négociation de contrats de gestion: cette alternative doit être envisagée dans le cas d'hôtels dont l'investissement est important: Diplomates, Izuba Gisenyi, Akagera, Guest-House Gabiro et théoriquement Village Urugwiro. Par contre la négociation de ces contrats doit être entreprise dans un cadre de compétitivité entre les soumissionnaires et en veillant à ce que la diversité des gérants choisis assure une saine concurrence. Un avantage de cette solution est qu'elle permet à l'État d'intervenir directement dans le secteur tout en confiant la gestion de ses hôtels à des professionnels.

2. Une deuxième possibilité consiste à se départir des établissements ou du moins de certains d'entre eux. Dans le contexte rwandais cette opération ne peut se réaliser que pour les hôtels ayant un actif immobilisé raisonnable. La destination de l'immeuble après la vente dépend strictement des perspectives à moyen terme offertes par le marché et des incitatifs gouvernementaux dans le domaine hôtelier.

Chaque fois que cela est possible l'État devrait adopter cette solution dans la mesure où la protection des consommateurs peut être assurée par une législation hôtelière appropriée.

c) Certaines remarques communes à tous les hôtels appartenant à l'ORTPN peuvent être faites:

1. Fort taux d'employés par chambre: la moyenne de l'industrie dans la zone Afrique du sud (voir annexe) est de 0.95. Si l'on considère que:

- les hôtels visés par les statistiques de la firme Horwath & Horwath International ont 200 à 300 chambres, appartiennent à la première catégorie et justifient par l'étendue de leurs services un personnel plus nombreux et plus spécialisé;
- plus l'hôtel est de taille réduite plus le personnel doit être polyvalent;

Il ne fait aucun doute que des coefficients allant de 1.05 (Guest-House Gabiro et hôtel Kiyovu) à 2.07 (Hôtel des Diplomates) traduisent une mauvaise gestion des ressources humaines.

2. Un faible chiffre d'affaire par employé: à l'exception du Village Urugwiro dont le remplissage est assuré par les membres du CND, les autres hôtels ont un chiffre d'affaire par employé par jour compris entre 1 400 et 2 800 FRw. Ceci traduit à la fois l'importance des effectifs et le faible taux d'occupation. Le chiffre d'affaire par employé devrait être au moins le double pour correspondre à des normes admissibles.

3. On constate une composition des ventes anormales: dans la majorité des cas l'activité de logement devient la deuxième voire la troisième source de revenus. A l'exception des Hôtels des Diplomates, Izuba et du Village Urugwiro pour les raisons évoquées ci-dessus, ce phénomène peut être constaté:
 - Pour les hôtels Régina, Kiyovu et le Guest-House de Kibuye le logement représente la source de revenus la moins importante (de 17 à 28%); dans le cas des deux premiers, la vente de boissons représente plus de 43% de leur chiffre d'affaire et vient au premier rang des ventes.
 - Pour l'hôtel Akagera et le Guest-House de Gabiro les repas représentent plus de 46% des recettes et l'activité de logement vient au second rang (30%). Dans le cas du Gite de Kinigi, les boissons représentent 49.5% du chiffre d'affaire.

On assiste donc à un changement de vocation des hôtels en établissements de restauration voire en débits de boissons.

4. La faiblesse des marges, des hôtels gérés par l'ORIPN, sur la nourriture et boissons traduit à la fois le phénomène de changement de vocation, la catégorie modeste des établissements et peut-être aussi certaines lacunes de gestion:

MARGES SUR COUT D'ACHAT - NOURRITURE ET BOISSONS
(1987)

	Marge/coût d'achat nourrit.& boissons	Marge/coût d'achat boissons	% représenté par boissons
Guest-House Gabiro	75%	57%	16%
Hôtel Akagera	73%	59%	13%
Diplomates	67%	47%	20%
Izuba Gisenyi	64%	59%	27%
Guest-House Kibuye	42%	34%	42%
Hôtel Kiyovu	39%	28%	51%
Village Urugwir	36%	40%	58%
G.T. de Kinigi	27%	28%	72%
Café Impala	27%	20%	74%
Hôtel Regina	23%	28%	54%

6.3.1 Hôtels sous gestion directe

Les hôtels sous gestion directe de l'ORTPN sont: le Guest-House de Kibuye, l'hôtel Kiyovu, le Village Urugwiro, l'hôtel Regina, le Gite touristique de Kinigi, le village de vacances Ituze. Ce dernier de même que l'hôtel du Mont Muhe récemment ouverts ne feront pas, faute de données suffisantes, l'objet d'analyse particulière. On peut toutefois douter de la rentabilité future de l'hôtel du Mont Muhe; depuis son ouverture il y a un an il emploie 14 personnes et n'a hébergé qu'une vingtaine de visiteurs; de plus la route qui y accède est mauvaise et impraticable par temps de pluie. Enfin, l'ORTPN gère le café Impala.

Une fiche signalétique a été élaborée par hôtel. Aucune tendance significative n'ayant été notée durant les années 1983 à 1987, les chiffres indiqués reflètent, sauf indication contraire, la moyenne de la période. Les indicateurs par employé devront être examinés avec une certaine réserve dans la mesure où la répartition des effectifs par hôtel n'est pas homogène: par exemple, les employés affectés à la réception ont été tantôt ajoutés au personnel administratif, tantôt au personnel de chambre; cette dernière classification étant plus logique. Le personnel administratif comprend outre le personnel affecté à l'administration, celui affecté à l'entretien et au gardiennage.

Les recommandations qui figurent à la fin de chaque fiche devraient, afin d'en maximiser la cohérence, être revues à la lumière du Plan de développement touristique qu'élaboreront les experts de l'OMT. En effet, si par exemple, la décision de se départir d'un hôtel peut d'hors et déjà être arrêtée, certains éléments et notamment sa destination future (en fonction de la segmentation de marché) ne pourront être appréhendés que lorsque l'étude sera complétée.

FICHE SIGNALÉTIQUE GUEST-HOUSE KIBUYE**Profil de l'hôtel:**

Taille:	18 chambres
Catégorie:	3
Chiffre d'affaire:	21.4 millions de Frw
Employés:	31
Investissement (1)	
Coût:	62.0 millions de Frw
Valeur nette:	29.2 millions de Frw
Taux de fréquentation:	37%
Taux d'occupation:	16% (31% en 1988)
Prix de la chambre:	2 400 - 3 200 FRw
Prix d'un repas:	1 325 FRw
Localisation:	Bord du Lac Kivu

Indicateurs/chambre/jour:

Chiffre d'affaire total:	3 500 FRw
Chiffre d'affaire nourriture:	1 190 FRw
Chiffre d'affaire boissons:	1 060 FRw
Résultat avant amortissement:	400 FRw
Perte Nette:	(270) FRw

Composition des ventes:

Chambres:	27.6%
Nourriture:	36.4%
Boissons:	32.4%
Divers:	3.5%

Indicateurs/employé/jour:

Chiffre d'affaire total:	1 890 FRw
Chiffre d'affaire chambres:	4 050 FRw
Chiffre d'aff. Nourr. & bois.:	3 680 FRw

Répartition des dépenses (% des ventes):

<u>Ventes:</u>	100.0%
<u>Frais directs</u>	
Chambres (2):	3.6%
Nourriture et boissons:	48.5%
<u>Marge sur coûts directs</u>	
Chambres:	24.0%
Nourriture et boissons:	20.4%
<u>Frais indirects</u>	
Administration:	26.4%
Marketing:	0.1%
Énergie:	9.3%

<u>Résult. avt amortissement:</u>	12.1%
Amortissements:	20.3%
<u>Résult. avt impôts:</u>	-8.2%

Notes: Calculs basés sur la moyenne des données (avant postes exceptionnels) 1984-1987

- (1) Après réévaluation MINITRAPE 1988 ajustée à fin 1987
- (2) Ne comprend que les frais de personnel

Commentaires et recommandations:

Suivant les statistiques hôtelières élaborées par la coopération technique belge, en 1988:

- plus de 70% des nuitées (67% des personnes) avaient pour motif le tourisme;
- les touristes résidents représentaient 42% des personnes enregistrées et 48% des nuitées (la part revenant aux nationaux était moins de 4%);
- les touristes non-résidents représentaient 24% des personnes enregistrées, 50% d'entre eux étaient d'origine belge ou luxembourgeoise;
- le nombre moyen de nuitées par personne était de 1.78.

Le ratio nombre d'employés par chambre est supérieur à 1.7 et il pourrait facilement être ramené à 1.3 en réduisant le personnel:

- administratif à 4 personnes;
- cuisine-restaurant à 6 personnes;
- les jardiniers à 3 personnes;

Le chiffre d'affaire par employé par jour passerait de 1890 à 2550 FRw et le Guest-house de Kibuye atteindrait le seuil de rentabilité.

L'avenir de cet hôtel semble être fortement lié au tourisme résident. La construction de la route Gitarama-Kibuye ne peut que renforcer cette tendance en le rendant beaucoup plus accessible pour des séjours de courte durée (Week-end). L'état rwandais a tout intérêt à le conserver dans son patrimoine et à le vendre au moment où la route goudronnée sera programmée, enregistrant alors une forte plus-value.

FICHE SIGNALÉTIQUE HOTEL KIYOVU**Profil de l'hôtel:**

Taille:	44 chambres	
Catégorie:	4	
Chiffre d'affaire:		30.5 millions de Frw
Employés:	42	
Investissement (1)		
Coût:	65.2 millions de Frw	
Valeur nette:		13.7 Millions de Frw
Taux de fréquentation:		8%
Taux d'occupation:		10%
Prix de la chambre:		1 822 - 2 429 FRw
Prix d'un repas:		850 FRw
Localisation:	Kigali	

Indicateurs/chambre/jour:

Chiffre d'affaire total:	1 900	FRw
Chiffre d'affaire nourriture:	690	FRw
Chiffre d'affaire boissons:	820	FRw
Résultat avant amortissement:	29	FRw
Perte Nette:	(205)	FRw

Composition des ventes:

Chambres:	16.9%
Nourriture:	36.4%
Boissons:	43.4%
Divers:	3.3%

Indicateurs/employé/jour:

Chiffre d'affaire total:	2 010	FRw
Chiffre d'affaire chambres:	4 450	FRw
Chiffre d'aff. Nourr. & bois.:	1 990	FRw

Répartition des dépenses (% des ventes):

Ventes: 100.0%

Frais directs

Chambres (2):	4.4%
Nourriture et boissons:	63.2%

Marge sur coûts directs

Chambres:	12.4%
Nourriture et boissons:	16.6%

Frais indirects

Administration:	26.3%
Marketing:	0.0%
Énergie:	4.5%

<u>Résult. avt amortissement:</u>	1.5%
Amortissements:	12.3%
<u>Résult. avt impôts:</u>	-10.8%

Notes: Calculs basés sur la moyenne des données (avant postes exceptionnels) 1984-1987

(1) Après réévaluation MINITRAPE 1988 ajustée à fin 1987

(2) Ne comprend que les frais de personnel

Commentaires et recommandations:

Cet hôtel présente tous les symptômes d'une mauvaise gestion: taux d'occupation et de fréquentation ridiculement bas, personnel administratif pléthorique (le quart des effectifs), état lamentable des bâtiments et du mobilier, résultat avant amortissement presque nul, perte après amortissement alors que la valeur résiduelle des immobilisations est inférieure au cinquième du coût d'acquisition... Les nouveaux hôtels (Bienvenue et chez Lando) ont complètement vidé le Kiyovu de sa clientèle.

Le seul avantage actuel de l'hôtel Kiyovu est d'être d'accès facile et près du centre-ville. L'État n'a aucun intérêt à s'impliquer dans la gestion ni même à posséder ce genre d'établissement. La preuve est faite à Kigali que le secteur privé est en meilleure position que l'État pour faire fructifier des établissements hôteliers de standing moyen, nécessitant des investissements raisonnables. Même si la CRHT semble candidate à la gestion, sous réserve d'une remise en état des lieux, **l'hôtel Kiyovu devrait être vendu en l'état actuel.** Sous aucun prétexte l'État ne devrait effectuer de rénovations avant la vente. Ces rénovations, par l'augmentation de prix de vente qu'elles entraîneraient, ne pourraient qu'amoindrir l'attrait des acquéreurs éventuels qui sont à même de les entreprendre à meilleur coût.

FICHE SIGNALÉTIQUE VILLAGE URUGWIRO

Profil de l'hôtel:

Taille (1):	66 chambres	
Catégorie:	2	
Chiffre d'affaire:		49.1 millions de Frw
Employés:	60	
Investissement (2)		
Coût:	718.9 millions de Frw	
Valeur nette:		414.9 millions de Frw
Taux de fréquentation (3):		89.1%
Taux d'occupation (3):		86.1%
Prix de la chambre (4):		4 263 - 6 090 FRw
Prix d'un repas:		1 200 FRw
Localisation:	Kigali	

Indicateurs/chambre/jour:

Chiffre d'affaire total:	2 040 FRw
Chiffre d'affaire nourriture:	320 FRw
Chiffre d'affaire boissons:	370 FRw
Résultat avant amortissement:	480 FRw
Perte Nette: (590) FRw	

Composition des ventes:

Chambres:	64.2%
Nourriture:	15.6%
Boissons:	18.3%
Divers:	1.8%

Indicateurs/employé/jour:

Chiffre d'affaire total:	4 120 FRw
Chiffre d'affaire chambres:	3 510 FRw
Chiffre d'aff. Nourr. & bois.:	2 242 FRw

Répartition des dépenses (% des ventes):

<u>Ventes:</u>	100.0%
<u>Frais directs</u>	
Chambres (5):	9.4%
Nourriture et boissons:	28.3%
<u>Marge sur coûts directs</u>	
Chambres:	54.9%
Nourriture et boissons:	5.6%
<u>Frais indirects</u>	
Administration:	32.9%
Marketing:	0.0%
Énergie:	5.7%

<u>Résult. avt amortissement:</u>	23.7%
Amortissements:	52.4%
<u>Résult. avt impôts:</u>	-28.7%

- Notes: Calculs basés sur la moyenne des données (avant postes exceptionnels) 1984-1987
- (1) 22 pavillons, chaque pavillon comprend 2 chambres et 1 appartement;
 - (2) Après réévaluation MINITRAPE 1988 ajustée à fin 1987
 - (3) Seuls 3 appartements et 11 chambres peuvent être loués à des visiteurs, les autres étaient occupées en 1987 par les membres du CND, du protocole et d'Air Rwanda.
 - (4) Les prix indiqués sont ceux réservés aux visiteurs. Trois pavillons sont fournis à titre gracieux au Protocole d'État, les autres tarifs applicables sont les suivants:

- Pavillon - membres du CND	: 120 000 Frw/mois
- Appartement - membre du CND	: 70 000 FRw/mois
- Chambre - membre du CND	: 50 000 FRw/mois
- Pavillons - Air Rwanda	: 150 000 FRw/mois
 - (5) Ne comprend que les frais de personnel

Commentaires et recommandations:

Les membres du CND devraient quitter le village Urugwiro vers la fin de 1989. A ce moment, se posera le problème de la destination des installations. Le concept de pavillon de villégiature de luxe semble assez mal adapté à la réalité de Kigali. Le village Urugwiro est trop excentré pour convenir à des hommes d'affaire effectuant des séjours de courte durée. La seule perspective de rentabilisation, pour peu que les prix pratiqués soient très compétitifs, pourrait résider dans le marché des hommes d'affaire séjournant au Rwanda pour une période supérieure à quinze jours.

Avec les hypothèses suivantes:

- tarif mensuel pour un appartement: FRw 180 000 par mois;
- tarif mensuel pour une chambre: FRw 100 000 par mois;
- nombre de clients par chambre de 1.3;
- chaque client prend deux repas par jour à FRw 1200 repas;

le seuil de rentabilité se situe à un taux d'occupation voisin de 40%.

Une autre alternative qui mériterait d'être étudiée est la vente séparée des pavillons. Le prix éventuel de cession devrait être fixé en tenant compte de la valeur du marché pour des constructions de qualité similaire à Kigali et non essayant de récupérer le coût non amorti des bâtiments.

FICHE SIGNALÉTIQUE HOTEL REGINA**Profil de l'hôtel:**

Taille:	12 chambres	
Catégorie:	non classé	
Chiffre d'affaire:		11.7 millions de Frw
Employés:	23	
Investissement (1)		
Coût:	27.2 millions de Frw	
Valeur nette:		1.3 millions de Frw
Taux de fréquentation:		?
Taux d'occupation:		?
Prix de la chambre:		1 523 - 2 538 FRW
Prix d'un repas:		900 FRW
Localisation:	Gisenyi	

Indicateurs/chambre/jour:

Chiffre d'affaire total:		2 680 FRw
Chiffre d'affaire nourriture:		880 FRw
Chiffre d'affaire boissons:		1 160 FRw
Résultat avant amortissement:		(470) FRw
Perte Nette:	(840) FRw	

Composition des ventes:

Chambres:	22.4%
Nourriture:	32.9%
Boissons:	43.2%
Divers:	1.5%

Indicateurs/employé/jour:

Chiffre d'affaire total:		1 400 FRw
Chiffre d'affaire chambres:		1 800 FRw
Chiffre d'aff. Nourr. & bois.:		3 060 Frw

Répartition des dépenses (% des ventes):

<u>Ventes:</u>	100.0%	
<u>Frais directs</u>		
Chambres (2):		6.0%
Nourriture et boissons:		64.1%
<u>Marge sur coûts directs</u>		
Chambres:	16.4%	
Nourriture et boissons:		12.0%
<u>Frais indirects</u>		
Administration:		41.4%
Marketing:	0.0%	
Énergie:	6.1%	

<u>Résult. avt amortissement:</u>	-17.5%
Amortissements:	14.0%
<u>Résult. avt impôts:</u>	-31.5%

Notes: Calculs basés sur la moyenne des données (avant postes exceptionnels) 1984-1987
(1) Après réévaluation MINITRAPE 1988 ajustée à fin 1987
(2) Ne comprend que les frais de personnel

Commentaires:

Tout comme le Kiyovu, l'hôtel Regina qui est dans un état de décrépitude avancé devrait, idéalement, être vendu tel quel. En fait il est difficile d'imaginer de trouver aisément des acquéreurs.

FICHE SIGNALÉTIQUE GITE TOURISTIQUE DE KINIGI

Profil de l'hôtel:

Taille:	4 chambres	
Catégorie:	non classé	
Chiffre d'affaire:		9.0 millions de FRw
Employés:	16	
Investissement (1)		
Coût:	10.3 millions de FRw	
Valeur nette:		8.5 millions de Frw
Taux de fréquentation:		?
Taux d'occupation:		?
Prix de la chambre:		800 - 1 600 FRw
Prix d'un repas:		900 FRw
Localisation:	Parc des Volcans	

Indicateurs/chambre/jour:

Chiffre d'affaire total:		6 170 FRw
Chiffre d'affaire nourriture:		1 160 FRw
Chiffre d'affaire boissons:		3 060 FRw
Résultat avant amortissement:		410 FRw
Perte Nette: (360) FRw		

Composition des ventes:

Chambres:	25.6%
Nourriture:	18.9%
Boissons:	49.5%
Divers:	6.1%

Indicateurs/employé/jour:

Chiffre d'affaire total:	1 540 FRw
Chiffre d'affaire chambres:	3 150 FRw
Chiffre d'aff. Nourr. & bois.:	2 410 FRw

Répartition des dépenses (% des ventes):

<u>Ventes:</u>	100.0%
<u>Frais directs</u>	
Chambres (2):	3.4%
Nourriture et boissons:	61.8%
<u>Marge sur coûts directs</u>	
Chambres:	22.1%
Nourriture et boissons:	6.6%
<u>Frais indirects</u>	
Administration:	
Marketing:	0.1%
Énergie:	4.1%
	23.9%

<u>Résult. avt amortissement:</u>	6.7%
Amortissements:	12.5%
<u>Résult. avt impôts:</u>	-5.9%

Notes: Calculs basés sur l'année 1987, les données des années précédentes étant non significatives.

- (1) Après réévaluation MINITRAPE 1988 ajustée à fin 1987
- (2) Ne comprend que les frais de personnel

Commentaires:

Le Gite de Kinigi peut être considéré comme faisant partie intégrante du site du Parc des Volcans. De plus, il semble que le type de clientèle qui visite le parc et notamment les gorilles ait un profil (âge, origine sociale) difficilement conciliable avec la rusticité des lieux. Dans ces conditions, il serait certainement difficile de trouver des acquéreurs potentiels. L'ORTPN devrait viser à comprimer les dépenses, notamment de personnel en ne gardant que des employés polyvalents.

FICHE SIGNALÉTIQUE CAFÉ IMPALA**Profil du café:**

Chiffre d'affaire:	26.6 millions de Frw
Employés: 20	
Investissement (1)	
Coût: 17.9 millions de Frw	
Valeur nette:	8.0 Millions de Frw
Prix d'un repas:	
Localisation: Kigali	

Composition des ventes:

Nourriture:	28.3%
Boissons:	69.0%
Divers:	2.7%

Indicateurs/employé/jour:

Chiffre d'affaire total:	3 640 FRw
Chiffre d'aff. Nourr. & bois.:	6 450 Frw

Répartition des dépenses (% des ventes):

Ventes: 100.0%

Frais directs

Nourriture et boissons: 81.4%

Marge sur coûts directs

Nourriture et boissons: 15.9%

Frais indirects

Administration: 13.2%

Marketing: 0.0%

Énergie: 3.0%

Résult. avt amortissement: 2.4%

Amortissements: 4.4%

Résult. avt impôts: -2.0%

Notes: Calculs basés sur la moyenne des données (avant postes exceptionnels) 1984-1987

(1) Après réévaluation MINITRAPE 1988 ajustée à fin 1987

Commentaires et recommandations:

Le Café Impala est le prototype de l'établissement où l'intervention de l'État ne peut trouver que très difficilement une justification. De plus, ce type d'activité s'il nécessite un contrôle serré des coûts

directs ou variables peut être facilement rentabilisé. Les piètres résultats actuels traduisent surtout des déficiences de gestion. L'ORTPN devrait se départir de cet établissement.

6.3.2 Hôtels donnés en gestiona) Les contrats de gestion:

Les contrats de gestion n'ont été examinés que sous leur aspect financier, l'examen juridique des différentes clauses n'a pas été pris en considération. Les tableaux ci-dessous reprennent les principales clauses financières des contrats de gestion CRHT et Méridien:

Contrat Méridien (Izuba Gisenyi)

Prélèvement légal	5% des nuitées - État 5% des nuitées - ORTPN
Rémunération de base	2.5% du chiff. d'aff.
Rémun. complément. (1)	Taux occup. < 45%: 10% du RBE Taux occup. > 45%: 15% du RBE
Contribution/publicité	0.5% du chiff. d'aff; 0% si Meridien gère un hôtel à Kigali
Provision MME	Base: coût initial 5% (années 1 à 5) 7.5% (années 5 à 10) 10% ensuite
Provision grosses répar.	1% du chiff. d'aff.
Fonds de roulement	A charge de l'ORTPN
Budget annuel	avant le 15 octobre
Compte d'exploit./mois	30 jours fin de mois
Bilan annuel	31 mars suivant
Durée du contrat	15 ans, prorogé par tacite reconduction pour 10 ans
Fin de contrat	avis 1 an à l'avance avant l'échéance
Résiliation	RBE déficitaire pendant 3 exercices consécutifs

(1) Les pertes au niveau du RBE enregistrées au cours de l'exercice antérieur sont prises en compte pour fins de calcul de la rémunération complémentaire.

Contrat CRHT

Prélèvement légal	5% des nuitées - État 5% des nuitées - ORTPN
Rémunérat. (1)	1% du chiff. d'aff.
Rémun. complément. (1)	Taux fréquent. < 45%: 15% du RBE Taux fréquent. > 45%: 10% du RBE
Honor. commercialisat.	1% du chiff. d'aff.
Provision MME	2% du chiff. d'aff.
Fonds de roulement	A charge de l'ORTPN
Budget annuel	avant le 15 octobre
Compte d'exploit./mois	Date non précisée
Bilan annuel	31 mars suivant
Durée du contrat	10 ans, prorogé par tacite reconduction pour 5 ans

Fin de contrat	avis 1 an à l'avance avant l'échéance
Résiliation	Rien de prévu si RBE déficitaire

(1) Rémunération minimum par an de 1, 2 millions de FRw.

Commentaires généraux:

- Ces contrats n'ont aucun caractère incitatif. La performance du gestionnaire devient relativement secondaire dans la mesure où sa rémunération de base est assurée par un pourcentage des recettes brutes et que de plus, il n'existe pas de taux d'occupation (ou de fréquentation suivant le cas) minimum en deçà duquel aucune rémunération complémentaire n'est versée.

- La rémunération de base ne fait l'objet d'aucun commentaire particulier, les taux fixés, 2.5 et 1% respectivement, sont inférieurs à ceux habituellement pratiqués (3 à 4%) et semblent tenir compte du stade actuel de développement touristique.

- Par contre, le mode de calcul de la rémunération complémentaire suscite les commentaires suivants:

- . En règle générale le critère de référence de la rémunération complémentaire est le taux de fréquentation;
- . Les pourcentages applicables au RBE sont progressifs (de 2 à 10%);
- . En dessous d'un taux de fréquentation minimum (45%), aucune rémunération complémentaire n'est versée;
- . La rémunération complémentaire est plafonnée (1 à 3% du chiffre d'affaire);

- Les contrats de gestion actuels prévoient qu'un montant équivalent à 0.5% (Mérédien) ou 1% (CRHT) du chiffre d'affaire sera prélevé à titre de participation aux activités de publicité et promotion «institutionnelles» de la chaîne. S'il est mentionné dans le cas du contrat Mérédien que certaines actions pourront être entreprises afin de promouvoir l'établissement sous gestion aucun montant minimum n'est fixé. Suivant les normes hôtelières courantes l'effort publicitaire représente de 3 à 4% du chiffre d'affaire.

Contrat CRHT

Certains points du contrat CRHT méritent d'être soulignés:

- La rémunération de base fixée à 1% du chiffre d'affaire est très raisonnable;
- Le taux de rémunération complémentaire décroissant suivant la performance n'est explicable que par le souci de la CRHT de s'assurer un revenu plancher. Le montant minimum de 1.2 millions de FRw pour la rémunération du gérant poursuit, mais explicitement cette fois, le même objectif.
- Si l'importance du réseau Méridien peut justifier une participation à des frais «institutionnels» de publicité de 0.5%, on peut émettre des réserves lorsque le même critère est appliqué par une chaîne d'envergure régionale; d'autant plus que contractuellement CRHT ne précise pas les services qu'elle s'engage à fournir en contrepartie.
- Dans la pire des hypothèses, en cas de RBE déficitaire, le gestionnaire ne percevra pas de rémunération complémentaire. Advenant que le résultat soit bénéficiaire l'année suivante, il ne subira aucune pénalisation du fait de sa performance passée puisque qu'aucune compensation n'est prévue entre les résultats des deux exercices.
- Aucune clause de révision ou de rupture de contrat n'est prévue pour une suite de mauvaises performances: cas de RBE déficitaire plusieurs années de suite, par exemple.

Projet de contrat global:

La CRHT a proposé à l'ORTPN un projet de contrat global, d'une durée de dix ans, pour gérer outre les trois établissements actuels, les hôtels Urugwiro et Kiyovu, le Café Impala et le Guest-House de Kibuye. La proposition de contrat remplacerait celui ayant cours actuellement pour les hôtels des Diplomates, Akagera et le Guest-House de Gabiro. Le contrat, même s'il ne le mentionne pas explicitement, laisse supposer que les établissements ainsi ajoutés devront faire l'objet d'une remise en l'état avant la reprise. Les principales modifications au contrat antérieur sont les suivantes:

- la rémunération de base (honoraires) est établie à 2% du chiffre d'affaire net plus 2% des recettes nettes provenant de la location des chambres, et ce, pour chaque hôtel;
- la rémunération complémentaire est fixée à 10% du RBE pour un taux de fréquentation allant jusqu'à 45% et à 15% pour un taux annuel de fréquentation supérieur à 45%;

- la rémunération ne peut être inférieure à 8.4 millions de FRw, soit 1.2 millions de FRw par hôtel.

Les remarques suivantes s'imposent:

- Autant les conditions de la rémunération de base sont claires, autant celles concernant la rémunération complémentaire sont obscures. S'agit-il du RBE et du taux de fréquentation de l'ensemble des hôtels ou de chaque hôtel pris séparément?

- Le taux de la rémunération de base est multiplié par environ 2.7 par rapport au contrat actuel: les recettes nettes provenant de la location des chambres représentent environ le tiers des recettes totales;

- Si le taux dégressif en fonction de la performance est abandonné, la rémunération minimum demeure. De plus la redevance minimum prévue, visiblement calquée sur l'ancien contrat ne tient pas compte de la taille respective des différents hôtels.

Le contrat actuel avec la CRHT expire en 1991. L'État n'a aucun intérêt à accepter un contrat comportant des clauses plus défavorables que celles en vigueur actuellement. De plus, la CRHT gère déjà trois hôtels au Rwanda et est propriétaire de l'hôtel des Milles Collines. Déjà cette situation peut être une source de conflits d'intérêts entre le devoir de gestionnaire et les intérêts de propriétaire; favoriser la constitution d'un quasi monopole ne profitera ni à l'État ni au secteur hôtelier.

b) Les différents hôtels donnés en gestion:

1. Outre les remarques effectuées précédemment concernant les contrats de gestion et à l'exception de l'hôtel des Diplomates, les établissements de cette catégorie souffrent essentiellement de l'inadéquation entre l'état embryonnaire du tourisme au Rwanda et le surdimensionnement de ses installations. La question subsidiaire à laquelle il devra être répondu lors de l'élaboration du Plan de développement touristique est la suivante: ces hôtels constituent-ils l'infrastructure dont le pays a besoin pour développer le type de tourisme que ses ressources permettent d'attirer?

2. Les prix de l'hôtel Akagera et du Guest-House de Gabiro peuvent être facilement ajustés pour qu'ils soient plus conformes à leur catégorie réelle et à un type de clientèle plus modeste.

3. Par contre l'Izuba Méridien est un hôtel de luxe dont la rentabilisation paraît fortement improbable. L'image de marque du Rwanda passe peut-être par le support des coûts de telles infrastructures.

4. L'hôtel des Diplomates souffre d'une concurrence accrue par l'extension des Milles Collines et l'ouverture de nouveaux établissements. De plus, les installations commencent à vieillir et ne correspondent plus aux prix exigés. Une réduction importante des effectifs pour les ajuster au nouveau niveau d'activité est nécessaire. Toute rénovation importante devra avoir pour préalable une étude des besoins la clientèle d'affaire à Kigali.

FICHE SIGNALÉTIQUE HOTEL AKAGERA**Profil de l'hôtel:**

Taille:	60 chambres	
Catégorie:	2	
Chiffre d'affaire:		46.2 millions de Frw
Employés:	63	
Investissement		
Coût:	538.9 millions de Frw	
Valeur nette:		197.2 Millions de Frw
Taux de fréquentation:		25.3%
Taux d'occupation:		20.8%
Prix de la chambre:		3 700 - 5 050 FRw
Prix d'un repas:		1 375 FRw
Localisation:	P.N.A.	

Indicateurs/chambre/jour:

Chiffre d'affaire total:	2 110	FRw
Chiffre d'affaire nourriture:	1 020	FRw
Chiffre d'affaire boissons:	310	FRw
Résultat avant amortissement:	230	FRw
Perte Nette:	(1 290)	FRw

Composition des ventes:

Chambres:	30.2%
Nourriture:	48.4%
Boissons:	14.5%
Divers:	6.9%

Indicateurs/employé/jour:

Chiffre d'affaire total:	2 010	FRw
Chiffre d'affaire chambres:	3 470	FRw
Chiffre d'aff. Nourr. & bois.:	3 190	FRw

Répartition des dépenses (% des ventes):

Ventes: 100.0%

<u>Frais directs</u>	
Chambres (1):	6.2%
Nourriture et boissons:	33.3%

<u>Marge sur coûts directs</u>	
Chambres:	23.9%
Nourriture et boissons:	29.6%

<u>Frais indirects</u>	
Administration:	40.9%
Marketing:	1.2%
Énergie:	7.5%

Résult. avt amortissement: 10.8%

Amortissements: 71.8%

Résult. avt impôts: -61.0%

Notes: Calculs basés sur la moyenne des données (avant postes exceptionnels) 1983-1987

(1) Ne comprend que les frais de personnel

FICHE SIGNALÉTIQUE GUEST-HOUSE GABIRO**Profil de l'hôtel:**

Taille:	59 chambres	
Catégorie:	2	
Chiffre d'affaire:		46.7 millions de Frw
Employés:	62	
Investissement		
Coût:	227.8 millions de Frw	
Valeur nette:		40.7 millions de Frw
Taux de fréquentation:		24.6%
Taux d'occupation:		22.9%
Prix de la chambre:		3 700 - 5 050 FRw
Prix d'un repas:		1 375 FRw
Localisation:	P.N.A.	

Indicateurs/chambre/jour:

Chiffre d'affaire total:	2 170	FRw
Chiffre d'affaire nourriture:	1 000	FRw
Chiffre d'affaire boissons:	370	FRw
Résultat avant amortissement:	306	FRw
Perte Nette:	(260)	FRw

Composition des ventes:

Chambres:	30.7%
Nourriture:	46.2%
Boissons:	16.9%
Divers:	6.1%

Indicateurs/employé/jour:

Chiffre d'affaire total:	2 060	FRw
Chiffre d'affaire chambres:	3 570	FRw
Chiffre d'aff. Nourr. & bois.:	3 670	FRw

Répartition des dépenses (% des ventes):

Ventes: 100.0%

Frais directs

Chambres (1):	6.8%
Nourriture et boissons:	32.1%

Marge sur coûts directs

Chambres:	24.0%
Nourriture et boissons:	31.0%

Frais indirects

Administration:	35.3%
Marketing:	0.7%
Énergie:	11.0%

Résult. avt amortissement: 14.1%

Amortissements: 26.0%

Résult. avt impôts: -11.9%

Notes: Calculs basés sur la moyenne des données (avant postes exceptionnels) 1983-1987

(1) Ne comprend que les frais de personnel

FICHE SIGNALÉTIQUE HOTEL DES DIPLOMATES**Profil de l'hôtel:**

Taille:	40 chambres	
Catégorie:	2	
Chiffre d'affaire:		85.5 millions de Frw
Employés:	83	
Investissement		
Coût:	304.8 millions de Frw	
Valeur nette:		114.6 millions de Frw
Taux de fréquentation:		66.8%
Taux d'occupation:		37.0%
Prix de la chambre:		5 650 - 6 950 FRw
Prix d'un repas:		1 375 FRw
Localisation:	Kigali	

Indicateurs/chambre/jour:

Chiffre d'affaire total:	5 860	FRw
Chiffre d'affaire nourriture:	2 050	FRw
Chiffre d'affaire boissons:	880	FRw
Résultat avant amortissement:	700	FRw
Perte Nette:	(510)	FRw

Composition des ventes:

Chambres:	41.4%
Nourriture:	35.1%
Boissons:	15.1%
Divers:	8.4%

Indicateurs/employé/jour:

Chiffre d'affaire total:	2 820	FRw
Chiffre d'affaire chambres:	6 930	FRw
Chiffre d'aff. Nourr. & bois.:	4 050	FRw

Répartition des dépenses (% des ventes):

Ventes: 100.0%

Frais directs

Chambres:	7.5%
Nourriture et boissons:	41.2%

Marge sur coûts directs

Chambres:	33.8%
Nourriture et boissons:	9.0%

Frais indirects

Administration:	31.8%
Marketing:	0.4%
Énergie:	7.0%

<u>Résult. avt amortissement:</u>	12.0%
Amortissements:	20.6%
<u>Résult. avt impôts:</u>	-8.6%

Notes: Calculs basés sur la moyenne des données (avant postes exceptionnels) 1983-1987

FICHE SIGNALÉTIQUE HOTEL IZUBA**Profil de l'hôtel:**

Taille:	68 chambres	
Catégorie:	1	
Chiffre d'affaire (1):		85.6 millions de Frw
Employés:	64	
Investissement		
Coût:	768.6 millions de Frw	
Valeur nette:		499.8 millions de Frw
Taux de fréquentation:		35.4%
Taux d'occupation:		?
Prix de la chambre:		5 500 - 6 500 FRw
Prix d'un repas:		1 400 FRw
Localisation:	Gisenyi	

Indicateurs/chambre/jour:

Chiffre d'affaire total:	3 450	FRw
Chiffre d'affaire nourriture:	1 320	FRw
Chiffre d'affaire boissons:	490	FRw
Résultat avant amortissement:	420	FRw
Perte Nette:	(1 320)	FRw

Composition des ventes:

Chambres:	40.0%
Nourriture:	38.3%
Boissons:	14.1%
Divers:	7.6%

Indicateurs/employé/jour:

Chiffre d'affaire total:	3 550	FRw
Chiffre d'affaire chambres:	9 380	FRw
Chiffre d'aff. Nourr. & bois.:	4 920	Frw

Répartition des dépenses (% des ventes):

Ventes: 100.0%

Frais directs

Chambres:	4.4%
Nourriture et boissons:	29.8%

Marge sur coûts directs

Chambres:	35.6%
Nourriture et boissons:	22.6%

Frais indirects

Administration:	45.5%
Marketing:	0.0%
Énergie:	8.2%

<u>Résult. avt amortissement:</u>	12.0%
Amortissements:	50.2%
<u>Résult. avt impôts:</u>	-38.1%

Notes: Calculs basés sur l'année 1987 (avant postes exceptionnels)

TABLEAU 8
ÉVOLUTION DE LA CAPACITÉ HOTELIERE
(Période 1981 à 1988)

Zones	1981		1985		1988	
	Chambres	Lits	Chambres	Lits	Chambres	Lits
Capitale	326	597	409	759	504	939
Gisenyi-Ruhengeri	127	198	146	228	155	253
Lac Kivu Sud	26	52	38	74	67	129
Butare-Gikongo	22	41	22	41	22	41
Parc Akagera	120	240	120	240	123	246
TOTAL	621	1128	735	1342	871	1608

TABLEAU 9
RWANDA - STATISTIQUES HOTELIERES PAR ORIGINE
(1982-1986)

	1982		1983		1984		1985		1986	
	Pers.	Nuit.	Pers.	Nuit.	Pers.	Nuit.	Pers.	Nuit.	Pers.	Nuit.
RÉSIDENTS										
Rwanda	18615	39119	15544	35895	20129	2556	17024	29923	19717	39456
Autres	10852	16794	9128	13856	10649	17752	6117	11319	10044	18324
Ss-total	29467	55913	24672	49751	30778	60308	23141	41242	29761	57780
NON RÉSIDENTS										
Afrique	5301	13541	4273	9457	4379	9862	3998	10319	4650	8206
Belgique & Lux.	10858	22926	8807	20521	8801	20520	8550	17739	9230	20250
Autres C.E.E.	8702	20085	7630	16881	9324	20937	6956	13235	9685	20187
Autres Europe	1937	4398	1795	4291	1952	4858	1703	3696	2546	5106
Amérique	2222	5327	2562	6482	3190	6786	2894	5198	4749	7791
Asie & Océanie	806	2710	805	2019	956	2992	1061	3884	946	1813
Ss-total	29826	68987	25872	59651	28602	65955	25162	54071	31806	63353
TOTAL	59293	124900	50544	109402	59380	126263	48303	95313	61567	121133

Source: statistiques ORTPN

TABLEAU 10
RWANDA - STATISTIQUES HOTELIÈRES: TOURISME
(1982-1986)

	1982		1983		1984		1985		1986	
	Pers.	Nuit.								
RÉSIDENTS										
Rwanda	1529	1917	1495	2113	1604	2063	1215	1773	1873	2701
Autres	6745	9705	6332	8813	7439	11178	4233	5646	6333	9293
Ss-total	8274	11622	7827	10926	9043	13241	5448	7419	8206	11994
<hr/>										
NON RÉSIDENTS										
Afrique	581	953	495	815	619	888	356	573	534	807
Belgique & Lux.	3870	5982	3228	5810	3407	5354	3176	4783	4139	6446
Autres C.E.E.	4133	6994	4301	7161	5011	7813	3751	5494	5117	8593
Autres Europe	1043	1734	805	1189	1123	1719	883	1354	1240	1842
Amérique	1185	1851	1220	1972	1864	2845	1733	2490	2302	3296
Asie & Océanie	278	541	237	465	284	837	249	1001	403	518
Ss-total	11090	18055	10286	17412	12308	19456	10148	15695	13735	21502
TOTAL	19364	29677	18113	28338	21351	32697	15596	23114	21941	33496

Source: statistiques ORTPN

TABLEAU 11
RWANDA - STATISTIQUES HOTELIÈRES: AFFAIRES
(1982-1986)

	1982		1983		1984		1985		1986	
	Pers.	Nuit.								
RÉSIDENTS										
Rwanda	10123	27946	9616	24001	10083	30857	8434	20347	10587	28702
Autres	2888	4765	2492	3552	2833	5748	1490	4974	2218	6399
Ss-total	13011	32711	12108	27553	12916	36605	9924	25321	12805	35101
<hr/>										
NON RÉSIDENTS										
Afrique	3569	10286	2978	7147	2674	6937	2701	8426	2918	5673
Belgique & Lux.	5738	15564	4503	13370	4043	12768	4306	9880	3696	10201
Autres C.E.E.	4343	12719	3169	9479	4068	12762	2984	7415	3624	10078
Autres Europe	781	2391	877	2750	749	3009	711	2083	1146	3005
Amérique	964	3350	1259	4371	1236	3787	1081	2561	2088	3949
Asie & Océanie	473	2039	525	1467	562	1907	779	2839	484	1219
Ss-total	15868	46349	13311	38584	13332	41170	12562	33204	13956	34125
TOTAL	28879	79060	25419	66137	26248	77775	22486	58525	26761	69226

TABLEAU 12
RWANDA - STATISTIQUES HOTELIÈRES: AUTRES RAISONS
 (1982-1986)

	1982		1983		1984		1985		1986	
	Pers.	Nuit.	Pers.	Nuit.	Pers.	Nuit.	Pers.	Nuit.	Pers.	Nuit.
RÉSIDENTS										
Rwanda	6963	9256	4433	9781	8442	9636	7375	7803	7257	8053
Autres	1219	2324	304	1491	377	826	394	699	1493	2632
Ss-total	8182	11580	4737	11272	8819	10462	7769	8502	8750	10685
NON RÉSIDENTS										
Afrique	1151	2302	800	1495	1086	2037	941	1320	1198	1726
Belgique & Lux.	1250	1380	1076	1341	1351	2398	1068	3076	1395	3603
Autres C.E.E.	226	372	160	241	245	362	221	326	944	1516
Autres Europe	113	273	113	352	80	130	109	259	160	259
Amérique	73	126	83	139	90	154	80	147	359	546
Asie & Océanie	55	130	43	87	110	248	33	44	59	76
Ss-total	2868	4583	2275	3655	2962	5329	2452	5172	4115	7726
TOTAL	11050	16163	7012	14927	11781	15791	10221	13674	12865	18411

Source: Statistiques ORTPN

TABLEAU 13
RWANDA - CAPACITÉ HOTELIÈRE (1988)

	Cat (1)	Chambres	Lits
KIGALI			
Hôtel des Diplomates	2	40	80
Village Urugwiro	2	66	108
Umubano Méridien	1	100	135
Mille Collines	1	112	222
Hôtel Bienvenue	4	40	72
Hôtel Kiyovu	4	44	88
Hôtel Chez Lando	2	10	20
KIBUNGO			
Hôtel Akagera	2	60	120
KIBUYE			
Guest-House Kibuye	3	18	36
BUTARE			
Hôtel Ibis	4	11	21
BYUMBA			
Guest-House Gabiro	2	59	118
GISENYI			
Izuba Méridien	1	68	81
Palm Beach	4	12	24
NON CLASSÉS		150	277
TOTAL		790	1452

(1) Ne correspond à aucune classification officiellement reconnue.

TABLEAU 14
RWANDA - FRÉQUENTATION ET OCCUPATION DES HOTELS

		1984	1985	1986	1987	1988
Guest-House Kibuye	F	41.0%	29.0%	37.5%	41.0%	39.5%
	O	17.6%	13.0%	15.9%	18.0%	31.0%
Guest-House Gabiro	F	25.0%	19.9%	24.7%	24.8%	21.5%
	O	22.7%	18.9%	23.2%	24.2%	?
Hôtel Akagera	F	20.5%	29.7%	29.6%	29.2%	?
	O	19.5%	20.5%	20.6%	23.7%	?
Hôtel des Diplomates	F	71.4%	73.0%	67.7%	57.3%	29.7%
	O	39.9%	40.9%	36.8%	31.0%	?
Milles Collines	F	?	65.0%	62.5%	?	34.0
	O	?	40.4%	36.6%	?	?

TABLEAU 15
EFFECTIFS DES HOTELS GERES PAR L'ORTPN
 (au 1er janvier 1989)

	G.H Kibuye	G.T. Kinigi	Impala	Kiyovu	Mt Muhe
Administration	8	4	5	13	4
Bar	3	1	7	7	2
Cuisine	5	4	4	5	2
Restaurant	3	2	-	3	-
Buanderie	2	-	-	3	1
Chambres	2	2	-	4	-
Jardins	5	1	2	3	3
Veilleurs	3	2	2	4	2
Maintenance	-	-	-	-	1
Total	31	16	20	42	15

	Régina	V. Ituze	Urugwiro
Administration	4	3	12
Bar	4	4	6
Cuisine	3	4	4
Restaurant	1	1	3
Buanderie	2	2	6
Chambres	2	2	15
Jardins	3	3	8
Veilleurs	4	4	6
Maintenance	-	-	-
Total	23	23	60

PROTECTION DE LA NATURE

Il est hors de propos, dans le cadre d'un tel travail de traiter de manière exhaustive les problèmes reliés à la protection de la nature. Nous noterons simplement les faits saillants suivants:

- Le Rwanda bénéficie d'une bonne presse à l'étranger (National Geographic, WWF..) et tous les intervenants locaux nous l'ont confirmé, en matière de sérieux et d'attachement à la préservation de ses richesses naturelles;
- La croissance démographique risque de créer une pression insupportable sur les espaces non agricoles et notamment le Parc National de l'Akagera;
- La protection de la nature en général et des espèces animales en particulier a des liens étroits avec le développement du tourisme. De l'équilibre qui sera maintenu entre les deux facettes d'une même problématique dépendra le succès de l'une et de l'autre.

PERSPECTIVES ET RECOMMANDATIONS

L'Office Rwandais de Tourisme et de Parcs Nationaux à la responsabilité d'assurer deux types d'activités qui nécessitent des compétences très différentes.

La première activité tient des responsabilités normales de l'État: Protection de la nature et développement d'une stratégie touristique tenant compte des interactions réciproques.

La deuxième activité tient à la gestion d'établissements de nature commerciale. Dans ce domaine l'État se comporte soit comme propriétaire-exploitant, soit comme propriétaire soucieux de confier son patrimoine au meilleur gestionnaire. Le secteur des services demande un entregent et une disponibilité vis à vis de la clientèle qui ne peuvent être attendus d'un fonctionnaire non prédisposé aux relations publiques et pour lequel une affectation à l'ORTPN ne met pas en cause son avenir en cas d'échec.

Nous suggérons que la distinction entre les deux activités soit concrétisée au sein de deux organismes séparés: Une Société du Portefeuille Hôtelier et un organe chargé de la promotion du tourisme et de protection de la nature.

La Société du Portefeuille hôtelier aurait pour mission:

De mener à bien la privatisation totale ou partielle de tout le patrimoine hôtelier de l'État. En attendant, gérer au mieux ses intérêts et de préserver chaque fois que cela est financièrement et économiquement rentable l'intégralité de son patrimoine. Les différents axes d'action seraient:

- de se départir de tous les établissements de taille moyenne susceptibles de trouver un acquéreur local: hôtels Kiyovu et Regina (si ce dernier peut trouver un candidat), Café Impala, et à moyen terme du Guest-House de Kibuye;
- de fermer chaque fois que cela s'avérera nécessaire les établissements d'hébergement sans aucun potentiel, tout en maintenant un effectif minimum de gardiennage s'il s'avérait qu'une perspective de développement futur existe. L'hôtel du Mont Muhe entre dans ce cadre;
- de trouver une solution satisfaisante pour se départir du Village Urugwiro si le taux d'occupation après le départ des membres du CND ne permet pas d'en assurer la rentabilité. L'alternative de la vente des différents pavillons devra être envisagée;
- de gérer au mieux les hôtels invendables par le poids de leurs investissements où que l'État veut momentanément conserver afin d'influer sur le développement touristique du pays. A ce propos, il faut souligner que l'État possède d'autres moyens, notamment législatifs, pour atteindre cet objectif. L'exploitation pourra être confiée soit à des chaînes, soit à des particuliers professionnels de l'hôtellerie. Cette

- rapport aux pays concurrents: établissement d'un cours de change touristique par exemple;
- . monter, maintenir et exploiter une base de données statistiques visant à suivre l'évolution du secteur afin de pouvoir prendre rapidement les actions correctrices nécessaires;
- de conserver l'héritage naturel tout en permettant une exploitation commerciale mesurée notamment des Parcs nationaux:
 - . protection de la faune et de la flore - négociation d'accords avec les pays voisins pour la protection des espèces migrantes;
 - . mise en valeur de nouveaux sites ou circuits;
 - . travaux de génie civil et d'entretien;
 - . incitation à la recherche scientifique et collaboration aux réalisations;
 - . perception de droits d'entrée, conseils aux visiteurs, mise à disposition de guides, surveillance dans les parcs...

Cet organisme pourrait s'autofinancer du moins en partie par la perception de droits d'entrée ou de visite dans les Parcs. De plus il pourrait être envisagé, comme cela se fait dans d'autres pays, d'instaurer une taxe fixe sur les nuitées: une taxe de 200 FRw représenterait un montant annuel approximatif de 20 millions de FRw. Il est clair que dans les conditions actuelles cette taxe est difficilement envisageable car elle renchérirait un produit déjà non compétitif. Il importe de régler d'abord le problème de la surévaluation du franc Rwandais .

RÉSULTATS DE LA SIMULATION

Une simulation sommaire a été effectuée pour tenter d'évaluer, pour les principaux hôtels, le chiffre d'affaire et les taux d'occupation qu'ils devraient atteindre pour dégager un bénéfice de 12% du chiffre d'affaire. La conclusion générale de cette simulation est que les hôtels du Rwanda sont encore loin d'atteindre la performance qui leur permettrait d'être rentables. Si l'avenir des hôtels à vocation touristique dépend, essentiellement, de facteurs exogènes, d'autres tel l'hôtel des Diplomates dont la composition des ventes se rapproche de celle du secteur, voient leur rentabilité affectée par une mauvaise gestion des ressources humaines. Pour tous:

- des mesures drastiques de compression des dépenses s'imposent;
- des politiques agressives de promotion doivent être mises en place; notamment en pratiquant, en périodes creuses, des prix tenant compte de la contribution marginale et non comme c'est le cas actuellement du prix de revient complet, amortissements inclus.

Annexe 1

FICHE SIGNALÉTIQUE D'UN HOTEL DANS LA ZONE
AFRIQUE DU SUD (1)
(1987)

Le marché:

Résident: 26.8%
Étranger: 73.2%

Composition:

Fonctionnaires : 10.9%
Affaires : 36.7%
Touristes (ind): 14.5%
Groupes organ. : 13.6%
Conférences : 5.9%
Autres : 18.4%

Profil de l'hôtel:

Construction : après 1975
Taille : 200-300 chambres
Taux d'occupation : 45%-65%
Prix moyen : \$55-\$75 (US)
Chiffre d'affaire : \$ 3-10 millions (US)
Localisation : milieu urbain
Catégorie : première catégorie

Montants par chambre (US \$):

Ventes : 24 219
Résultat avant charges fixes : 4 739
Résultat net avant impôt : 2 693

Ratio de résultat avant charges fixes:

/Revenus de chambre : 45.6%
/Total des ventes : 19.6%

Taux d'occupation : 51.3% (2)
Nombre de personnes/chambre : 1.2

Prix moyen par jour (US \$):

Chambre : 67.2
Invité : 59.7

Composition des ventes:

Chambres : 45.1%
Nourriture : 29.2%
Boissons : 12.0%
Téléphone : 7.1%
Autres : 6.6%

Chiffre d'affaire nourriture (US \$):

Par chambre disponible : 6 697
Par siège-restaurant : 3 653

Prix moyen d'un repas (US \$) : 11.60

Nombre de repas servis/siège : 331

Chiffre d'affaire boissons (US \$):

Par chambre disponible : 2 559

Ventes par employé (US \$):

Chambres : 58 354
Nourriture et boissons : 27 780
Téléphone : 90 290
Autres : 18 583

Ventes totales : 27 375

Nombre d'employés par 100 chambres:

Réception : 7.7
Entretien chambres : 13.4
Nourriture et boissons : 39.1
Téléphone : 2.1
Autres : 9.9
Administration : 11.1
Maintenance : 8.9
Marketing et ventes : 2.3

Moyenne : 95.3

Répartition des dépenses (% des ventes):

Ventes : 100.0%

Frais directs
Chambres : 9.3%
Nourriture et boissons : 29.9%
Téléphone : 5.1%
Autres : 1.5%

Marge sur coûts directs
Chambres : 34.1%
Nourriture et boissons : 11.3%
Téléphone : 1.3%

<u>Frais indirects</u>		Salaires	Autres
Administration	: 10.4%	58.5%	41.5%
Marketing	: 3.5%	27.2%	72.8%
Énergie	: 5.3%		100.0%
Maintenance	: 6.4%	48.8%	51.2%
<u>Résult. avt frais de gestion</u>	: 20.6%		
Frais de gestion	: 3.8%		
<u>Résult. avt amortissement</u>	: 19.6%		
Amortissements	: 4.5%		
<u>Résult. avt impôts</u>	: 12.4%		
Provisions	: 3.2%		

Note: valeurs médianes, le total peut être différent de 100%
 Ghana, Kenya, Lesotho, Ile Maurice, Nigeria, Seychelles, Sierra
 Leone, Afrique du Sud, Soudan, Tanzanie, Zaïre, Zambie et le
 Zimbabwe

(2) En baisse de 14.2% sur les deux dernières années

Source: Worldwide Hotel Industry - 1988 - Horwath & Horwath International.

Annexe 2

ETATS FINANCIERS - ORTPH GLOBAL

(.000)

BILAN	1983	1984	1985	1986	1987
ACTIF					
Frais et val. incorp. immob					
Frais immobilisés	44745	32050	15498	187	304
Ss-total	44745	32050	15498	187	304
Immobilisations corporelles					
Terrains	5057	5057	5057	5057	5057
Autres immob. corp.	3189109	3206259	3008217	3086181	3135179
Amortissements	-1055128	-1253870	-1531662	-1727155	-1872119
Autres immob. corp. en cours					
Ss-total	2139038	1957446	1481612	1364083	1268117
Autres valeurs immobilisées					
Dépôts et cautionnements	566	596	757	1032	1149
Titres	7500	7500	7500	7500	7500
Prêt à + d'1 an			2000		2000
Ss-total	8066	8086	10257	8532	10649
Valeurs d'exploitation					
Marchandises	26372	51585	32740	36170	40608
Emballages	4680	4941	5506	5769	4029
En cours de route			10		
Ss-total	31052	56526	38256	41939	44637
Réalisable et disponible					
Fournisseurs			0	0	0
Clients	80170	83537	74780	98483	112571
Personnel	7180	4495	5998	6846	7815
Etats et organ. intern.					
Associés	1053	252			
Sociétés apparentées					
Débiteurs divers	2912	1988	0	2	0
Comptes régul actif	2057	2280	3951	4049	5418
Prêts à - 1 an			0	0	0
Banques et caisse	75184	60600	65133	62086	68264
Ss-total	168556	153152	149862	171456	194068
TOTAL ACTIF	2391457	2207260	1695485	1586207	1517775
	=====	=====	=====	=====	=====

PASSIF

Capitaux propres et réserves					
Capital	3235196	3235196	2995490	3043598	3067116
Réserves règlement.					
Réserves libres		-6192 ?			
Report à nouveau	-777979	-989709	-1194592	-1479931	-1660293
Ss-total	2457217	2239295	1800898	1563667	1406823
Subvention d'équipement					
Dettes à long terme					
Prov. pour pertes et charges	15038	18436	24639	31015	32308
Dettes à court terme					
Fournisseurs	111169	112003	142576	155618	78942
Clients					
Personnel	4459	1			2029
Etat et organ. intern.	7736	2847			
Associés	57	48			
Sociétés apparentées	4393				
Créditeurs divers					85597
Comptes régul passif	3119	5124	7095	5566	2184
Emprunt - d'1 an				12149	7290
Banques	0	1321			
Ss-total	130933	121344	149671	173333	176042
Resultat	-211731	-171815	-279723	-181808	-97398
TOTAL PASSIF	2391457	2207260	1695485	1586207	1517775
	=====	=====	=====	=====	=====

RATIOS SIGNIFICATIFS

Bénéfice net	-53%	-39%	-66%	-37%	-17%
Rentabilité du capital investi	-9%	-8%	-16%	-11%	-6%
Rendement avoir des actionnaires	-9%	-8%	-16%	-12%	-7%
Fonds de roulement	152%	173%	126%	123%	136%
Liquidité	129%	126%	100%	99%	110%
Rotation des stocks (PEC+PF)*365/V	N/A	N/A	N/A	N/A	N
Délai de recouvrement	73	70	64	73	72
Délai de règlement (Achats:*)	376	365	379	344	158
Structure financière	6%	6%	10%	13%	13%
Couverture des charges fixes	N/A	N/A	N/A	N/A	N

ETAT DES REVENUS ET DEPENSES 1983

	Hotel ORTPN	Départements	C.R.H.T.	Méridien Gisenyi	Total
Ventes	104 674	3 361	115 949	26 810	250 794
Stocks vendus	73 662	2 709	41 011	9 502	126 884
Marge brute	31 012	652	74 938	17 308	123 910
-----	-----	-----	-----	-----	-----
Produits vendus	38882	30972	65712	16104	151 670
Matières et fourn. consom.	5 009	6059	24 926	3 668	39 662
Transports consommés	652	4 418			5 070
Autres services consom.	19 800	8 905	20 291	14 176	63 172
Valeur ajoutée	44 433	12 242	95 433	15 568	167 676
-----	-----	-----	-----	-----	-----
Charges et pertes diverses	19 044	3 972	539	1 006	24 561
Frais de personnel	31 447	34 479	68 952	20 268	155 146
Impôts et taxes	1 537	2 126	1 284		4 947
Intérêts		0			0
Dotations aux amort.	103 340	4 123	73 214	71 741	252 418
Dotations aux prov.			3 630	2 575	6 205
Ss-total	155368	44700	147619	95 590	443 277
Produits divers	64890	424	1118		66 422
Intérêts perçus	0	0	825		825
Résultat sur cession		110			110
Ss-total	64880	534	1943	0	67 357
Résultat d'exploitation	(46 055)	(31 924)	(50 243)	(80 022)	(208 244)
-----	-----	-----	-----	-----	-----
Pertes diverses	(466)	(5 516)			(5 982)
Profits divers	662	1 833			2 495
Résultat hors exploitation	196	(3 683)	0	0	(3 487)
-----	-----	-----	-----	-----	-----
RESULTAT NET	(45 859)	(35 607)	(50 243)	(80 022)	(211 731)
-----	-----	-----	-----	-----	-----

ETAT DES REVENUS ET DEPENSES 1984

	Hotel GRTPH	Départements	C.R.H.T.	Méridien Gisenyi	Total
Ventes	98 342	25 039	103 936	29 426	256 743
Stocks vendus	69 455	4 797	33 753	9 913	117 918
Marge brute	28 887	20 242	70 183	19 513	138 825
-----	-----	-----	-----	-----	-----
Produits vendus	47166	50993	64355	16894	179 408
Matières et fourn. consom.	4 125	6769	23 718	1 140	35 752
Transports consommés	1 387	7 385			8 772
Autres services consom.	17 814	12 084	21 010	16 588	67 496
Valeur ajoutée	52 727	44 997	89 810	18 679	206 213
-----	-----	-----	-----	-----	-----
Charges et pertes diverses	1 501	8 772	1 157	1 006	12 436
Frais de personnel	35 864	44 385	68 400	16 727	165 376
Impôts et taxes	319	1			320
Intérêts		19	644	199	862
Dotations aux amort.	60 123	5 854	68 349	71 308	205 634
Dotations aux prov.				2 779	2 779
Ss-total	97807	59031	138550	92019	387 407
Produits divers	4191	2130	1979		8 300
Intérêts perçus	186			156	342
Résultat sur cession		688			688
Ss-total	4377	2818	1979	156	9 330
Résultat d'exploitation	(40 703)	(11 216)	(46 761)	(73 184)	(171 864)
-----	-----	-----	-----	-----	-----
Pertes diverses	(335)	(236)			(571)
Profits divers	620	0			620
Résultat hors exploitation	285	(236)	0	0	49
-----	-----	-----	-----	-----	-----
RESULTAT NET	(40 418)	(11 452)	(46 761)	(73 184)	(171 815)
-----	-----	-----	-----	-----	-----

ETAT DES REVENUS ET DEPENSES 1985

	Hotel ORTPH	Départements	C.R.H.T.	Méridien Gisenyi	Total
Ventes	57 686	5 498	94 690	37 331	195 205
Stocks vendus	40 419	3 299	29 914	14 853	88 485
Marge brute	17 267	2 199	64 776	22 478	106 720
=====	-----	-----	-----	-----	-----
Produits vendus	84 940	49 054	68 506	27 633	230 133
Matières et fourn. consom.	37 797	8 276	22 867	7 547	76 487
Transports consommés	641	1 499	0	0	2 140
Autres services consom.	6 155	19 521	19 847	13 044	58 567
Valeur ajoutée	57 614	21 957	90 568	29 520	199 659
=====	-----	-----	-----	-----	-----
Charges et pertes diverses	1 563	8 362	2 171	1 006	13 102
Frais de personnel	33 915	55 936	65 520	18 718	174 089
Impôts et taxes	0	0	0	0	0
Intérêts	0	0	456	64	520
Dotations aux amort.	41 329	26 565	57 555	58 729	184 178
Dotations aux prov.	0	0	0	3 898	3 896
Ss-total	76807	90 863	125702	82415	375 787
Produits divers	25 437	12 152	2 137	0	39 726
Intérêts perçus	0	0	0	0	0
Résultat sur cession	0	0	0	0	0
Ss-total	25437	12 152	2137	0	39 726
Résultat d'exploitation	6 244	(56 754)	(32 997)	(52 895)	(136 402)
=====	-----	-----	-----	-----	-----
Pertes diverses	(67 811)	(124 827)	0	0	(192 638)
Profits divers	27 894	134 392	0	0	162 286
Reprise sur amort.	330 705	25 163	273 855	138 469	768 192
Amortissements antérieurs	(392 521)	(96 186)	(285 089)	(107 365)	(881 161)
Résultat hors exploitation	(101 733)	(61 458)	(11 234)	31 104	(143 321)
=====	-----	-----	-----	-----	-----
RESULTAT NET	(95 489)	(118 212)	(44 231)	(21 791)	(279 723)
=====	-----	-----	-----	-----	-----

ETAT DES REVENUS ET DEPENSES 1986	idem				
	Hotel ORTPN	Départements	C.R.H.T.	Méridien Gisenyi	Total
Ventes	69 619	20 731	101 032	39 598	230 960
Stocks vendus	52 119	10 951	31 808	16 659	111 537
Marge brute	17 500	9 780	69 224	22 939	119 443
-----	-----	-----	-----	-----	-----
Produits vendus	91 453	66 672	74 104	32 015	264 244
Matières et fourn. consom.	46 228	13 723	22 571	10 806	93 328
Transports consommés	1 586	3 868	0	0	5 454
Autres services consom.	10 662	22 265	21 316	11 987	66 230
Valeur ajoutée	50 477	36 596	99 441	32 161	218 675
-----	-----	-----	-----	-----	-----
Charges et pertes diverses	923	5 715	1 516	1 794	9 948
Frais de personnel	40 128	61 085	70 891	19 821	191 925
Impôts et taxes	2	13	955	0	970
Intérêts	0	0	600	7	607
Dotations aux amort.	48 848	33 669	58 923	58 442	199 882
Dotations aux prov.	0	0	0	3 594	3 594
Ss-total	89 901	100 482	132 885	83 658	406 926
Produits divers	555	6 263	3 394	0	10 212
Intérêts perçus	3	172	0	0	175
Résultat sur cession	0	0	0	0	0
Ss-total	558	6 435	3 394	0	10 387
Résultat d'exploitation	(38 866)	(57 451)	(30 050)	(51 497)	(177 864)
-----	-----	-----	-----	-----	-----
Pertes diverses	(27 422)	(16 656)	(232)	0	(44 310)
Profits divers	15 000	25 366	0	0	40 366
Résultat hors exploitation	(12 422)	8 710	(232)	0	(3 944)
-----	-----	-----	-----	-----	-----
RESULTAT NET	(51 288)	(48 741)	(30 282)	(51 497)	(181 808)
-----	-----	-----	-----	-----	-----

ETAT DES REVENUS ET DEPENSES 1987

	Hotel ORTFN	Départements	C.R.H.T.	Méridien Gisenyi	Total
Ventes	72 085	26 268	112 070	12 100	222 523
Stocks vendus	48 132	12 605	35 686	4 967	101 390
Marge brute	23 953	13 663	76 384	7 133	121 133
-----	-----	-----	-----	-----	-----
Produits vendus	86 132	105 764	80 203	76 411	348 510
Matières et fourn. consom.	43 961	13 590	25 187	24 045	106 783
Transports consommés	576	2 626			3 202
Autres services consom.	9 225	23 186	22 020	17 788	72 219
Valeur ajoutée	56 323	80 025	109 380	41 711	287 439
-----	-----	-----	-----	-----	-----
Charges et pertes diverses	1 112	3 010	1 573	1 706	7 401
Frais de personnel	38 743	66 624	79 357	24 976	209 700
Impôts et taxes	15	73	1 515	0	1 603
Intérêts	3	0	521	3	527
Dotations aux amort.	35 654	26 653	56 982	42 944	162 233
Dotations aux prov.	727	0	0	4 735	5 462
Ss-total	76254	96 360	139 948	74 364	386 926
Produits divers	753	6 813	2 145		9 711
Intérêts perçus	0				0
Résultat sur cession	242	125			367
Ss-total	995	6 938	2 145	0	10 078
Résultat d'exploitation	(18 936)	(9 397)	(28 423)	(32 653)	(89 409)
-----	-----	-----	-----	-----	-----
Pertes diverses	(2 876)	(7 444)	(3 848)		(14 168)
Profits divers	4 017	2 162			6 179
Résultat hors exploitation	1 141	(5 282)	(3 848)	0	(7 989)
-----	-----	-----	-----	-----	-----
RESULTAT NET	(17 795)	(14 679)	(32 271)	(32 653)	(97 398)
-----	-----	-----	-----	-----	-----

ETATS FINANCIERS - DEPARTEMENTS

(.000)

ETAT DES REVENUS ET DEPENSES - PARC NATIONAL AKAGERA

	1 983	1 984	1 985	1 986	1 987
Ventes	0	0			
Stocks vendus					
Marge brute	0	0	0	0	0
=====					
Produits vendus	10216	11858	22659	35368	40925
Matières et fourn. consom.	2 824	2 212	3 077	4 671	3 263
Transports consommés	1 007	1 078	139	81	188
Autres services consom.	2 208	797	1 729	2 799	2 587
Valeur ajoutée	4 177	7 771	17 714	27 817	34 887
=====					
Charges et pertes diverses	2 653	940	986	1 724	88
Frais de personnel	12 644	15 933	22 422	22 902	27 096
Impôts et taxes	341				
Intérêts					
Dotations aux amort.			6 396	6 505	7 763
Dotations aux prov.					
Ss-total	15638	16873	29804	31131	34947
Produits divers	115	59	1268	135	1116
Intérêts perçus					
Résultat sur cession					
Ss-total	115	59	1268	135	1116
Résultat d'exploitation	(11 346)	(9 043)	(10 822)	(3 179)	1 056
=====					
Pertes diverses		(225)	0	(6 018)	
Profits divers			703	410	
Reprises sur amort.			0		
Amort. antér. MINITRAPE			(38 543)*		
Résultat hors exploitation	0	(225)	(37 840)	(5 608)	0
=====					
Prélèvements sur RBE					
=====					
RESULTAT NET	(11 346)	(9 268)	(48 662)	(8 787)	1 056
=====					

* dotations aux amort

ETAT DES REVENUS ET DEPENSES - PARC NATIONAL DES VOLCANS

exceptionnelle

	1 983	1 984	1 985	1 986	1 987
Ventes					345
Stocks vendus					340
Marge brute	0	0	0	0	5
=====					
Produits vendus	8317	10 439	25850	30626	63609
Matières et fourn. consom.	720	492	764	962	1 441
Transports consommés	498	849	101	1	119
Autres services consom.	1 044	842	802	1 590	1 438
Valeur ajoutée	6 055	8 256	24 183	28 073	60 616
=====					
Charges et pertes diverses	199	37	3 509	14	57
Frais de personnel	5 604	7 182	9 293	11 095	12 215
Impôts et taxes	209				
Intérêts					
Dotations aux amort.			1 865	1 995	1 874
Dotations aux prov.					
Ss-total	6002	7 219	14667	13104	14146
Produits divers	184	265	81		156
Intérêts perçus					
Résultat sur cession					
Ss-total	184	265	81	0	156
Résultat d'exploitation	237	1 302	9 597	14 969	46 626
=====					
Pertes diverses		(11)	0	(686)	(824)
Profits divers	123		384	359	1 023
Reprises sur amort.					
Amort. antér. NINITRAPE			(1 293)*		
Résultat hors exploitation	123	(11)	(909)	(327)	199
=====					
Prélèvements sur RBE					
=====					
RESULTAT NET	360	1 291	8 688	14 642	46 825
=====					

* dotations aux amort

ETAT DES REVENUS ET DEPENSES - ADMINISTRATION CENTRALE & DIVERS

exceptionnelle

	1 983	1 984	1 985	1 986	1 987
Ventes	3 361	25 039	5 498	20 731	25 923
Stocks vendus	2 709	4 797	3 299	10 951	12 265
Marge brute	652	20 242	2 199	9 780	13 658
=====					
Produits vendus	12 439	28 696	545	678	1230
Matières et fourn. consom.	2 515	4 065	4 435	8 090	8 886
Transports consommés	2 913	5 458	1 259	3 786	2 319
Autres services consom.	5 653	10 445	16 990	17 876	19 161
Valeur ajoutée	2 010	28 970	(19 940)	(19 294)	(15 478)
=====					
Charges et pertes diverses	1 130	7 795	3 867	3 977	2 865
Frais de personnel	16 231	21 270	24 221	27 088	27 313
Impôts et taxes	1 576	1	0	13	73
Intérêts	0	19	0	0	
Dotations aux amort.	4 123	5 854	18 304	25 169	17 016
Dotations aux prov.	0			0	
Ss-total	23 060	34939	46 392	56 247	47 267
Produits divers	219	1806	10 803	6 128	5 541
Intérêts perçus	0	6192	25 000	41 172	21 000
Résultat sur cession	110	688	0	0	125
Ss-total	329	8686	35 803	47 300	26 666
Résultat d'exploitation	(20 721)	2 717	(30 529)	(28 241)	(36 079)
=====					
Pertes diverses	(5 516)	0	(124 827)	(9 952)	(6 620)
Profits divers	1 616	0	133 305	24 597	1 139
Reprises sur amort.	0		25 163	0	
Amort. antér. MINITRAPE	0		(56 350)	0	
Résultat hors exploitation	(3 900)	0	(22 709)	(13 596)	(5 481)
=====					
Prélèvements sur RBE	0		0	0	
=====					
RESULTAT NET	(24 621)	2 717	(53 238)	(13 596)	(41 560)
=====					

ETAT DES REVENUS ET DEPENSES - TOTAL DEPARTEMENTS

	1 983	1 984	1 985	1 986	1 987
Ventes	3 361	25 039	5 498	20 731	26 268
Stocks vendus	2 709	4 797	3 299	10 951	12 605
Marge brute	652	20 242	2 199	9 780	13 663
=====					
Produits vendus	30 972	50 993	49 054	66 672	105 764
Matières et fourn. consom.	6 059	6 769	8 276	13 723	13 590
Transports consommés	4 418	7 385	1 499	3 868	2 626
Autres services consom.	8 905	12 084	19 521	22 265	23 186
Valeur ajoutée	12 242	44 997	21 957	36 596	80 025
=====					
Charges et pertes diverses	3 972	8 772	8 362	5 715	3 010
Frais de personnel	34 479	44 385	55 936	61 085	66 624
Impôts et taxes	2 126	1	0	13	73
Intérêts	0	19	0	0	0
Dotations aux amort.	4 123	5 854	26 565	33 669	26 653
Dotations aux prov.	0	0	0	0	0
Ss-total	44 700	59 031	90 863	100 482	96 360
Produits divers	518	2 130	12 152	6 263	6 813
Intérêts perçus	0	6 192	25 000	41 172	21 000
Résultat sur cession	110	688	0	0	125
Ss-total	628	9 010	37 152	47 435	27 938
Résultat d'exploitation	(31 830)	(5 024)	(31 754)	(16 451)	11 603
=====					
Pertes diverses	(5 516)	(236)	(124 827)	(16 656)	(7 444)
Profits divers	1 739	0	134 392	25 366	2 162
Reprises sur amort.	0	0	25 163	0	0
Amort. antér. MINITRAPE	0	0	(96 186)	0	0
Résultat hors exploitation	(3 777)	(236)	(61 458)	8 710	(5 282)
=====					
Prélèvements sur RBE					
=====					
RESULTAT NET	(35 607)	(5 260)	(93 212)	(7 741)	6 321
=====					

ETATS FINANCIERS - IZUBA MERIQIEN GISENYI (.000)

BILAN	1984	1985	1986	1987
ACTIF				
Frais et val. incorp. immob				
Frais immobilisés	30 038	15 490		
Ss-total	30 038	15 490	0	0
Immobilisations corporelles				
Terrains	3 658	3 658	3 658	3 658
Autres immob. corp.	732 748	768 588	769 212	768 587
Amortissements	(97 102)	635 646	(182 887)	585 701
Autres immob. corp. en cours			(225 831)	543 381
Ss-total	639 304	589 359	547 039	(268 775)
Ss-total	639 304	589 359	547 039	503 470
Autres valeurs immobilisées				
Dépôts et cautionnements	480	488		755
Titres				
Ss-total	480	488	0	755
Valeurs d'exploitation				
Marchandises	1 925	3 183	4 273	6 309
Emballages	207	310	234	350
En cours de route				
Ss-total	2 132	3 493	4 507	7 259
Réalisable et disponible				
Fournisseurs				
Clients	5 784	10 094	9 752	13 366
Personnel		656	258	56
Etats et organ. intern.				
Associés	10 891			
Sociétés apparentées				
Débiteurs divers	633	1 216	2 139	0
Comptes régul actif	1 474	558	273	626
Prêts à - 1 an		0		0
Banques et caisse	2 985	9 095	8 721	15 238
Ss-total	21 767	21 529	21 143	29 286
TOTAL ACTIF	693 721	630 367	572 689	540 770
	=====	=====	=====	=====

PASSIF

Capitaux propres et réserves				
Capital	896 158	884 494	884 494	884 494
Réserves règlement.				
Moins value de réévaluation		(36 862)	(36 862)	(36 862)
Report à nouveau	(150 194)	(225 056)	(246 846)	(298 463)
Ss-total	745 964	622 576	600 786	549 169
Subvention d'équipement				
Dettes à long terme				
Prov. pour pertes et charges	8 001	9 764	12 816	12 627
Dettes à court terme				
Fournisseurs	2 987	10 930	2 324	2 641
Clients				
Personnel	1	668		1 552
Etat et organ. intern.	2 847	1 283	167	1 513
Associés	48			2 990
Sociétés apparentées				
Créditeurs divers	1 944		2 967	1 552
Comptes régul passif	3 792	6 936	5 246	1 378
Emprunt - d'1 an				
Banques	1 321			
Ss-total	12 940	19 817	10 704	11 626
Resultat	(73 184)	(21 790)	(51 617)	(32 652)
TOTAL PASSIF	693 721	630 367	572 689	540 770
	=====	=====	=====	=====

ETAT DES REVENUS ET DEPENSES

REVENUS

Hôtel				
Location chambres	16 894	24 458	27 253	34 241
Salle de réunion				
Diverses				
Ss-total	16 894	24 458	27 253	34 241
Restaurant				
Repas restaurant	20 043	27 307	29 027	32 746
Repas catering				
Boissons				
Ss-total	20 043	27 307	29 027	32 746
Bar				
Boissons	7 175	10 024	10 571	12 100
Piscine boissons	0	0	0	0
Piscine entrées	0	0	0	0
Blanchisserie	0	0	0	0
Artisanat	0	0	0	0
Téléphone	0	0	0	0
Catering	0	0	0	0
Divers	2 150	2 291	4 019	6 511
TOTAL REVENUS	46 262	64 080	70 870	85 598
	=====	=====	=====	=====

DEPENSES

Hotel				
Frais de personnel	16 727	18 718	20 360	24 976
Frais de bureau	5 081	5 320	8 737	9 385
Frais de publicité				
Assurances et impôts	1 006	1 006	1 794	1 706
Commissions aux agences				
Frais de véhicule				
Eau, électricité, mazout	8 663	7 398	6 383	7 061
Entretien bâtiments		3 033	2 651	4 334
Entretien hôtels	1 880	2 291	1 821	2 967
Provisions réparations	2 779	3 898	3 594	4 734
Honoraires et redevances	1 163	2 613	2 936	4 072
Charges/exercices antér.				
Pertes diverses, contentieux				
Dotat. amort. constr.	28 864	35 100	35 100	35 100
Dotat. amort. mob. et agenc.	25 123	7 640	7 640	688
Autres dot. amort.	17 322	15 939	15 702	7 156
Pertes sur réal. actif				
Ss-total	108 608	103 006	106 718	102 179

Restaurant				
Frais de personnel				
Vivres consommés	6 743	9 794	11 282	11 104
Boissons consommées				
Entret. & répar.				
Produits de consomm.	1 140			
Ss-total	7 883	9 794	11 282	11 104
Bar				
Frais de personnel				
Boissons consommées	2 955	4 174	4 487	4 967
Entret. & répar.				
Produits de consomm.				
Ss-total	2 955	4 174	4 487	4 967
Piscine				
Frais de personnel		0	0	0
Boissons consommées		0	0	0
Entret. & répar.		0	0	0
Produits de consomm.		0	0	0
Ss-total	0	0	0	0
Blanchisserie				
Frais de personnel				
Entret. & répar.				
Produits de consomm.				
Ss-total	0	0	0	0
Artisanat				
Marchandises consommées				
Téléphone				
Entret. & répar.		0	0	0
Communications		0	0	0
Ss-total	0	0	0	0
Catering				
Entret. & répar.		0	0	0
Produits de consomm.		0	0	0
Ss-total	0	0	0	0
TOTAL DEPENSES	119 446	116 974	122 487	118 250
	=====	=====	=====	=====
RESULTAT D'EXPLOITATION	(73 184)	(52 894)	(51 617)	(32 652)
Reprise sur amortissements		138 469		
Dotations exceptionnelle		(107 365)		
RESULTAT HORS EXPLOITATION	0	31 104	0	0
RESULTAT NET	(73 184)	(21 790)	(51 617)	(32 652)
	=====	=====	=====	=====

ETATS FINANCIERS - GESTION CRHT

BILAN	1983	1984	1985	1986	
ACTIF					
Frais et val. incorp. immob					
Frais immobilisés					
Ss-total					
Immobilisations corporelles					
Terrains					
Autres immob. corp.	1 197 368	1 200 020	1 066 059	1 070 618	1 071 534
Amortissements	(466 052)	(534 301)	(603 092)	(662 016)	(718 987)
Autres immob. corp. en cours					
Ss-total	731 316	665 719	462 967	408 602	35
Autres valeurs immobilisées					
Prêts et créances à LT et MT	2 000	2 000	2 000	2 000	2 000
Titres					
Ss-total	2 000	2 000	2 000	2 000	
Valeurs d'exploitation					
Marchandises	18 551	14 666	12 209	12 498	13 718
Emballages	1 518	1 473	1 504	1 669	1 892
En cours de route	0	0	11	0	0
Ss-total	20 069	16 139	13 724	14 167	1
Réalizable et disponible					
Fournisseurs	0	195	10	0	309
Clients	21 609	28 249	18 322	20 113	27 144
Personnel	1 651	557	728	28	47
Etats et organ. intern.	8	102	0	0	0
Associés	0	0	0	0	0
Sociétés apparentées	4 371	0	0	0	0
Débiteurs divers	1 884	1 814	2 508	2 347	2 005
Comptes régul actif	1 807	720	2 586	1 993	2 086
Prêts à - 1 an	0	0	0	0	0
Banques et caisse	27 481	36 371	43 519	35 565	36 294
Ss-total	58 811	68 008	67 673	60 046	6
TOTAL ACTIF	812 196	751 866	546 364	484 815	43
	=====	=====	=====	=====	=====

PASSIF

* Capitaux propres et réserves					
Capital	0	0	0	0	0
Réserves règlement.	0	0	0	0	0
Moins value de réévaluation	0	0	(139 262)	(139 262)	(139 262)
Report à nouveau	(356 425)	(406 671)	(459 621)	(528 856)	(600 140)
Ss-total	(356 425)	(406 671)	(598 883)	(668 118)	(739 402)
Subvention d'équipement	1 183 836	1 183 836	1 183 836	1 183 836	1 183 836
Dettes à long terme	0	0	0	0	0
Prov. pour pertes et charges	9 789	13 332	14 875	18 199	19 680
Dettes à court terme					
- Fournisseurs	8 595	2 160	3 197	5 119	6 671
Clients	27	155	460	7	442
Personnel	2 602	1 968	1 739	2 641	372
Etat et organ. intern.	6 466	7 946	7 166	8 728	4 260
Associés	0	0	0	0	0
Sociétés apparentées	3 893	600	927	0	0
Créditeurs divers	2 319	1 482	2 282	5 662	6 188
Comptes régul passif	1 340	8	0	25	0
Emprunt - d'1 an	0	0	0	0	0
Banques	0	0	0	0	9 266
Ss-total	25 242	14 319	15 771	22 182	27 199
Resultat	(50 246)	(52 950)	(69 235)	(71 284)	(53 271)
* TOTAL PASSIF	812 196	751 866	546 364	484 815	438 042
	=====	=====	=====	=====	=====

Bar					
Frais de personnel	2 021	2 115	2 114	1 895	2 076
Boissons consommées	9 151	6 411	5 266	4 955	5 745
Entret. & répar.	202	352	187	113	202
Produits de consomm.	232	142	112	186	208
Ss-total	11 606	9 020	7 679	7 149	8 231
Tennis/Piscine					
Frais de personnel	292	326	370	371	539
Boissons consommées	503	374	316	343	455
Produits de consomm.	97	147	110	236	530
Ss-total	892	847	796	950	1 524
Blanchisserie					
Frais de personnel	2 846	2 741	3 009	3 202	3 771
Entret. & répar.	267	487	286	73	116
Produits de consomm.	876	666	571	531	490
Ss-total	3 989	3 894	3 866	3 806	4 377
Artisanat					
Marchandises consommées	2 588	1 593	1 393	1 932	2 000
Téléphone					
Entret. & répar.	93	42	37	15	41
Communications	2 080	2 074	1 994	1 990	3 775
Ss-total	2 173	2 116	2 031	2 005	3 816
Catering					
Entret. & répar.	0	9	79	60	2
Produits de consomm.	29	23	19	14	40
Ss-total	29	32	98	74	42
TOTAL DEPENSES	233 850	216 864	198 335	208 811	226 000
PRELEVEMENT ORTPN		(6 191)	(25 000)	(41 000)	(21 000)
RESULTAT D'EXPLOITATION	(50 246)	(52 950)	(58 001)	(71 284)	(53 000)
RESULTAT HORS EXPLOITATION	0	0	(11 234)	0	0
RESULTAT NET	(50 246)	(52 950)	(69 235)	(71 284)	(53 000)

ETAT DES REVENUS ET DEPENSES

REVENUS

Hôtel

Location chambres	60 980	59 386	62 731	66 887	68 434
Salle de réunion	494	410	589	537	487
Diverses	47	131	349	819	843
Ss-total	61 521	59 927	63 669	68 243	69 764

Restaurant

Repas restaurant	74 575	69 915	63 477	66 605	74 460
Repas catering	4 272	3 735	4 268	5 254	3 279
Boissons	12 752	12 628	12 324	14 237	16 324
Ss-total	91 599	86 278	80 069	86 096	94 063

Bar

- Boissons	19 552	14 221	11 500	10 999	12 869
------------	--------	--------	--------	--------	--------

Divers

	10 932	9 679	10 096	13 189	17 724
--	--------	-------	--------	--------	--------

TOTAL REVENUS

	183 604	170 105	165 334	178 527	194 420
	=====	=====	=====	=====	=====

DEPENSES

Hôtel

Frais de personnel	42 408	45 733	46 424	47 400	52 721
Frais de bureau	1 764	2 086	1 677	1 613	1 563
Frais de publicité	909	1 635	1 104	1 280	1 247
Assurances et impôts	1 283	976	1 054	1 925	2 519
Commissions aux agences	2 603	1 782	1 429	1 313	1 060
Frais de véhicule	4 304	2 450	1 995	2 707	2 722
Eau, électricité, mazout	15 810	14 635	14 242	14 135	14 083
Entretien bâtiments	2 403	1 712	823	784	1 297
Entretien hôtels	4 922	4 494	4 113	4 110	4 430
Provisions réparations	3 630	3 422	3 373	3 570	3 888
Honoraires et redevances	5 644	5 385	7 191	8 905	9 005
Charges/exercices antér.	0	0	282	232	3 847
Pertes diverses, contentieux	219	170	260	379	617
Dotat. amort. constr.	45 112	54 562	45 309	45 288	45 287
Dotat. amort. mob. et agenc.	27 837	11 872	11 079	10 093	9 332
Autres dot. amort.	265	1 748	1 168	3 540	2 363
Pertes sur réal. actif	0	0	471	0	0
Ss-total	159 113	152 662	141 994	147 274	155 981

Restaurant

Frais de personnel	21 385	18 499	14 950	18 022	20 252
Vivres consommés	23 168	19 695	17 156	18 029	19 957
Boissons consommées	5 601	5 681	5 785	6 550	7 123
Entret. & répar.	1 566	1 445	1 039	1 480	1 116
Produits de consomm.	1 740	1 380	1 548	1 540	1 865
Ss-total	53 460	46 700	40 478	45 621	50 313

ETATS FINANCIERS - HOTEL AKAGERA

(.000)

BILAN	1983	1984	1985	1986	1987
ACTIF					
Frais et val. incorp. immob					
Frais immobilisés	0				
Ss-total	0				
Immobilisations corporelles					
Terrains					
Autres immob. corp.	486 139	487 908	536 214	538 657	538 925
Amortissements	(164 473)	321 666 (198 332)	289 576 (275 671)	260 543 (309 570)	229 087 (341 677)
Autres immob. corp. en cours					
Ss-total	321 666	289 576	260 543	229 087	197 248
Autres valeurs immobilisées					
Prêts et créances à LT et MT	0	0	0	0	0
Titres					
Ss-total	0	0	0	0	0
Valeurs d'exploitation					
Marchandises	5 011	4 628	3 447	4 215	4 072
Emballages	417	403	371	537	537
En cours de route	0		5		
Ss-total	5 428	5 031	3 823	4 752	4 609
Réalizable et disponible					
Fournisseurs	0	177	0		
Clients	4 234	4 324	3 363	4 253	7 885
Personnel	21	3	301	3	0
Etats et organ. intern.					
Associés					
Sociétés apparentées					
Débiteurs divers	321	305	815	850	850
Comptes régul actif	442	298	418	586	587
Prêts à - 1 an					
Banques et caisse	9 350	13 598	12 891	9 485	10 933
Ss-total	14 368	18 705	17 788	15 177	20 255
TOTAL ACTIF	341 462	313 312	282 154	249 016	222 112
	=====	=====	=====	=====	=====

PASSIF

Capitaux propres et réserves

Capital

Réserves règlement.

Plus value de réévaluation

Report à nouveau

(130 258)

(151 929)

45 999
(180 023)

45 999
(257 728)

45 999
(293 377)

Ss-total

(130 258)

(151 929)

(134 024)

(211 729)

(247 378)

Subvention d'équipement

484 646

484 646

484 646

484 646

484 646

Dettes à long terme

Prov. pour pertes et charges

3 198

4 963

4 529

5 564

5 952

Dettes à court terme

Fournisseurs

2 269

281

1 467

1 716

1 846

Clients

27

112

409

5

161

Personnel

803

749

332

909

247

Etat et organ. intern.

1 568

2 257

1 783

2 237

1 380

Associés

Sociétés apparentées

300

300

612

Créditeurs divers

582

47

105

1 317

2 218

Comptes régul passif

0

0

Emprunt - d'1 an

Banques

2 968

Ss-total

5 547

3 746

4 708

6 184

8 820

Resultat

(21 671)

(28 094)

(77 705)

(35 649)

(29 928)

TOTAL PASSIF

341 462

313 312

282 154

249 016

222 112

=====

=====

=====

=====

=====

REVENUS

Hôtel					
Location chambres	12 592	12 248	13 478	13 818	17 612
Salle de réunion	0	0	0	0	0
Diverses	24	65	241	432	539
Ss-total	12 616	12 313	13 719	14 250	18 151
Restaurant					
Repas restaurant	24 361	21 050	19 554	20 814	26 244
Repas catering	0	0	0	0	0
Boissons	3 946	3 317	2 921	3 196	3 926
Ss-total	28 307	24 367	22 475	24 010	30 170
Bar					
Boissons	3 974	3 185	2 841	2 725	3 400
Piscine boissons	1 112	900	790	853	1 150
Piscine entrées	46	44	64	72	69
Blanchisserie	29	87	85	85	141
Artisanat	2 227	1 172	815	1 000	1 502
Téléphone	74	72	60	12	336
Catering	0	0	0	0	0
Divers	266	134	281	711	536
TOTAL REVENUS	48 651	42 274	41 130	43 718	55 455
	=====	=====	=====	=====	=====

DEPENSES

Hotel					
Frais de personnel	11 347	12 244	11 558	12 832	14 461
Frais de bureau	401	737	537	557	582
Frais de publicité	382	749	657	581	501
Assurances et impôts	347	341	421	587	783
Commissions aux agences	120	95	134	187	165
Frais de véhicule	2 076	758	871	1 352	1 148
Eau, électricité, mazout	2 935	3 212	3 518	3 710	3 953
Entretien bâtiments	562	332	147	233	562
Entretien hôtels	857	1 195	1 333	1 228	1 503
Provisions réparations	930	856	889	874	1 109
Honoraires et redevances	1 708	1 239	1 812	2 130	2 957
Charges/exercices antér.	0		0	232	1 247
Pertes diverses, contentieux	77	34	119	155	250
Dotat. amort. constr.	17 590	27 040	26 529	26 529	26 528
Dotat. amort. mob. et agenc.	16 127	5 391	5 233	5 671	5 591
Autres dot. amort.	0	1 362	782	1 699	0
Pertes sur réal. actif	0		0		
Ss-total	55 459	55 585	54 540	58 557	61 360

Restaurant

Entret. & répar.	209	448	376	184	214
Produits de consomm.	107	149	262	262	458
Ss-total	9 934	9 160	10 257	10 240	12 788
Bar					
Frais de personnel	198	327	405	434	416
Boissons consommées	1 684	1 182	1 122	1 037	1 351
Entret. & répar.	60	52	70	55	56
Produits de consomm.	82	5	30	40	156
Ss-total	2 024	1 566	1 627	1 566	1 979
Piscine					
Frais de personnel	159	193	235	232	394
Boissons consommées	503	374	316	343	455
Entret. & répar.	12	1	7	55	182
Produits de consomm.	65	102	89	176	330
Ss-total	739	670	647	806	1 361
Blanchisserie					
Frais de personnel	188	384	499	465	530
Entret. & répar.	15	24	0	23	13
Produits de consomm.	125	115	164	109	147
Ss-total	328	523	663	597	690
Artisanat					
Marchandises consommées	1 496	593	441	563	846
Téléphone					
Entret. & répar.	0	0	0	0	0
Communications	342	391	365	38	359
Ss-total	342	391	365	38	359
Catering					
Entret. & répar.	0	0	0	0	0
Produits de consomm.	0	0	0	0	0
Ss-total	0	0	0	0	0
TOTAL DEPENSES	70 322	68 488	68 540	72 367	79 383
	=====	=====	=====	=====	=====

PRELEVEMENT O.R.T.P.N.

(1 880)

(5 500)

(7 000)

(6 000)

RESULTAT D'EXPLOITATION

(21 671)

(28 094)

(32 910)

(35 649)

(29 928)

=====

=====

=====

=====

=====

STATISTIQUES HOTELIERES - HOTEL AKAGERA

	(21 671)	(28 094)	(77 705)	(35 649)	(29 928)
Chambres					
Nombre	60	60	60	60	60
Capacité offerte/an	21 900	21 960	21 900	21 900	21 900
Occup. réelle/an	5 008	5 218	5 851	5 373	6 215
Coefficient d'occup.	22.9%	23.8%	26.7%	24.5%	28.4%
Capacité offerte/1 T	5 400	5 460	5 400	5 400	5 400
Occup. réelle/1 T	1 200	1 122	1 606	1 596	1 579
Coefficient d'occup.	22.2%	20.5%	29.7%	29.6%	29.2%
Capacité offerte/2 T	5 460	5 460	5 460	5 460	5 460
Occup. réelle/2 T	864	1 153	1 110	883	1 311
Coefficient d'occup.	15.8%	21.1%	20.3%	16.2%	24.0%
Capacité offerte/3 T	5 520	5 520	5 520	5 520	5 520
Occup. réelle/3 T	1 786	1 308	1 793	1 547	1 719
Coefficient d'occup.	32.4%	23.7%	32.5%	28.0%	31.1%
Capacité offerte/4 T	5 520	5 520	5 520	5 520	5 520
Occup. réelle/4 T	1 158	1 635	1 342	1 347	1 606
Coefficient d'occup.	21.0%	29.6%	24.3%	24.4%	29.1%
Nuitées					
Nombre	120	120	120	120	120
Capacité offerte/an	43 800	43 920	43 800	43 800	43 800
Occup. réelle/an	8 658	8 579	8 964	9 005	10 375
Coefficient d'occup.	19.8%	19.5%	20.5%	20.6%	23.7%
Capacité offerte/1 T	10 800	10 920	10 800	10 800	10 800
Occup. réelle/1 T	2 084	1 866	2 325	2 501	2 527
Coefficient d'occup.	19.3%	17.1%	21.5%	23.2%	23.4%
Capacité offerte/2 T	10 920	10 920	10 920	10 920	10 920
Occup. réelle/2 T	1 606	2 053	1 746	1 506	2 193
Coefficient d'occup.	14.7%	18.8%	16.0%	13.8%	20.1%
Capacité offerte/3 T	11 040	11 040	11 040	11 040	11 040
Occup. réelle/3 T	2 969	2 099	2 744	2 655	3 060
Coefficient d'occup.	26.9%	19.0%	24.9%	24.0%	27.7%
Capacité offerte/4 T	11 040	11 040	11 040	11 040	11 040
Occup. réelle/4 T	1 999	2 561	2 149	2 343	2 595
Coefficient d'occup.	18.1%	23.2%	19.5%	21.2%	23.5%

Références

=====

1982
1983

Coef occup. chambres

18.0%
22.9%Coef occup. nuitées
16.4%
19.8%

ETATS FINANCIERS - HOTEL DES DIPLOMATES

(.000)

BILAN	1983	1984	1985	1986	1987
ACTIF					
Frais et val. incorp. immob					
Frais immobilisés					
Ss-total					
Immobilisations corporeilles					
Terrains					
Autres immob. corp.	394 090	394 227	302 727	304 606	304 769
Amortissements	(156 301)	(176 356)	(160 698)	(175 175)	(190 175)
Autres immob. corp. en cours	237 789	217 871	142 029	129 431	114 594
Ss-total	237 789	217 871	142 029	129 431	114 594
Autres valeurs immobilisées					
Prêts et créances à LT et MT	2 000	2 000	2 000	2 000	2 000
Titres					
Ss-total	2 000	2 000	2 000	2 000	2 000
Valeurs d'exploitation					
Marchandises	6 011	4 954	4 389	4 131	3 718
Emballages	651	617	688	636	675
En cours de route					
Ss-total	6 662	5 571	5 077	4 767	4 393
Réalisable et disponible					
Fournisseurs	0		10		
Clients	14 351	15 933	12 063	11 970	12 374
Personnel	1 493	554	427	25	42
Etats et organ. intern.	6				
Associés	0				
Sociétés apparentées	2 000				
Débiteurs divers	1 371	1 433	1 497	1 407	1 065
Comptes régul actif	913	157	1 943	1 148	903
Prêts à - 1 an					
Banques et caisse	8 434	16 319	18 961	16 299	17 966
Ss-total	28 570	34 596	34 901	30 649	32 350
TOTAL ACTIF	275 021	260 038	184 007	167 047	153 337
	=====	=====	=====	=====	=====

PASSIF

Capitaux propres et réserves					
Capital					
Réserves règlement.			(91 555)	(91 555)	(91 555)
Moins value de réévaluation			(135 521)	(120 968)	(142 519)
Report à nouveau	(104 418)	(121 713)			
Ss-total	(104 418)	(121 713)	(227 076)	(212 523)	(234 074)
Subvention d'équipement	381 478	381 478	381 478	381 478	381 478
Dettes à long terme					
Prov. pour pertes et charges	4 609	6 991	8 347	10 103	11 653
Dettes à court terme					
Fournisseurs	3 721	1 477	1 726	2 313	3 455
Clients		43		2	1
Personnel	1 088	641	294	965	89
Etat et organ. intern.	2 959	3 486	2 508	4 074	1 812
Associés					
Sociétés apparentées	1 146				
Créditeurs divers	1 181	1 435	2 177	2 161	1 643
Comptes régul passif	552	8		25	
Emprunt - d'1 an					
Banques					4 042
Ss-total	10 647	7 090	6 705	9 540	11 042
Resultat	(17 295)	(13 808)	14 553	(21 551)	(16 762)
TOTAL PASSIF	275 021	260 038	184 007	167 047	153 337
	=====	=====	=====	=====	=====

ETAT DES REVENUS ET DEPENSES

REVENUS

Hôtel					
Location chambres	31 674	34 785	37 647	38 305	34 569
Salle de réunion	494	410	589	537	487
Diverses	18	15	33	80	24
Ss-total	32 186	35 210	38 269	38 922	35 080
Restaurant					
Repas restaurant	28 395	26 846	25 295	23 811	24 815
Repas catering	4 272	3 735	4 268	5 254	3 279
Boissons	8 806	6 848	6 613	7 581	8 706
Ss-total	41 473	37 429	36 176	36 646	36 800
Bar					
Boissons	6 961	5 579	4 593	4 536	4 274
Tennis	149	246	304	284	308
Blanchisserie	584	636	468	425	494
Artisanat	146	213	427	417	465
Téléphone	2 119	2 186	2 135	2 596	4 232
Catering	940	954	1 428	2 172	4 743
Divers	1 118	764	725	1 144	450
TOTAL REVENUS	85 676	83 217	84 525	87 142	86 846
	=====	=====	=====	=====	=====

DEPENSES

Hotel					
Frais de personnel	17 174	20 865	21 430	21 126	23 460
Frais de bureau	968	950	767	659	601
Frais de publicité	267	418	259	309	381
Assurances et impôts	320	320	320	796	997
Commissions aux agences	1 489	1 539	1 104	890	655
Frais de véhicule	1 021	748	528	635	724
Eau, électricité, mazout	6 041	5 978	6 133	5 928	5 810
Entretien bâtiments	1 399	1 049	494	443	482
Entretien hôtels	2 386	1 494	1 180	1 666	1 693
Provisions réparations	1 714	1 664	1 690	1 743	1 737
Honoraires et redevances	2 736	2 946	3 864	3 775	2 937
Charges/exercices antér.	0		282		2 177
Pertes diverses, contentieux	26	79	81	57	227
Dotat. amort. constr.	14 984	14 984	10 406	10 406	10 406
Dotat. amort. mob. et agenc.	8 047	5 071	5 072	3 696	3 472
Autres dot. amort.	0		0	373	1 120
Pertes sur réal. actif	0		471		
Ss-total	58 572	58 105	54 081	52 502	56 929
Restaurant					
Frais de personnel	16 496	12 841	9 118	11 951	12 956
Vivres consommés	12 216	10 918	7 972	8 828	9 010
Boissons consommées	3 828	3 202	3 279	3 616	3 846
Entret. & répar.	1 016	712	420	859	519
Produits de consomm.	1 324	930	932	955	998

Bar					
Frais de personnel	1 244	1 194	1 094	1 026	1 175
Boissons consommées	3 556	2 849	2 382	2 352	2 234
Entret. & répar.	86	13	38	38	60
Produits de consomm.	110	90	56	54	30
Ss-total	4 996	4 146	3 570	3 470	3 499
Tennis					
Frais de personnel	133	133	135	139	145
Entret. & répar.	16	24	13	0	
Produits de consomm.	4	20	1	5	18
Ss-total	153	177	149	144	163
Blanchisserie					
Frais de personnel	1 952	1 704	1 928	2 109	2 473
Entret. & répar.	179	300	254	47	73
Produits de consomm.	498	483	345	373	310
Ss-total	2 629	2 487	2 527	2 529	2 856
Artisanat					
Marchandises consommées	83	122	297	238	333
Téléphone					
Entret. & répar.	67	42	37	15	41
Communications	1 562	1 683	1 629	1 952	3 416
Ss-total	1 629	1 725	1 666	1 967	3 457
Catering					
Entret. & répar.	0	9	79	60	2
Produits de consomm.	29	23	19	14	40
Ss-total	29	32	98	74	42
TOTAL DEPENSES	102 971	95 397	84 109	87 193	94 608
	=====	=====	=====	=====	=====
PRELEVEMENT ORTPN		(1 628)	(17 000)	(21 500)	(9 000)
RESULTAT D'EXPLOITATION	(17 295)	(13 808)	(16 584)	(21 551)	(16 762)
	=====	=====	=====	=====	=====
RESULTAT HORS EXPLOITATION			31 137		
RESULTAT NET	(17 295)	(13 808)	14 553	(21 551)	(16 762)
	=====	=====	=====	=====	=====

STATISTIQUES HOTELIERES

Chambres

Nombre	40	40	40	40	40
Capacité offerte/an	14 600	14 640	14 600	14 600	14 600
Occup. réelle/an	9 457	10 456	10 663	9 879	8 363
Coefficient d'occup.	64.8%	71.4%	73.0%	67.7%	57.3%
Capacité offerte/1 T	3 600	3 640	3 600	3 600	3 600
Occup. réelle/1 T	2 487	2 600	2 612	2 663	2 234
Coefficient d'occup.	69.1%	71.4%	72.6%	74.0%	62.1%
Capacité offerte/2 T	3 640	3 640	3 640	3 640	3 640
Occup. réelle/2 T	2 621	2 362	2 635	2 367	2 177
Coefficient d'occup.	72.0%	64.9%	72.4%	65.0%	59.8%
Capacité offerte/3 T	3 680	3 680	3 680	3 680	3 680
Occup. réelle/3 T	2 264	2 600	2 665	2 448	2 060
Coefficient d'occup.	61.5%	70.7%	72.4%	66.5%	56.0%
Capacité offerte/4 T	3 680	3 680	3 680	3 680	3 680
Occup. réelle/4 T	2 085	2 894	2 751	2 401	1 892
Coefficient d'occup.	56.7%	78.6%	74.8%	65.2%	51.4%

Nuitées

Nombre	80	80	80	80	80
Capacité offerte/an	29 200	29 280	29 200	29 200	29 200
Occup. réelle/an	10 636	11 670	11 949	10 747	9 062
Coefficient d'occup.	36.4%	39.9%	40.9%	36.8%	31.0%
Capacité offerte/1 T	7 200	7 280	7 200	7 200	7 200
Occup. réelle/1 T	2 743	2 900	2 854	2 934	2 495
Coefficient d'occup.	38.1%	39.8%	39.6%	40.8%	34.7%
Capacité offerte/2 T	7 280	7 280	7 280	7 280	7 280
Occup. réelle/2 T	2 874	2 609	2 948	2 534	2 298
Coefficient d'occup.	39.5%	35.8%	40.5%	34.8%	31.6%
Capacité offerte/3 T	7 360	7 360	7 360	7 360	7 360
Occup. réelle/3 T	2 760	2 955	3 144	2 733	2 263
Coefficient d'occup.	37.5%	40.1%	42.7%	37.1%	30.7%
Capacité offerte/4 T	7 360	7 360	7 360	7 360	7 360
Occup. réelle/4 T	2 259	3 206	3 003	2 546	2 006
Coefficient d'occup.	30.7%	43.6%	40.8%	34.6%	27.3%

Références

=====

Coef occup. chambres

1982
1983

65.5%
64.3%

Coef occup. nuitées

39.7%
36.4%

ETATS FINANCIERS - S.H. GABIRO

(.000)

BILAN	1983	1984	1985	1986	1987
ACTIF					
Frais et val. incorp. immob Frais immobilisés					
Ss-total					
Immobilisations corporelles					
Terrains					
Autres immob. corp.	317 139	317 885	227 118	227 355	227 840
Amortissements	(145 270)	(159 613)	(166 723)	(177 271)	(187 135)
Autres immob. corp. en cours					
Ss-total	171 861	158 272	60 395	50 084	40 705
Autres valeurs immobilisées					
Prêts et créances à LT et MT	0	0	0	0	0
Titres					
Ss-total	0	0	0	0	0
Valeurs d'exploitation					
Marchandises	7 529	5 084	4 373	4 152	5 928
Emballages	450	453	445	496	680
En cours de route	0		6		
Ss-total	7 979	5 537	4 824	4 648	6 608
Réalisable et disponible					
Fournisseurs	0	18	0		
Clients	3 024	7 992	2 896	3 890	6 885
Personnel	137	0	0	0	5
Etats et organ. intern.		102			
Associés					
Sociétés apparentées	2 371				
Débiteurs divers	192	76	196	90	90
Comptes régul actif	452	265	225	259	596
Prêts à - 1 an					
Banques et caisse	9 597	6 254	11 667	9 781	7 395
Ss-total	15 873	14 707	14 984	14 020	15 280
TOTAL ACTIF	<u>195 713</u>	<u>178 516</u>	<u>80 203</u>	<u>68 752</u>	<u>62 593</u>

PASSIF

Capitaux propres et réserves

Capital			(93 706)	(93 706)	(93 706)
Réserves règlement.			(144 077)	(150 160)	(164 244)
Réserves libres					
Report à nouveau	(121 749)	(133 029)			
Ss-total	(121 749)	(133 029)	(237 783)	(243 866)	(257 950)
Subvention d'équipement	317 712	317 712	317 712	317 712	317 712
Dettes à long terme					
Prov. pour pertes et charges	1 382	1 398	1 999	2 532	2 075
Dettes à court terme					
Fournisseurs	2 605	402	4	1 090	1 370
Clients	0	0	51	0	280
Personnel	711	578	1 113	767	36
Etat et organ. intern.	1 941	2 203	2 875	2 417	1 068
Associés					
Sociétés apparentées	2 447	300	315		
Créditeurs divers	556	0	0	2 184	2 327
Comptes régul passif	788	0		0	
Emprunt - d'1 an					
Banques					2 256
Ss-total	9 048	3 483	4 358	6 458	7 337
Resultat	(11 280)	(11 048)	(6 083)	(14 084)	(6 581)
TOTAL PASSIF	195 713	178 516	80 203	68 752	62 593
	=====	=====	=====	=====	=====

ETAT DES REVENUS ET DEPENSES

REVENUS

Hôtel					
Location chambres	16 714	12 353	11 606	14 764	16 253
Salle de réunion	0	0	0	0	0
Diverses	5	51	75	307	280
Ss-total	16 719	12 404	11 681	15 071	16 533
Restaurant					
Repas restaurant	21 819	22 019	18 628	21 980	23 401
Repas catering	0	0	0	0	0
Boissons	0	2 463	2 790	3 460	3 692
Ss-total	21 819	24 482	21 418	25 440	27 093
Bar					
Boissons	8 617	5 457	4 066	3 738	5 195
Piscine boissons	0	0	0	0	0
Piscine entrées	0	0	0	0	0
Blanchisserie	228	180	73	274	118
Artisanat	1 313	1 153	1 090	1 666	2 021
Téléphone	22	23	3	0	0
Catering	0	0	0	0	0
Divers	559	915	1 348	1 478	1 159
TOTAL REVENUS	49 277	44 614	39 679	47 667	52 119

DEPENSES

Hotel					
Frais de personnel	13 887	12 624	13 436	13 442	14 800
Frais de bureau	395	399	373	397	380
Frais de publicité	260	468	188	390	365
Assurances et impôts	616	315	313	542	739
Commissions aux agences	994	148	191	236	240
Frais de véhicule	1 207	944	596	720	850
Eau, électricité, mazout	6 834	5 445	4 591	4 497	4 320
Entretien bâtiments	442	331	182	108	233
Entretien hôtels	1 679	1 805	1 600	1 216	1 234
Provisions réparations	986	902	794	953	1 042
Honoraires et redevances	1 200	1 200	1 515	3 000	3 061
Charges/exercices antér.	0		0	0	423
Pertes diverses, contentieux	116	57	60	167	140
Dotat. amort. constr.	12 538	12 538	8 374	8 353	8 353
Dotat. amort. mob. et agenc.	3 663	1 410	774	726	269
Autres dot. amort.	265	386	386	1 468	1 243
Pertes sur réal. actif	0		0		
Ss-total	45 082	38 972	33 373	36 215	37 692

Restaurant					
Frais de personnel	2 522	3 026	2 867	2 775	3 481
Vivres consommés	5 474	4 196	3 803	4 102	4 339
Boissons consommées	0	1 129	1 233	1 535	1 584
Entret. & répar.	341	285	243	437	383
Produits de consomm.	309	301	354	323	409
Ss-total	8 646	8 937	8 500	9 172	10 196
Bar					
Frais de personnel	579	594	615	435	485
Boissons consommées	3 911	2 380	1 762	1 566	2 160
Entret. & répar.	56	287	79	20	86
Produits de consomm.	40	47	26	92	22
Ss-total	4 586	3 308	2 482	2 113	2 753
Piscine					
Frais de personnel	0	0	0	0	0
Boissons consommées	0	0	0	0	0
Entret. & répar.	0	0	0	0	0
Produits de consomm.	0	0	0	0	0
Ss-total	0	0	0	0	0
Blanchisserie					
Frais de personnel	706	653	582	628	768
Entret. & répar.	73	163	32	3	30
Produits de consomm.	253	63	62	49	33
Ss-total	1 032	884	676	680	831
Artisanat					
Marchandises consommées	1 009	878	655	1 071	1 228
Téléphone					
Entret. & répar.	26	0	0	0	0
Communications	176	0	0	0	0
Ss-total	202	0	0	0	0
Catering					
Entret. & répar.	0	0	0	0	0
Produits de consomm.	0	0	0	0	0
Ss-total	0	0	0	0	0
TOTAL DEPENSES	60 557	52 979	45 686	49 251	52 700
PRELEVEMENT ORTPH		(2 683)	(2 500)	(12 500)	(6 000)
RESULTAT D'EXPLOITATION	(11 280)	(11 048)	(8 507)	(14 084)	(6 581)
RESULTAT HORS EXPLOITATION			2 424		
RESULTAT NET	(11 280)	(11 048)	(6 083)	(14 084)	(6 581)

STATISTIQUES HOTELIERES

Chambres

Nombre	58	58	58	58	58
Capacité offerte/an	21 170	21 228	21 170	21 170	21 170
Occup. réelle/an	6 098	5 298	4 206	5 229	5 247
Coefficient d'occup.	28.8%	25.0%	19.9%	24.7%	24.8%
Capacité offerte/1 T	5 220	5 278	5 220	5 220	5 220
Occup. réelle/1 T	1 706	1 269	1 173	1 502	1 550
Coefficient d'occup.	32.7%	24.0%	22.5%	28.8%	29.7%
Capacité offerte/2 T	5 278	5 278	5 278	5 278	5 278
Occup. réelle/2 T	1 018	1 052	1 037	1 200	1 029
Coefficient d'occup.	19.3%	19.9%	19.6%	22.7%	19.5%
Capacité offerte/3 T	5 336	5 336	5 336	5 336	5 336
Occup. réelle/3 T	2 291	1 265	1 023	1 341	1 377
Coefficient d'occup.	42.9%	23.7%	19.2%	25.1%	25.8%
Capacité offerte/4 T	5 336	5 336	5 336	5 336	5 336
Occup. réelle/4 T	1 083	1 712	973	1 186	1 291
Coefficient d'occup.	20.3%	32.1%	18.2%	22.2%	24.2%

Nuitées

Nombre	111	111	111	111	111
Capacité offerte/an	40 515	40 626	40 515	40 515	40 515
Occup. réelle/an	10 348	9 211	7 647	9 408	9 742
Coefficient d'occup.	25.5%	22.7%	18.9%	23.2%	24.0%
Capacité offerte/1 T	9 990	10 101	9 990	9 990	9 990
Occup. réelle/1 T	2 591	2 130	2 324	2 648	2 751
Coefficient d'occup.	25.9%	21.1%	23.3%	26.5%	27.5%
Capacité offerte/2 T	10 101	10 101	10 101	10 101	10 101
Occup. réelle/2 T	1 513	1 719	1 807	1 862	1 818
Coefficient d'occup.	15.0%	17.0%	17.9%	18.4%	18.0%
Capacité offerte/3 T	10 212	10 212	10 212	10 212	10 212
Occup. réelle/3 T	4 204	3 212	1 957	2 673	2 714
Coefficient d'occup.	41.2%	31.5%	19.2%	26.2%	26.6%
Capacité offerte/4 T	10 212	10 212	10 212	10 212	10 212
Occup. réelle/4 T	2 040	3 212	1 559	2 225	2 459
Coefficient d'occup.	20.0%	31.5%	15.3%	21.8%	24.1%

Références

=====

	Coef occup. chambres	Coef occup. nuitées
1982	25.5%	23.1%
1983	28.8%	25.5%

Restaurant				
Frais de personnel				
Vivres consommés	7 576	3 736	4 194	4 618
Boissons consommées				
Entret. & répar.				
Produits de consomm.		104		
Ss-total	7 576	3 840	4 194	4 618
Bar				
Frais de personnel				
Boissons consommées		4 575	4 221	4 277
Entret. & répar.				
Produits de consomm.				
Ss-total	0	4 575	4 221	4 277
Piscine				
Frais de personnel		0	0	0
Boissons consommées		0	0	0
Entret. & répar.		0	0	0
Produits de consomm.		0	0	0
Ss-total	0	0	0	0
Blanchisserie				
Frais de personnel				
Entret. & répar.				
Produits de consomm.				72
Ss-total	0	0	0	72
Artisanat				
Marchandises consommées				
Téléphone				
Entret. & répar.		0	0	0
Communications		0	0	0
Ss-total	0	0	0	0
Catering				
Entret. & répar.		0	0	0
Produits de consomm.		0	0	0
Ss-total	0	0	0	0
TOTAL DEPENSES	24 034	21 806	23 293	23 817
RESULTAT D'EXPLOITATION	(2 237)	(2 336)	(1 962)	(682)
Pertes exceptionnelles		(6 619)		
Dotations aux amort. exceptionnelle		(15 789)		
Reprises sur amortissements		11 920		
Profits exceptionnels		2 451		
RESULTAT HORS EXPLOITATION	0	(8 037)	0	0
RESULTAT NET	(2 237)	(10 373)	(1 962)	(682)

ETAT DES REVENUS ET DEPENSES - HOTELS GERES PAR L'ORTPN

REVENUS	1 984	1 985	1 986	1 987
Hôtel				
Location chambres	46 883	46 257	45 360	45 347
Salle de réunion	0	0	0	0
Diverses	0	41	0	0
Ss-total	46 883	46 298	45 360	45 347
Restaurant				
Repas restaurant	34 537	35 662	41 053	44 198
Repas catering	0	0	0	0
Boissons	0	0	0	0
Ss-total	34 537	35 662	41 053	44 198
Bar				
Boissons	51 942	50 946	57 029	61 073
Piscine boissons	0	0	0	386
Piscine entrées	0	414	340	0
Blanchisserie	0	95	163	151
Artisanat	209	14	0	0
Téléphone	0	157	224	745
Catering	0	0	0	0
Divers	3 076	2 406	1 244	5 342
TOTAL REVENUS	136 647	135 992	145 413	157 242
	=====	=====	=====	=====
DEPENSES				
Hotel				
Frais de personnel	35 643	32 596	39 408	39 624
Frais de bureau	2 183	2 186	2 604	5 327
Frais de publicité	23	76	44	216
Assurances et impôts	600	102	125	293
Commissions aux agences	0	0	0	0
Frais de véhicule	5 131	3 916	3 751	4 131
Eau, électricité, mazout	7 308	8 385	7 525	8 313
Entretien bâtiments	1 347	1 657	2 273	1 902
Entretien hôtels	4 927	5 805	8 853	6 248
Provisions réparations	0	0	0	0
Frais divers	366	2 230	2 457	992
Charges/exercices antér.	0	0	0	735
Pertes diverses, contentieux	701	408	221	1 499
Dotat. amort. constr.	46 279	28 729	28 852	29 080
Dotat. amort. mob. et agenc.	3 618	2 435	6 067	2 033
Autres dot. amort.	10 220	10 149	13 878	4 465
Pertes sur réal. actif	0	0	0	0
Ss-total	118 346	98 674	116 058	104 858

Restaurant				
Frais de personnel	0	0	0	0
Vivres consommés	41 933	20 245	25 291	26 074
Boissons consommées	0	0	0	0
Entret. & répar.	0	0	0	0
Produits de consomm.	0	104	30	0
Ss-total	41 933	20 349	25 321	26 074
Bar				
Frais de personnel	0	0	0	0
Boissons consommées	19 207	35 683	42 788	43 454
Entret. & répar.	0	0	0	0
Produits de consomm.	0	0	0	0
Ss-total	19 207	35 683	42 788	43 454
Blanchisserie				
Frais de personnel	0	0	0	0
Entret. & répar.	0	0	0	0
Produits de consomm.	0	0	0	72
Ss-total	0	0	0	72
TOTAL DEPENSES	179 486	154 706	184 167	174 458
	=====	=====	=====	=====
RESULTAT D'EXPLOITATION	(42 839)	(18 714)	(38 754)	(17 216)
Pertes exceptionnelles		(65 953)	(27 223)	(115)
Dotation exceptionnelle aux amort		(392 519)	0	
Reprises sur amortissements		38 240	0	
Profits exceptionnelles		319 340	14 651	
RESULTAT	(42 839)	(119 606)	(51 326)	(17 331)
	=====	=====	=====	=====

ETATS FINANCIERS - HOTEL REGINA

(.000)

BILAN	1984	1985	1986	1987
ACTIF				
Frais et val. incorp. immob				
Frais immobilisés				
Ss-total				
Immobilisations corporelles				
Terrains				
Autres immob. corp.	17 758	36 474	39 244	38 481
Amortissements	(12 174)	(34 515)	(35 826)	(35 577)
Autres immob. corp. en cours	5 584	1 959	3 418	2 904
Ss-total	5 584	1 959	3 418	2 904
Autres valeurs immobilisées				
Dépôts et cautionnements		0	60	60
Titres				
Ss-total	0	0	60	60
Valeurs d'exploitation				
Marchandises	50	2 352	78	138
Emballages	465	467	468	112
En cours de route				
Ss-total	515	2 819	546	250
Réalisable et disponible				
Fournisseurs		0	0	0
Clients	2 695	1 138	1 518	1 088
Personnel	168	0	76	654
Etats et organ. intern.				
Associés				
Sociétés apparentées				27
Débiteurs divers		0	0	2
Comptes régul actif	63	0	0	0
Prêts à - 1 an		0	0	0
Banques et caisse	827	1 012	155	44
Ss-total	3 753	2 151	1 749	1 815
TOTAL ACTIF	9 852	6 929	5 773	5 029
	=====	=====	=====	=====

PASSIF

Capitaux propres et réserves				
Capital	13 423	13 423	13 423	13 423
Réserves règlement.				
Réserves libres		16 414	16 414	16 414
Report à nouveau	(9 864)	(14 477)	(24 936)	(31 059)
Ss-total	3 559	15 360	4 901	(1 222)
Subvention d'équipement				
Dettes à long terme				
Prov. pour pertes et charges				
Dettes à court terme				
Fournisseurs	506	480	2 715	544
Clients				
Personnel				251
Etat et organ. intern.	717	694		
Associés				
Sociétés apparentées	8 989		4 280	7 982
Créditeurs divers	694	855		2 687
Comptes régul passif				10
Emprunt - d'1 an				
Banques				
Ss-total	10 906	2 029	6 995	11 474
Resultat	(4 613)	(10 460)	(6 123)	(5 223)
TOTAL PASSIF	9 852	6 929	5 773	5 029
	=====	=====	=====	=====

ETAT DES REVENUS ET DEPENSES

REVENUS

Hôtel				
Location chambres	1 988	2 319	2 891	3 290
Salle de réunion				
Diverses		41		
Ss-total	1 988	2 360	2 891	3 290
Restaurant				
Repas restaurant	3 398	3 172	5 162	3 697
Repas catering				
Boissons				
Ss-total	3 398	3 172	5 162	3 697
Bar				
Boissons	6 489	3 790	5 604	4 365
Piscine boissons	0	0	0	0
Piscine entrées	0	0	0	0
Blanchisserie	0	3	6	0
Artisanat	0	0	0	0
Téléphone	0	2	3	0
Catering	0	0	0	0
Divers	377	36	65	227
TOTAL REVENUS	12 252	9 363	13 731	11 579
	=====	=====	=====	=====

DEPENSES

Hotel				
Frais de personnel	3 697	2 899	4 042	5 559
Frais de bureau	211	479	702	506
Frais de publicité			4	
Assurances et impôts	37	2	2	31
Commissions aux agences				
Frais de véhicule	1 009	1 126	737	678
Eau, électricité, mazout	563	631	870	780
Entretien bâtiments	70	38	37	15
Entretien hôtels	610	601	723	410
Provisions réparations				
Frais divers		878	280	225
Charges/exercices antér.				1 598
Pertes diverses, contentieux	132			
Dotat. amort. constr.	354	158	274	310
Dotat. amort. mob. et agenc.	2 049	1 378	9	18
Autres dot. amort.	493	501	1 028	488
Pertes sur réal. actif				
Ss-total	9 225	8 691	8 708	10 618

Restaurant				
Frais de personnel				
Vivres consommés	7 640	1 091	4 176	3 018
Boissons consommées				
Entret. & répar.				
Produits de consomm.			30	
Ss-total	7 640	1 091	4 206	3 018
Bar				
Frais de personnel				
Boissons consommées		1 316	3 993	3 165
Entret. & répar.				
Produits de consomm.				
Ss-total	0	1 316	3 993	3 165
Piscine				
Frais de personnel		0	0	0
Boissons consommées		0	0	0
Entret. & répar.		0	0	0
Produits de consomm.		0	0	0
Ss-total	0	0	0	0
Blanchisserie				
Frais de personnel				
Entret. & répar.				
Produits de consomm.				
Ss-total	0	0	0	0
Artisanat				
Marchandises consommées				
Téléphone				
Entret. & répar.		0	0	0
Communications		0	0	0
Ss-total	0	0	0	0
Catering				
Entret. & répar.		0	0	0
Produits de consomm.		0	0	0
Ss-total	0	0	0	0
TOTAL DEPENSES	16 865	11 098	16 907	16 801
	=====	=====	=====	=====
RESULTAT D'EXPLOITATION		(1 735)	(3 176)	
Pertes exceptionnelles		(2 664)	(3 481)	
Dotation exceptionnelle aux amort		(23 486)		
Reprises sur amortissements		3 183		
Profits exceptionnelles		14 242	534	
RESULTAT	(4 613)	(10 460)	(6 123)	(5 222)
	=====	=====	=====	=====

ETATS FINANCIERS - VILLAGE DE VACANCES ITUZE (1.000)

BILAN		1987
ACTIF		
Frais et val. incorp. immob		
Frais immobilisés	304	
Ss-total		304
Immobilisations corporelles		
Terrains		0
Autres immob. corp.	26 800	
Amortissements	(322)	26 478
Autres immob. corp. en cours		
Ss-total		26 478
Autres valeurs immobilisées		
Dépôts et cautionnements	0	
Titres		
Ss-total		0
Valeurs d'exploitation		
Marchandises	180	
Emballages	4	
En cours de route		
Ss-total		184
Réalisable et disponible		
Fournisseurs	0	
Clients	46	
Personnel	0	
Etats et organ. intern.		
Associés		
Sociétés apparentées	0	
Débiteurs divers	0	
Comptes régul actif	0	
Prêts à - 1 an	0	
Banques et caisse	457	
Ss-total		503
TOTAL ACTIF		27 463

PASSIF	
Capitaux propres et réserves	
Capital	23 519
Réserves réglement.	
Plus value de réévaluation	0
Report à nouveau	0
Ss-total	23 519
Subvention d'équipement	
Dettes à long terme	
Prov. pour pertes et charges	
Dettes à court terme	
Fournisseurs	88
Clients	
Personnel	
Etat et organ. intern.	
Associés	
Sociétés apparentées	5 973
Créditeurs divers	72
Comptes régul passif	
Emprunt - d'1 an	
Banques	
Ss-total	6 133
Resultat	(2 189)
TOTAL PASSIF	27 469
	=====

ETAT DES REVENUS ET DEPENSES

REVENUS

Hôtel	
Location chambres	107
Salle de réunion	
Diverses	
Ss-total	107
Restaurant	
Repas restaurant	327
Repas catering	
Boissons *	
Ss-total	327
Bar	
Boissons *	134
Piscine boissons	0
Piscine entrées	0
Blanchisserie	0
Artisanat	0
Téléphone	0
Catering	0
Divers	12
TOTAL REVENUS	1 180

=====

DEPENSES

Hotel	
Frais de personnel (1) *	855
Frais de bureau (2)	152
Frais de publicité	197
Assurances et impôts (7)	0
Commissions aux agences	
Frais de véhicule (4)	10
Eau, électricité, mazout (3)	313
Entretien bâtiments	0
Entretien hôtels (6)	653
Provisions réparations	
Frais divers	5
Charges/exercices antér.	0
Pertes diverses, contentieux (5)	0
Dotat. amort. constr.	106
Dotat. amort. mcb. et agenc.	87
Autres dot. amort.	115
Pertes sur réal. actif	

Ss-total 2 588

Restaurant		
Frais de personnel *		
Vivres consommés *	521	
Boissons consommées *		
Entret. & répar.		
Produits de consomm.		
Ss-total		521
Bar		
Frais de personnel *		
Boissons consommées *	259	
Entret. & répar.		
Produits de consomm.		
Ss-total		259
Piscine		
Frais de personnel	0	
Boissons consommées	0	
Entret. & répar.	0	
Produits de consomm.	0	
Ss-total		0
Blanchisserie		
Frais de personnel		
Entret. & répar.		
Produits de consomm.		
Ss-total		0
Artisanat		
Marchandises consommées		
Téléphone		
Entret. & répar.	0	
Communications	0	
Ss-total		0
Catering		
Entret. & répar.	0	
Produits de consomm.	0	
Ss-total		0
TOTAL DEPENSES		3 369
		=====
RESULTAT D'EXPLOITATION	(2 189)	
Pertes exceptionnelles	0	
Dotation aux amort. exceptionnelles		
Reprises sur amortissements		
Profits exceptionnels		
RESULTAT HORS EXPLOITATION	0	
RESULTAT NET	(2 189)	
		=====

* Revenus ou dépenses à éclater

ETATS FINANCIERS - GITE TOURISTIQUE DE KINIGI (.000)

BILAN	1985	1986	1987
ACTIF			
Frais et val. incorp. immob			
Frais immobilisés			
Ss-total			
Immobilisations corporelles			
Terrains	0	0	0
Autres immob. corp.	8 505	8 928	11 068
Amortissements	(460)	(1 073)	(2 201)
Autres immob. corp. en cours			
Ss-total	8 045	7 855	8 867
Autres valeurs immobilisées			
Dépôts et cautionnements	0	0	0
Titres			
Ss-total	0	0	0
Valeurs d'exploitation			
Marchandises	356	64	42
Emballages	284	367	325
En cours de route			
Ss-total	640	431	367
Réalisable et disponible			
Fournisseurs	0	0	0
Clients	104	187	183
Personnel	0	0	38
Etats et organ. intern.			
Associés			
Sociétés apparentées			0
Débiteurs divers	0	0	130
Comptes régul actif	0	0	0
Prêts à - 1 an	0	0	0
Banques et caisse	307	470	325
Ss-total	411	657	681
TOTAL ACTIF	9 096	8 963	9 915

	=====	=====	=====
PASSIF			
Capitaux propres et réserves:			
Capital	8 694	8 694	8 694
Réserves réglement.			
Plus value de réévaluation	0	0	0
Report à nouveau	6	363	(757)
Ss-total	8 700	9 057	7 937
Subvention d'équipement			
Dettes à long terme			
Prov. pour pertes et charges			
Dettes à court terme			
Fournisseurs	0	160	0
Clients			
Personnel			
Etat et organ. intern.	13		
Associés			
Sociétés apparentées		866	2 116
Créditeurs divers	26	0	504
Comptes régul passif			
Emprunt - d'1 an			
Banques			
Ss-total	39	1 026	2 620
Resultat	357	(1 120)	(642)
TOTAL PASSIF	9 096	8 963	9 915
	=====	=====	=====

ETAT DES REVENUS ET DEPENSES

REVENUS

Hôtel			
Location chambres	75	521	2 302
Salle de réunion			
Diverses			
Ss-total	75	521	2 302
Restaurant			
Repas restaurant	594	338	1 699
Repas catering			
Boissons *			
Ss-total	594	338	1 699
Bar			
Boissons *	* 2 359	3 086	4 460
Piscine boissons	0	0	0
Piscine entrées	0	0	0
Blanchisserie	0	0	0
Artisanat	0	0	0
Téléphone	0	0	0
Catering	0	0	0
Divers	312	(195)	545
TOTAL REVENUS	3 340	4 350	9 006
	=====	=====	=====

DEPENSES

Hotel			
Frais de personnel (1) *	362	1 367	2 461
Frais de bureau (2)	72	42	60
Frais de publicité		0	6
Assurances et impôts (7)	0		96
Commissions aux agences			
Frais de véhicule (4)	35	92	371
Eau, électricité, mazout (3)	153	107	366
Entretien bâtiments	38	4	119
Entretien hôtels (6)	0	248	81
Provisions réparations			
Frais divers	103	191	273
Charges/exercices antér.			0
Pertes diverses, contentieux (5)	15	9	82
Dotat. amort. constr.	372	396	376
Dotat. amort. mob. et agenc.	0	234	726
Autres dot. amort.	59	0	26
Pertes sur real. actif			
Ss-total	2 219	2 674	5 043

Restaurant			
Frais de personnel *			
Vivres consommés *	427	593	1 276
Boissons consommées *			
Entret. & répar.			
Produits de consomm.			
Ss-total	427	593	1 276
Bar			
Frais de personnel *			
Boissons consommées *	1 822	2 157	3 214
Entret. & répar.			
Produits de consomm.			
Ss-total	1 822	2 157	3 214
Piscine			
Frais de personnel	0	0	0
Boissons consommées	0	0	0
Entret. & répar.	0	0	0
Produits de consomm.	0	0	0
Ss-total	0	0	0
Blanchisserie			
Frais de personnel			
Entret. & répar.			
Produits de consomm.			
Ss-total	0	0	0
Artisanat			
Marchandises consommées			
Téléphone			
Entret. & répar.	0	0	0
Communications	0	0	0
Ss-total	0	0	0
Catering			
Entret. & répar.	0	0	0
Produits de consomm.	0	0	0
Ss-total	0	0	0
TOTAL DEPENSES	3 468	5 424	9 533
	=====	=====	=====
RESULTAT D'EXPLOITATION	(128)	(1 074)	(527)
Pertes exceptionnelles	0	(84)	(115)
Dotation aux amort. exceptionnelle	(28)		
Reprises sur amortissements	1		
Profits exceptionnels	514	36	
RESULTAT HORS EXPLOITATION	497	(46)	(115)

ETATS FINANCIERS - HOTEL KIYGVU

(.000)

BILAN	1984	1985	1986	1987
ACTIF				
Frais et val. incorp. immob				
Frais immobilisés				
Ss-total				
Immobilisations corporelles				
Terrains	574	574	574	574
Autres immob. corp.	55 571	88 921	89 196	90 094
Amortissements	(41 520)	(76 323)	(85 247)	(88 482)
Autres immob. corp. en cours	14 051	12 598	3 949	1 612
Ss-total	14 625	13 172	4 523	2 196
Autres valeurs immobilisées				
Dépôts et cautionnements		0	64	77
Titres				
Ss-total	0	0	64	77
Valeurs d'exploitation				
Marchandises	265	228	110	305
Emballages	394	406	466	494
En cours de route				
Ss-total	659	634	576	799
Réalisable et disponible				
Fournisseurs	92	0	0	0
Clients	7 829	2 039	16 525	18 439
Personnel		146	206	383
Etats et organ. intern.				
Associés				
Sociétés apparentées	160			14
Débiteurs divers		0	0	0
Comptes régul actif	120	0	0	0
Prêts à - 1 an		0	0	0
Banques et caisse	941	657	262	746
Ss-total	9 142	2 842	16 994	19 582
TOTAL ACTIF	24 426	16 648	22 157	22 644
	=====	=====	=====	=====

PASSIF				
Capitaux propres et réserves				
Capital	9 069	9 069	9 069	9 069
Réserves règlement.				
Plus value de réévaluation		32 310	32 310	32 310
Report à nouveau	(347)	(1 805)	(41 377)	(45 230)
Ss-total	8 722	39 573	2	(3 851)
Subvention d'équipement				
Dettes à long terme				
Prov. pour pertes et charges				
Dettes à court terme				
Fournisseurs	5 774	7 904	20 404	17 757
Clients				
Personnel	89			
Etat et organ. intern.	5 620	4 313		
Associés				
Sociétés apparentées	1 793		5 588	5 830
Créditeurs divers	3 086	4 430	16	31
Comptes régul passif	1			
Emprunt - d'1 an				
Banques				
Ss-total	17 163	16 647	26 008	23 618
Resultat	(1 459)	(39 572)	(3 853)	2 877
TOTAL PASSIF	24 426	16 648	22 157	22 644
	=====	=====	=====	=====

ETAT DES REVENUS ET DEPENSES

REVENUS

Hôtel				
Location chambres	5 363	6 926	3 978	4 386
Salle de réunion				
Diverses				
Ss-total	5 363	6 926	3 878	4 386
Restaurant				
Repas restaurant	10 822	9 896	9 089	14 617
Repas catering				
Boissons *				
Ss-total	10 822	9 896	9 089	14 617
Bar				
Boissons *	12 172 *	12 422	13 139	15 197
Piscine boissons	0	0	0	0
Piscine entrées	0	0	0	0
Blanchisserie	0	5	31	27
Artisanat	0	0	0	0
Téléphone	0	17	33	322
Catering	0	0	0	0
Divers	1004	851	632	1 151
TOTAL REVENUS	29 361	30 117	26 802	35 700
	=====	=====	=====	=====

DEPENSES

Hotel				
Frais de personnel (1) *	7 838	9 357	8 952	7 340
Frais de bureau (2)	456	389	352	1 459
Frais de publicité			18	
Assurances et impôts (7)	242	53		28
Commissions aux agences				
Frais de véhicule (4)	1 294	671	776	776
Eau, électricité, mazout (3)	1 189	1 452	1 473	1 278
Entretien bâtiments	235	298	163	385
Entretien hôtels (6)	696	1 065	1 240	575
Provisions réparations				
Frais divers	141	597	501	403
Charges/exercices antér.				
Pertes diverses, contentieux (5)	216	393	50	(1 079)
Dotat. amort. constr.	1 255	2 918	2 891	181
Dotat. amort. mob. et agenc.	123	250	5 000	2 891
Autres dot. amort.	961	1 450	972	344
Pertes sur réal. actif				
Ss-total	14 706	17 893	22 388	14 691

Restaurant				
Frais de personnel *				
Vivres consommés *	16 114	6 104	5 522	7 162
Boissons consommées *				
Entret. & répar.				
Produits de consomm.				
Ss-total	16 114	6 104	5 522	7 162
Bar				
Frais de personnel *				
Boissons consommées *		9 334	10 318	10 930
Entret. & répar.				
Produits de consomm.				
Ss-total	0	9 304	10 318	10 930
Piscine				
Frais de personnel		0	0	0
Boissons consommées		0	0	0
Entret. & répar.		0	0	0
Produits de consomm.		0	0	0
Ss-total	0	0	0	0
Blanchisserie				
Frais de personnel				
Entret. & répar.				
Produits de consomm.				
Ss-total	0	0	0	0
Artisanat				
Marchandises consommées				
Téléphone				
Entret. & répar.		0	0	0
Communications		0	0	0
Ss-total	0	0	0	0
Catering				
Entret. & répar.		0	0	0
Produits de consomm.		0	0	0
Ss-total	0	0	0	0
TOTAL DEPENSES	30 820	33 301	38 228	32 823
RESULTAT D'EXPLOITATION	(1 459)	(3 184)	(11 426)	2 677
Pertes exceptionnelles		(8 546)	(5 627)	
Dotation aux amort. exceptionnelle		(48 345)		
Reprises sur amortissements		18 100		
Profits exceptionnels		2 503	13 200	
RESULTAT HORS EXPLOITATION	0	(36 388)	7 573	0

STATISTIQUES HOTELIERES

Chambres				
Nombre	44	44	36	39
Capacité offerte/an	16 060	16 060	13 140	14 235
Occup. réelle/an	0	0	0	0
Coefficient d'occup.	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%
Capacité offerte/1 T				
Occup. réelle/1 T	3 960	3 960	3 240	3 510
Coefficient d'occup.	0	0	0	0
	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%
Capacité offerte/2 T				
Occup. réelle/2 T	3 960	3 960	3 240	3 510
Coefficient d'occup.	0	0	0	0
	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%
Capacité offerte/3 T				
Occup. réelle/3 T	4 048	4 048	3 312	3 588
Coefficient d'occup.	0	0	0	0
	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%
Capacité offerte/4 T				
Occup. réelle/4 T	4 048	4 048	3 312	3 588
Coefficient d'occup.	0	0	0	0
	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%
Nuitées				
Nombre	88	88	72	78
Capacité offerte/an	32 032	32 032	26 208	28 392
Occup. réelle/an	0	0	2 786	1 816
Coefficient d'occup.	0.0%	0.0%	10.6%	6.4%
Capacité offerte/1 T				
Occup. réelle/1 T	7 920	7 920	6 480	7 020
Coefficient d'occup.	0	918	305	454
	0.0%	11.6%	4.7%	6.5%
Capacité offerte/2 T				
Occup. réelle/2 T	7 920	7 920	6 480	7 020
Coefficient d'occup.	0	1 413	461	497
	0.0%	17.8%	7.1%	7.1%
Capacité offerte/3 T				
Occup. réelle/3 T	8 096	6 624	6 624	7 176
Coefficient d'occup.	0	0	1 216	423
	0.0%	0.0%	18.4%	5.9%
Capacité offerte/4 T				
Occup. réelle/4 T	8 096	6 624	6 624	7 176
Coefficient d'occup.	825	0	804	442
	10.2%	0.0%	12.1%	6.2%

ETAT DES REVENUS ET DEPENSES

REVENUS

Hôtel				
Location chambres	6 703	4 804	5 722	6 412
Salle de réunion				
Diverses				
Ss-total	6 703	4 804	5 722	6 412
Restaurant				
Repas restaurant	8 542	7 173	8 533	8 985
Repas catering				
Boissons				
Ss-total	6 542	7 173	8 533	8 985
Bar				
Boissons	7 568	7 179	6 615	6 456
Piscine boissons	0	0	0	0
Piscine entrées	0	0	0	0
Blanchisserie	0	0	15	20
Artisanat	209	14	0	0
Téléphone	0	0	16	118
Catering	0	0	0	0
Divers	775	300	430	1 144
TOTAL REVENUS	21 797	19 470	21 331	23 135
	=====	=====	=====	=====

DEPENSES

Hotel				
Frais de personnel	6 094	5 561	5 647	6 384
Frais de bureau	218	391	488	855
Frais de publicité	21	75	9	10
Assurances et impôts	154		119	27
Commisssions aux agences				
Frais de véhicule	791	407	561	666
Eau, électricité, mazout	2 345	1 592	1 954	2 062
Entretien bâtiments		58	58	329
Entretien hôtels	352	974	821	1 041
Provisions réparations				
Frais divers		490	753	22
Charges/exercices antér.				
Pertes diverses, contentieux	45		32	793
Dotat. amort. constr.	2 271	1 964	1 965	1 965
Dotat. amort. mob. et agenc.	410	503	417	40
Autres dot. amort.	3 757	1 376	2 054	656
Pertes sur réal. actif				
Ss-total	16 458	13 391	14 878	14 850

PASSIF				
Capitaux propres et réserves				
Capital	67 938	67 933	67 938	67 938
Réserves règlement.				
Moins value de réévaluation		(13 107)	(13 107)	(13 107)
Report à nouveau	(14 596)	(16 833)	(27 206)	(29 168)
Ss-total	53 402	38 058	27 685	25 723
Subvention d'équipement				
Dettes à long terme				
Prov. pour pertes et charges				
Dettes à court terme				
Fournisseurs	360	297	995	275
Clients				
Personnel		15		
Etat et organ. intern.	241	233		88
Associés				
Sociétés apparentées				592
Créditeurs divers	98	267		280
Comptes régul passif	239			200
Emprunt - d'1 an				
Banques				
Ss-total	938	812	995	1 435
Resultat	(2 237)	(10 373)	(1 962)	(682)
TOTAL PASSIF	52 103	28 497	26 718	26 476
	=====	=====	=====	=====

ETATS FINANCIERS - G.H. KIBUYE

(.000)

BILAN	1984	1985	1986	1987
ACTIF				
Frais et val. incorp. immob				
Frais immobilisés				
Ss-total				
Immobilisations corporelles				
Terrains				
Autres immob. corp.	77 309	67 576	68 951	69 215
Amortissements	(35 861)	(43 573)	(48 009)	(50 670)
Autres immob. corp. en cours	41 448	24 003	20 942	18 545
Ss-total	41 448	24 003	20 942	18 545
Autres valeurs immobilisées				
Dépôts et cautionnements		60	60	60
Titres				
Ss-total	0	60	60	60
Valeurs d'exploitation				
Marchandises	1 772	965	672	849
Emballages	654	71	106	147
En cours de route				
Ss-total	2 426	1 036	778	996
Réalisable et disponible				
Fournisseurs		0	0	0
Clients	1 679	1 727	2 659	1 130
Personnel	130	241	140	77
Etats et organ. intern.				
Associés				
Sociétés apparentées	3 107		780	3 293
Débiteurs divers		0	0	0
Comptes régul actif		0	0	0
Prêts à - 1 an		0	0	0
Banques et caisse	3 313	1 430	1 359	2 375
Ss-total	8 229	3 398	4 938	6 875
TOTAL ACTIF	<u>52 103</u>	<u>28 497</u>	<u>26 718</u>	<u>26 476</u>

ETATS FINANCIERS - CAFE IMPALA

(.000)

BILAN	1984	1985	1986	1987
ACTIF				
Frais et val. incorp. immob Frais immobilisés				
Ss-total				
Immobilisations corporelles				
Terrains	560	560	560	560
Autres immob. corp.	14 848	21 687	22 152	23 911
Amortissements	(10 788)	(15 882)	(16 852)	(18 450)
Autres immob. corp. en cours	4 060	5 805	5 300	5 461
Ss-total	4 620	6 365	5 860	6 021
Autres valeurs immobilisées				
Dépôts et cautionnements		41	71	30
Titres				
Ss-total	0	41	71	30
Valeurs d'exploitation				
Marchandises	222	843	74	284
Emballages	257	429	368	348
En cours de route				
Ss-total	479	1 272	442	632
Réalisable et disponible				
Fournisseurs		0	0	0
Clients	5 690	3 079	1 403	3 292
Personnel		0	434	772
Etats et organ. intern.				
Associés				
Sociétés apparentées				
Débiteurs divers		0	0	83
Comptes régul actif	102	0	12	27
Prêts à - 1 an		0	0	0
Banques et caisse	510	429	355	1 085
Ss-total	6 302	3 508	2 204	5 259
TOTAL ACTIF	11 401	11 186	8 577	11 942
	=====	=====	=====	=====

PASSIF				
Capitaux propres et réserves :				
Capital	3 566	3 566	3 566	3 566
Réserves règlement.				
Plus value de réévaluation		6 763	6 763	6 763
Report à nouveau	714	(910)	(2 865)	(6 571)
Ss-total	4 280	9 419	7 464	3 758
Subvention d'équipement				
Dettes à long terme				
Prov. pour pertes et charges				
Dettes à court terme				
Fournisseurs	600	3 722	4 539	753
Clients				
Personnel	192			
Etat et organ. intern.	1 439			2 038
Associés				
Sociétés apparentées	5 075		280	3 087
Créditeurs divers	1 329			1 745
Comptes régul passif				24
Emprunt - d'1 an				
Banques	111			
Ss-total	8 746	3 722	4 819	7 647
Resultat	(1 625)	(1 955)	(3 706)	537
TOTAL PASSIF	11 401	11 186	8 577	11 342
	=====	=====	=====	=====

ETAT DES REVENUS ET DEPENSES

REVENUS

Hôtel

Location chambres
Salle de réunion
Diverses

Ss-total

0 0 0 0

Restaurant

Repas restaurant
Repas catering
Boissons

7 419 7 778 7 793 7 143

Ss-total

7 419 7 778 7 793 7 143

Bar

Boissons

17 700 17 703 18 534 19 437

Piscine boissons

0 0 0 0

Piscine entrées

0 0 0 0

Blanchisserie

0 0 0 0

Artisanat

0 0 0 0

Téléphone

0 0 0 0

Catering

0 0 0 0

Divers

176 275 232 2 175

TOTAL REVENUS

25 295 25 756 26 559 28 755
=====

DEPENSES

Bar

Frais de personnel

5 214 3 655 4 318 4 135

Frais de bureau

114 189 248 588

Frais de publicité

1 6 3

Assurances et impôts

139 76

Commissions aux agences

Frais de véhicule

80 103 141 389

Eau, électricité, mazout

719 894 820 753

Entretien bâtiments

225 413 484 477

Entretien bar

340 132 589 597

Boissons consommées

19 207 13 835 15 478 15 368

Frais divers

46 62 464 63

Charges/exercices antér.

106 127

Pertes diverses, contentieux

376 26

Dotat. amort. constr.

197 714 714 714

Dotat. amort. mob. et agenc.

157 300 6

Autres dot. amort.

157 359 257 878

Ss-total

26 920 20 657 23 519 24 200

Restaurant				
Frais de personnel				
Vivres consommés	4 463		4 684	4 018
Boissons consommées				
Entret. & répar.				
Produits de consomm.				
Ss-total	0	4 463	4 684	4 018
Piscine				
Frais de personnel	0		0	0
Boissons consommées	0		0	0
Entret. & répar.	0		0	0
Produits de consomm.	0		0	0
Ss-total	0	0	0	0
Blanchisserie				
Frais de personnel				
Entret. & répar.				
Produits de consomm.				
Ss-total	0	0	0	0
Artisanat				
Marchandises consommées				
Téléphone				
Entret. & répar.	0		0	0
Communications	0		0	0
Ss-total	0	0	0	0
Catering				
Entret. & répar.	0		0	0
Produits de consomm.	0		0	0
Ss-total	0	0	0	0
TOTAL DEPENSES	26 920	25 120	28 203	28 216
	=====	=====	=====	=====

RESULTAT D'EXPLOITATION	(1 625)	630	(1 044)	537
Pertes exceptionnelles		(5 135)	(2 816)	
Dotation aux amort. exceptionnelle		(7 855)		
Reprises sur amortissements		4 135		
Profits exceptionnels		6 264	754	
RESULTAT HORS EXPLOITATION		(2 591)	(2 062)	
RESULTAT	(1 625)	(1 955)	(3 706)	537
	=====	=====	=====	=====

ETATS FINANCIERS - VILLAGE URUGWIRO (.000)

BILAN	1984	1985	1986	1987
ACTIF				
Frais et val. incorp. immob Frais immobilisés				
Ss-total				
Immobilisations corporelles				
Terrains				
Autres immob. corp.	932 274	656 446	665 724	667 116
Amortissements	(360 377)	(393 040)	(425 641)	(450 366)
Autres immob. corp. en cours	571 897	263 406	240 083	216 750
Ss-total	571 897	263 406	240 083	216 750
Autres valeurs immobilisées				
Dépôts et cautionnements		0	0	0
Titres		0	0	0
Ss-total	0	0	0	0
Valeurs d'exploitation				
Marchandises	250	338	1 361	620
Emballages	215	359	324	248
En cours de route				
Ss-total	465	697	1 685	868
Réalisable et disponible				
Fournisseurs	4 688	0	0	0
Clients	7 639	10 703	14 783	15 324
Personnel		544	706	677
Etats et organ. intern.				
Associés				
Sociétés apparentées	18 953		8 238	8 985
Débiteurs divers		3	0	0
Comptes regul actif		0	43	0
Prêts à - 1 an		0	0	0
Banques et caisse	5 041	313	644	6 391
Ss-total	36 321	11 563	24 414	31 377
TOTAL ACTIF	608 683	275 666	266 182	248 995
	=====	=====	=====	=====

PASSIF				
Capitaux propres et réserves				
Capital	910 684	910 684	910 684	910 684
Réserves règlement.		(277 538)	(277 538)	(277 538)
Moins value de réévaluation		(317 364)	(374 970)	(409 532)
Report à nouveau	(284 459)			
Ss-total	626 225	315 782	258 176	223 614
Subvention d'équipement				
Dettes à long terme				
Prov. pour pertes et charges				
Dettes à court terme				
Fournisseurs	9 307	10 922	30 418	19 201
Clients				
Personnel	126			
Etat et organ. intern.	2 517	2 956		291
Associés				
Sociétés apparentées				
Créditeurs divers	3 351	3 611	12 150	1 059
Comptes régul passif	62			9 550
Emprunt - d'1 an				
Banques				7 290
Ss-total	15 363	17 489	42 568	37 391
Resultat	(32 905)	(57 605)	(34 562)	(12 010)
TOTAL PASSIF	606 683	275 666	266 182	248 995
	=====	=====	=====	=====

ETAT DES REVENUS ET DEPENSES

REVENUS

Hôtel				
Location chambres	32 829	32 133	32 348	28 850
Salle de réunion				
Diverses				
Ss-total	32 829	32 133	32 348	28 850
Restaurant				
Repas restaurant	6 356	7 049	9 538	7 730
Repas catering				
Boissons				
Ss-total	6 356	7 049	9 538	7 730
Bar				
Boissons	8 013	7 493	10 051	10 424
Piscine boissons	0	0	0	386
Piscine entrées	0	414	340	0
Blanchisserie	0	87	111	104
Artisanat	0	0	0	0
Téléphone	0	138	172	305
Catering	0	0	0	0
Divers	744	632	80	88
TOTAL REVENUS	47 942	47 946	52 640	47 887

DEPENSES

Hotel				
Frais de personnel	12800	11 762	15 032	12 890
Frais de bureau	1184	666	772	1 707
Frais de publicité	2		7	
Assurances et impôts	28	47	4	35
Commissions aux agences				
Frais de véhicule	1957	1 574	1 444	1 241
Eau, électricité, mazout	2492	3 653	2 301	2 661
Entretien bâtiments	757	812	1 527	577
Entretien hôtels	2929	3 033	5 232	2 986
Provisions réparations				
Frais divers	179	100	268	
Charges/exercices antér.				
Pertes diverses, contentieux	202			89
Dotat. amort. constr.	42023	22 603	130	417
Dotat. amort. mob. et agenc.	839	4	22 628	22 628
Autres dot. amort.	4852		407	812
Pertes sur réal. actif		6 404	9 567	2 302
Ss-total	70 244	50 658	59 369	48 245

Restaurant				
Frais de personnel				
Vivres consommés	10 603	4 424	6 122	5 461
Boissons consommées				
Entret. & répar.				
Produits de consomm.				
Ss-total	10 603	4 424	6 122	5 461
Bar				
Frais de personnel				
Boissons consommées		4 831	6 621	6 191
Entret. & répar.				
Produits de consomm.				
Ss-total	0	4 831	6 621	6 191
Piscine				
Frais de personnel		0	0	0
Boissons consommées		0	0	0
Entret. & répar.		0	0	0
Produits de consomm.		0	0	0
Ss-total	0	0	0	0
Blanchisserie				
Frais de personnel				
Entret. & répar.				
Produits de consomm.				
Ss-total	0	0	0	0
Artisanat				
Marchandises consommées				
Téléphone				
Entret. & répar.		0	0	0
Communications		0	0	0
Ss-total	0	0	0	0
Catering				
Entret. & répar.		0	0	0
Produits de consomm.		0	0	0
Ss-total	0	0	0	0
TOTAL DEPENSES	80 847	59 913	72 112	59 897
	=====	=====	=====	=====
RESULTAT D'EXPLOITATION	(32 905)	(11 967)	(19 472)	(12 010)
Pertes exceptionnelles		(42 889)	(15 215)	
Dotations aux amort. exceptionnelle		(297 016)		
Reprises sur amortissements		901		
Profits exceptionnels		293 366	125	
RESULTAT HORS EXPLOITATION	0	(45 638)	(15 090)	0
RESULTAT	(32 905)	(57 605)	(34 562)	(12 010)
	=====	=====	=====	=====

