



Eden Vie - Eden Resort



**CREATION D'UN ETABLISSEMENT PLURIDISCIPLINAIRE
MEDICALISE ET SPECIALISE DANS L'ACCUEIL DES SENIORS :
"UN DEFI, UNE PRIORITE SOCIETALE ET UNE RESPONSABILITE
COLLECTIVE"**

DOSSIER DE PRÉSENTATION

Promoteur : Dr Frédéric DUBOUIS

Étude réalisée par :



Mai 2022

SOMMAIRE

I- Note de synthèse.....	5
II- Présentation du promoteur principal.....	11
III- Présentation de la région d’implantation du projet.....	14
IV- Étude du marché.....	20
IV-1 : Etudes des facteurs influents sur la demande liée au projet	20
IV-1-1 : Les enjeux et les perspectives démographiques en France	20
a : Le vieillissement démographique	22
b : L’évolution de l’espérance de vie.....	23
b-1 : Impact du cancer et des maladies cardiovasculaires sur l’espérance de vie.....	23
b-2 : L’effet des épidémies de grippe et de COVID-19 sur l’espérance de vie	24
b-3 : Les perspectives de la progression de l’espérance de vie.....	24
b-4 : Longévité et autonomie	25
b-5 : Le soutien à l’autonomie	26
IV-1-2 : Le niveau de vie des retraités français	27
IV-1-3 : Les EHPAD en France.....	30
a : Capacité d’accueil.....	30
b : Tarifications	32
c : Aides publiques.....	34
IV-1-4 : Régime d’imposition des pensions de retraite françaises	34
a : Régime d’imposition en France	34
b : Régime d’imposition en Tunisie.....	35
IV-1-5 : Aperçu général sur le tourisme des séniors.....	38
IV-1-6 : Aperçu général sur le tourisme médical.....	41
IV-2 : Étude de la concurrence.....	45
IV-2-1 : Etude de la concurrence en Tunisie	45
III-2-2 : Etude de la concurrence macro-économique	47
V- Aspect réglementaire au titre de l’hébergement des personnes âgées	54

V-1 : L'autorisation de création d'un EPPA	54
V-2 : Les normes techniques réglementaires liées à la création d'un EPPA	55
V-2-1 : Infrastructure, locaux et équipements	56
V-2-2 : Le personnel de l'EPPA	59
V-2-3 : Les prestations fournies par les EPPA	59
VI- Montage juridique du projet et aspect réglementaire	60
VI-1 : Régime réglementaire de la société mère	60
VI-2 : Régime réglementaire de la société de gestion immobilière	61
VI-3 : Régime réglementaire de la société d'exploitation touristique	62
VII- Étude de la stratégie commerciale et marketing	65
VII-1 : Politique de produits/services.....	65
VII-2 : Politique de prix	69
VII-3 : Politique de communication/distribution	69
VIII- Étude technique du projet	70
VIII-1 : Conception et installations technique du projet	70
VIII-2 : Personnel technique	72
IX- Avantages fiscaux et financiers liés au projet.....	73
IX-1 : Incitations au titre des projets d'intérêt national	73
IX-2 : Prime de l'augmentation de la valeur ajoutée et de la compétitivité.....	74
IX-3 : Prime de développement de la capacité d'employabilité	74
IX-4 : Incitations au titre des activités de soutien	75
IX-5 : Avantages fiscaux au titre des équipements	75
X- Étude financière	76
X-1 : Etude financière du projet immobilier	76
X-1-1 : Présentation des hypothèses retenues.....	76
X-1-2 : Étude de la rentabilité du projet	77

Business Plan

X-1-3 : Étude des risques	78
X-2 : Etude financière du projet d'exploitation	79
X-2-1 : Présentation des hypothèses retenues.....	79
X-2-2 : Étude de la rentabilité du projet	86
X-2-3 : Étude des risques	87
X-3 : Etude financière consolidée	88
X-3-1 : Étude de la rentabilité consolidée.....	88
X-3-2 : Étude des risques consolidés	88
XI- Annexes financières	90

XII- Annexes juridique et diverses (fascicule indépendant)	
---	--

I- Note de synthèse

Eden-Vie est un projet qui consiste à la création d'un établissement d'hébergement spécialisé.

Le projet sera établi à Djerba, et ce à travers l'acquisition de deux unités touristiques (HASDRUBAL et TELEMAQUE) qui seront transformées et aménagées en conséquence.



Eden-Vie est un projet totalement novateur sans équivalent actuellement. Il repose sur deux concepts qui font sa force :

- Créer un resort spécialisé dans l'accueil des personnes âgées quel que soit leur état de santé, valide ou en dépendance, avec tous les services nécessaires à leur prise en charge à travers une Résidence Senior Services et un EHPAD .

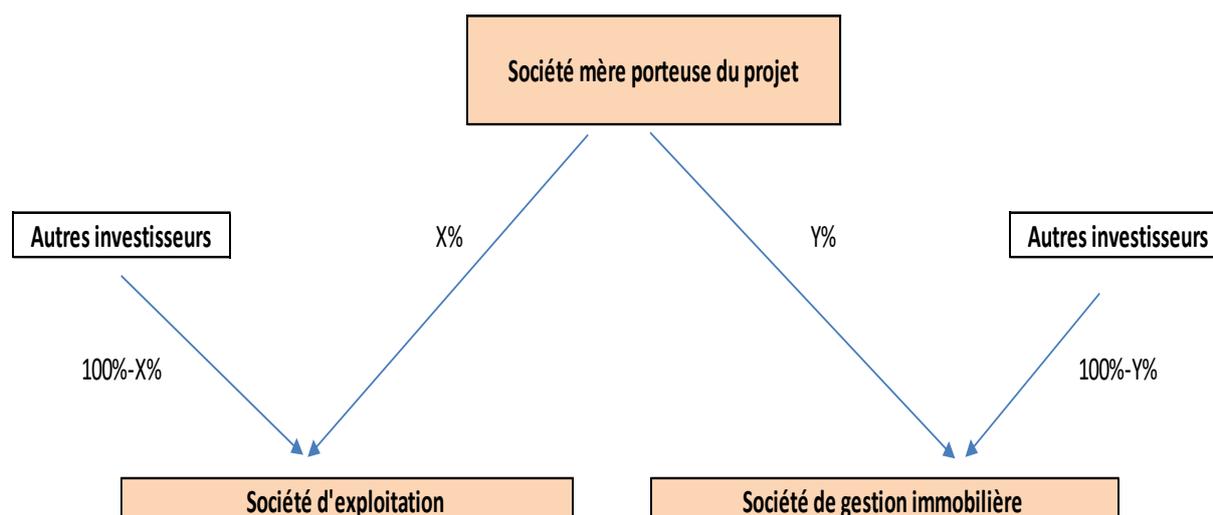
- Mutualiser, pour des raisons économiques et de rentabilité, l'ensemble des structures d'accueil prévues pour l'accueil des séniors, par la mise à disposition de :
 - Un centre de convalescence post-hospitalisation ;
 - Un centre de rééducation fonctionnelle ;
 - Un centre spa et de thalassothérapie ;
 - Un centre spécialisé en esthétique médicale et chirurgicale ;
 - Un centre spécialisé dans le traitement du surpoids ;
 - Un centre de préparation sportive ;
 - Un pavillon hôtellerie classique (en particulier pour les familles des résidents) ;
 - Un complexe de Villas haut de gamme pour location.

La composante du projet spécialisée dans l'hébergement des personnes âgées, sera destinée principalement aux étrangers et spécialement (du moins pour un premier temps) aux français.

Les autres composantes du projet seront destinées aussi bien pour la population européenne (et principalement française), que pour la population africaine (et principalement tunisienne et des pays limitrophes).

Le projet sera monté dans le cadre d'un groupe de sociétés.

Le montage juridique envisagé dans le cadre du présent projet se présente comme suit :



Ainsi, la société mère porteuse du projet va investir par des prises de participations dans la société de gestion immobilière et dans la société d'exploitation touristique.

Cet investissement sera réalisé dans le cadre d'un projet d'intérêt national.

Le programme d'investissement prévu au titre de ce projet, se présente comme suit :

DESIGNATION	Projet immobilier		Projet d'exploitation		Projet global	
	EUR	TND	EUR	TND	EUR	TND
Frais d'établissement	4 000 000	14 000 000	2 000 000	7 000 000	6 000 000	21 000 000
Frais de constitution et d'enregistrement	500 000	1 750 000	50 000	175 000	550 000	1 925 000
Frais d'études et d'accompagnement	350 000	1 225 000	120 000	420 000	470 000	1 645 000
Frais d'expertise, de pilotage...		-	400 000	1 400 000	400 000	1 400 000
Frais divers et de pré-exploitation		-	280 000	980 000	280 000	980 000
Commissions d'étude et d'engagement	700 000	2 450 000	200 000	700 000	900 000	3 150 000
Intérêts intercalaires	2 450 000	8 575 000	550 000	1 925 000	3 000 000	10 500 000
MEP et certification du SMQ		-	100 000	350 000	100 000	350 000
Divers et imprévus		-	300 000	1 050 000	300 000	1 050 000
Terrains + constructions	48 000 000	168 000 000	-	-	48 000 000	168 000 000
Hôtel HASDRUBAL	38 000 000	133 000 000			38 000 000	133 000 000
Hôtel TELEMAQUE	10 000 000	35 000 000			10 000 000	35 000 000
						-
Aménagement, Aménagement et Installations			1 000 000	3 500 000	1 000 000	3 500 000
Equipements d'exploitation			9 000 000	31 500 000	9 000 000	31 500 000
Matériel de transport			200 000	700 000	200 000	700 000
Logiciels			100 000	350 000	100 000	350 000
Mobiliers et matériel de bureaux			100 000	350 000	100 000	350 000
Matériel informatique			100 000	350 000	100 000	350 000
Fonds de roulement			2 000 000	7 000 000	2 000 000	7 000 000
TOTAL INVESTISSEMENT	52 000 000	182 000 000	14 500 000	50 750 000	66 500 000	232 750 000

Business Plan

Le schéma d'investissement et de financement envisagé se présente comme suit :

	INVESTISSEMENT		FINANCEMENT		
	EUR	TND	EUR	TND	
Frais d'établissement	6 000 000	21 000 000	Fonds propres	26 600 000	93 100 000
Terrains & constructions	48 000 000	168 000 000	Promoteurs	20 000 000	70 000 000
AAI	1 000 000	3 500 000	SICAR (s)	6 600 000	23 100 000
Equipements d'exploitation	9 000 000	31 500 000	Emprunts	39 900 000	139 650 000
Matériel de transport	200 000	700 000	Crédit de gestion immobilière	31 200 000	109 200 000
Logiciels	100 000	350 000	Crédit d'exploitation touristique	8 700 000	30 450 000
Matériel informatique	100 000	350 000			
Matériel et mobiliers de bureaux	100 000	350 000			
Fonds de roulement	2 000 000	7 000 000			
TOTAL	66 500 000	232 750 000	TOTAL	66 500 000	232 750 000

La structure de financement envisagée du projet, se présente comme suit en DT :

Désignation	Montant	% de l'investissement	% du capital
Fonds propres	93 100 000	40%	100%
Promoteurs	70 000 000	30,08%	75,19%
Investisseurs financiers	23 100 000	9,92%	24,81%
Emprunts	139 650 000	60%	-
TOTAL	232 750 000	100%	100%

Le planning de réalisation du présent projet, est prévu comme suit :

Libellé	T4/21	T1/22	T2/22	T3/22	T4/22
Réalisation de l'étude du projet					
Dépôt des dossiers de financement/participation					
Obtention des accords de financement/participation					
Constitution juridique de la société					
Aménagement des sites du projet					
Lancement des commandes des équipements					
Réception des équipements					
Entrée en exploitation					

L'étude de la rentabilité prévisionnelle consolidée du projet, nous a permis de dégager :

Projet d'exploitation touristique

- Une Valeur Actuelle Nette (VAN) : 46 310 000 DT
- Taux de Rendement Interne (TRI) : 22%
- Un délai de récupération de l'investissement : 4 années et 07 Mois
- Rentabilité financière moyenne : 34%
- Rentabilité économique moyenne : 68%

Projet de gestion immobilière

- Une Valeur Actuelle Nette (VAN) : 67 500 000 DT
- Taux de Rendement Interne (TRI) : 10%
- Un délai de récupération de l'investissement : 9 années et 10 Mois
- Rentabilité financière moyenne : 16%
- Rentabilité économique moyenne : 13%

Projet consolidé

- Une Valeur Actuelle Nette (VAN) : 79 000 000 DT
 - Taux de Rendement Interne (TRI) : 10%
 - Un délai de récupération de l'investissement : 7 années et 8 Mois
 - Rentabilité financière moyenne : 20%
 - Rentabilité économique moyenne : 19%
-

Une analyse SWOT du présent projet peut être synthétisée comme suit :

FORCES	FAIBLESSES
<ul style="list-style-type: none"> ☺ Le projet sera le premier centre en Europe et au Maghreb, offrant des prestations globalisées, associant différents établissements d'accueil et de soins, généralistes ou spécialisés. ☺ Le projet qui sera monté en partenariat stratégique avec un grand opérateur économique français. ☺ Le promoteur jouit d'un large réseau de connaissance du secteur d'hébergement médicalisé. ☺ Implantation stratégique du projet. ☺ Projet monté aux normes européennes et offrant des équipements et des infrastructures haut de gamme. ☺ Infrastructure et compétence médicale et paramédical très développées dans la région d'implantation du projet. 	<ul style="list-style-type: none"> ☹ RAS.
MENACES	OPPORTUNITÉS
<ul style="list-style-type: none"> ☹ Conjoncture économique et politique du pays. ☹ Niveau d'investissement assez lourd. 	<ul style="list-style-type: none"> ☺ Saturation des EPHAD en France conjuguée avec un vieillissement continue de la population et une augmentation de la longévité. ☺ Fiscalité tunisienne favorable à l'installation des retraités. ☺ Niveau de vie tunisien favorable à l'installation des retraités. ☺ Climat attrayant à l'installation des retraités en Tunisie. ☺ La dévaluation de la monnaie nationale est de nature à augmenter le pouvoir d'achat des retraités installés en Tunisie. ☺ Incitations fiscales offrant des subventions d'investissement et une exonération d'impôts pendant 10 ans.

II- Présentation du promoteur principal



Frédéric DUBOUIS est né le 03/03/1956 à Casablanca (Maroc). Après une scolarité en primaire et secondaire dans des établissements tenus par des Jésuites puis ses deux dernières années en secteur public, il s'engage dans une formation pluridisciplinaire.

FORMATION UNIVERSITAIRE

- Doctorat de médecine – Lyon faculté Alexis Carrel 1974 -1982
- Diplômes médicaux complémentaires :
 - * Diplôme de médecine tropicale IMTSSA – Marseille 1983
 - * Diplôme de réparation juridique du dommage corporel – Nancy 1987
 - * Diplôme de médecine légale, droit médical et toxicologie – Nancy 1988
 - * Diplôme d'hydrologie et de climatologie médicale (médecine thermale) – Nancy 1989
- Licence en Droit – Bordeaux 1985
- Maîtrise de Droit Public - Bordeaux 1986
- DEA de Droit et Sciences-Politiques – Nancy 1989
- DESS Institut d'Administration des Entreprises – IAE – Nancy 1990

POSTES OCCUPES

- Médecin attaché des Hospices Civils de Lyon au Centre Anti Poison du Professeur Louis Roche de 1982 à 1983.
- Médecin-Chef de la circonscription médicale des Tuamotu-Gambiers en Polynésie française 1983 – 1986, 12000 habitants sur 50 atolls couvrant une superficie égale à celle de l'Europe, 50 postes de secours / infirmeries,

2 hôpitaux, 1 dispensaire central à Papeete et 60 collaborateurs.

- Médecin-Chef du 3^o Régiment de Cuirassiers et de la place de Lunéville 1986 – 1992, 2 500 hommes, 4 établissements, 6 médecins, 30 personnels paramédicaux et administratifs. Conception et mise en oeuvre du logiciel SAN 100 de gestion d'un service de santé en milieu militaire (journal Est- Républicain en mars 1989), logiciel primé par le concours de l'École de Guerre en 1992, dans la section médecine. Lettre de félicitation du général commandant la 7^oDB dans le cadre d'un exercice NBC. Médaille de bronze de la Défense Nationale. Médecin colonel de réserve.

- Médecin-Chef, en saison thermale, du Centre Thermal des Armées de Plombières-les-Bains (Vosges)

1989-1992

- Médecin-Chef du camp national d'entraînement de La Courtine (Creuse) 1993-1995 puis demande de mise en disponibilité pour raisons électives.

- Médecin libéral à Plombières-les-Bains (Vosges) 1995 – 2014

- Médecin libéral à Balaruc (Hérault) 2014 puis invalidité de 2014 – 2021

CARRIÈRE POLITIQUE

- Maire de Plombières-les- Bains (Vosges) de 1995 à 2001, 2001 à 2008, 2008 à 2014 soit trois mandats et 19 ans. Équipe élue trois fois avec une majorité écrasante et 100 % du conseil municipal.

Pendant ces trois mandats création de différents équipements publics :

Un EHPAD de 90 lits « Le Clos des Ecureuils », un Casino (groupe Partouche), une piscine municipale, une école maternelle et primaire et le collège Montaigne, le centre artistique et culturel « Le Clos des Deux Augustins », un cinéma, un théâtre, Les Jardins en Terrasse (réinsertion sociale), le parc accro-branches, le musée Louis Français, une caserne de sapeur-pompier, la mise en place d'une station d'épuration « bio » (troisième implantation en France), le centre thermo-ludique Calodaé et la réhabilitation des thermes romains abandonnés durant plus de 100 ans, la rénovation complète et la reprise en Société d'Economie mixte (SEML) des Thermes de la commune (18 millions d'euros), le marché de Noël (classé 3^o plus beau d'Europe), obtention du label « plus beau village de France », la fête des lumières, animation d'un tissu associatif de plus de 30 associations pour assurer une meilleure cohésion sociale et rompre la solitude des personnes fragiles ou vieillissantes, impulsion réussie pour la création d'une Communauté de Communes afin de créer une synergie avec les communes voisines, notamment dans la gestion des déchets.

- Vice-président de la Communauté de Commune des Trois Rivières de 1997 à 2014

- Vice-président du Pays de Remiremont de 2010 à 2014
- Président de la SEML THERMES de Plombières-les-Bains (Vosges) de 1995 à 2002 : 4 500 curistes, 140 collaborateurs, 20 M€ de CA, 3 hôtels, revendue à une société privée et toujours en activité.

CREATION D'ENTREPRISES

- Président de l'ACEML / Corpo de Médecine à Lyon de 1976 à 1981. Plus grosse corpo de France et création de la plus importante imprimerie universitaire de France en liaison avec Rank-Xerox.
- Concepteur et actionnaire du Centre de Convalescence et de Réadaptation Fonctionnelle TE TIARE à Tahiti en 1986. Toujours en activité et toujours actionnaire.
- Concepteur et actionnaire majoritaire du call-center ITELCOM le 01/08/1989. Spécialiste du 24h/24, 60 collaborateurs, 2 M€ de CA en 2020.
- Concepteur du centre de balnéothérapie et de remise en forme CALODAE à Plombières-les-Bains en 1997 et toujours en activité.
- Concepteur et actionnaire majoritaire du call-center COOL-CENTER en 2003. Toujours en activité avec 5 salariés.
- Concepteur et actionnaire majoritaire du call-center ABADOR à Andorre en 2015. Toujours en activité avec 8 salariés.
- Concepteur et actionnaire majoritaire du call-center Abadie à Midoun (Tunisie) en 2020. En activité avec 17 salariés.
- Concepteur et actionnaire majoritaire du call-center New-Abadie à Midoun (Tunisie) en 2021. En activité avec 5 salariés.
- Concepteur et actionnaire majoritaire de la Sarl EDEN-VIE à Midoun (Tunisie) en 2021. En cours de démarrage.
- Concepteur et actionnaire majoritaire de la Sarl Djerba Déco and Co à Midoun (Tunisie) en 2021. En cours de démarrage.

III- Présentation de la région d'implantation du projet

Djerba, la plus importante île de la Tunisie, fut depuis la plus haute Antiquité une terre de rencontre entre les civilisations occidentales, orientales et africaines.

Aujourd'hui, Djerba est le pôle touristique le plus important du sud de la Tunisie, et une des destinations favorites des vacanciers tunisiens et des touristes étrangers.

Ses plages magnifiques de sable fin, ses beaux vergers et ses villages antiques sont les bijoux dont elle présente pour accueillir les très nombreux touristes, venus chaque année découvrir l'île.

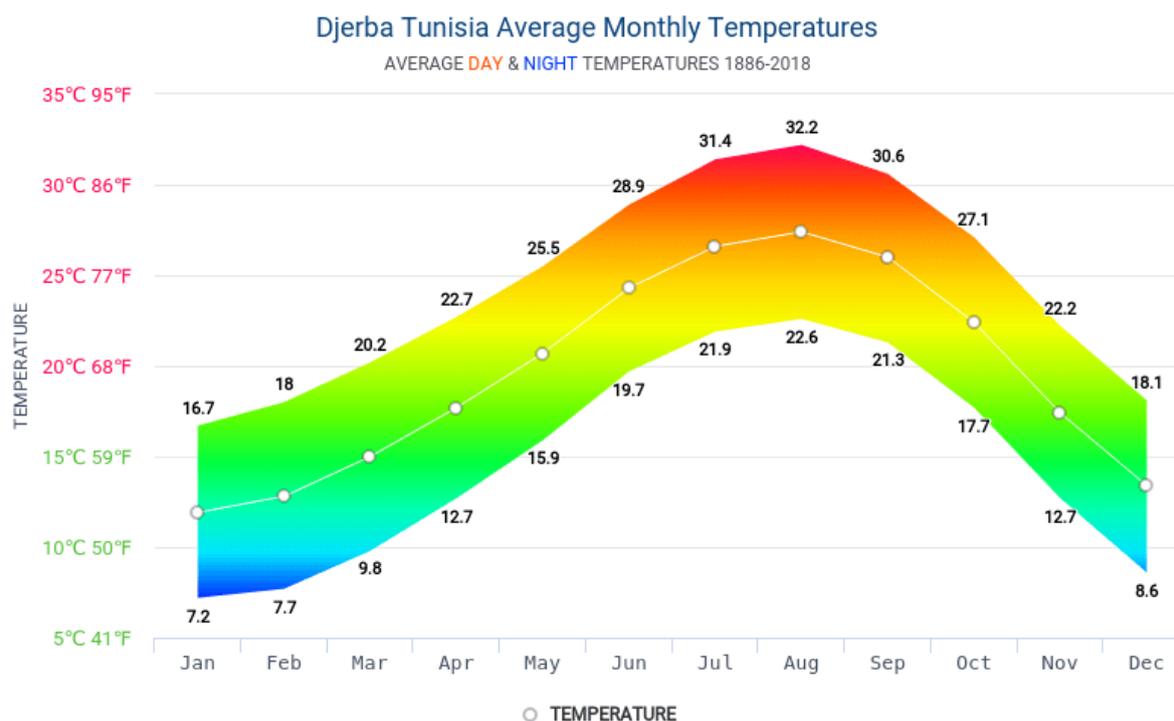
L'île est surnommé « la Douce » grâce à son climat toujours ensoleillé la majorité de l'année, elle est entouré de côtes de sable fin qui entourent l'île telle une couronne dorée et lui donnent cette ambiance si particulière, terre vierge et splendide, des petits villages djerbiens pittoresques (Mahboubine, Sedouikech, etc), des habitants accueillants et hospitaliers.

Cette île d'une superficie de 514 km² (25 kilomètres sur 20 et un littoral de 150 kilomètres), est située à l'est de la côte orientale tunisienne.



- Climat

Le climat de Djerba est exceptionnel avec plus de 350 jours de soleil par an, des températures diurnes comprises entre 17°C (janvier) et 34°C (août), un vent marin constant à 15-20 Km/heure et l'absence quasi généralisée de période de canicule. Malgré une pluviométrie très basse, l'humidité nocturne de l'île permet à la végétation de bénéficier d'un phénomène de rosée très important.



hikersbay.com/climate/tunisia/djerba

- Conditions sécuritaires

Djerba est doté d'un seul accès routier surveillé par les forces de l'ordre 24h/24 et 365 jours par an, un accès par bac avec la même surveillance et un accès par avion avec les infrastructures de surveillance d'un aéroport international, la sécurité est plus que satisfaisante.



- Liaisons aériennes

La liaison aérienne de l'île de Djerba est intéressante avec plusieurs capitales européennes qui sont à deux heures de temps et son aéroport est parfaitement desservi en lignes directes (plus de 30 vols internationaux, par jour en période normale hors crise sanitaire actuelle).



- Couverture médicale

La couverture médicale est extrêmement dense mais privée à 95 %. Une tradition liée au tourisme médical mondial, à la proximité de la Libye et à la qualité reconnue de la formation et donc de la compétence des médecins tunisiens.



La structure sanitaire de la région est composée comme suit :

- Un hôpital régional « L'hôpital régional Sadok M'kaddem » ;
- Un hôpital local à Midoun ;
- 3 cliniques privées pluridisciplinaires.

Par ailleurs, la région compte 489 médecins, 161 pharmaciens et 1625 techniciens de la santé dans le secteur public et privé.

La répartition des 489 médecins, par secteur et par discipline médicale, se présente comme suit :

Secteur privé	306	63%	Généralistes	246	50%
Secteur public	183	37%	Spécialistes	243	50%
TOTAL	489	100%	TOTAL	489	100%

La répartition des médecins spécialistes, par spécialité médicale, se présente comme suit :

Spécialité médicale	Nombre de médecins
Cardiologie	18
Anatomie et cytologie	3
Anesthésie réanimation	5
Dermatologie	9
Endocrinologie	3
Gastro-entérologie	14
Imagerie médicale	15
Maladies infectieuses	1
Médecine d'urgence	1
Médecine interne	7
Médecine légale	1
Néphrologie	3
Neurologie	6
Nutrition	1
Pédiatrie	19
Pédopsychiatrie	1
Pneumologie	8
Psychiatrie	4
Radiothérapie	2
Rhumatologie	2
Biologistes	3
Total ¹	126

La répartition des médecins spécialistes, par spécialité chirurgicale, se présente comme suit :

Spécialité chirurgicale	Nombre de médecins
Chirurgie carcinologie	1
Chirurgie viscérale	25
Chirurgie neurologique	2
Chirurgie Orthopédique et traumatologique	20
Chirurgie pédiatrique	1
Chirurgie Urologique	10
Chirurgie vasculaire périphérique	1
Gynécologie, obstétrique	27
Ophthalmologie	18
Oto-rhino-laryngologie	11
Stomatologie et chirurgie maxillo-faciale	1
Total	117

¹ Ce total ne prend pas en considération 190 médecins dentistes (165 dans le secteur privé et 25 dans le secteur public).

- Equipements publics

Les équipements publics sont intéressants, en corrélation avec le statut d'île touristique à vocation internationale : eau potable du réseau public avec usine de désalinisation depuis 2020, électricité correcte (de plus en plus de photovoltaïque, propre à suppléer aux pannes réseau – 4 jours par an moyenne – ou groupe électrogène), réseau Adsl, 4G et fibre optique sur les deux communes principales.



- Autres infrastructures

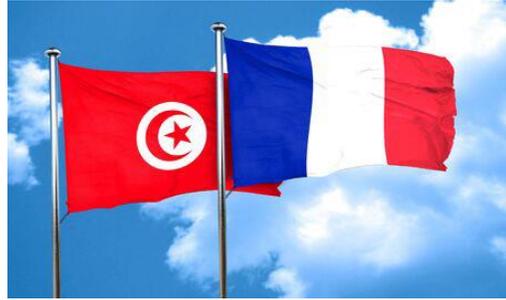
L'île est dotée de plusieurs musés, de plusieurs sites culturels et religieux, d'un théâtre en plein air, abritant les grandes manifestations culturelles comme celles du Festival international Djerba Ulysse.

Par ailleurs, il existe plusieurs stades de football et un terrain de golf.



- **Longue**

La langue utilisée est un point fondamental pour le projet. La Tunisie est pays FRANCOPHONE, ce qui permet d'avoir un impact commercial fort et même primordial vis-à-vis du bassin de vie de la clientèle potentielle.



IV- Étude du marché

Dans le cadre de l'étude du marché lié au projet envisagé, nous allons présenter :

- Une étude des principaux facteurs influents sur la demande liée au projet ;
- Une étude de la concurrence à laquelle sera confronté le présent projet.

IV-1 : Etudes des facteurs influents sur la demande liée au projet

Dans le cadre de la demande liée au projet envisagé, nous allons étudier :

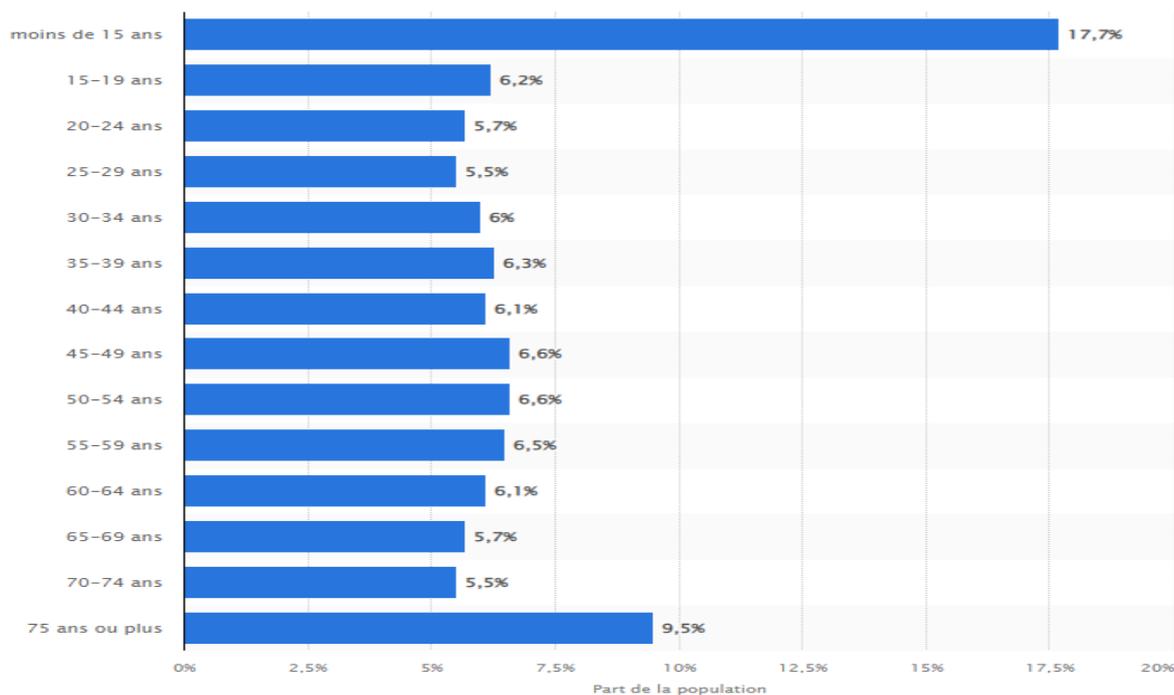
- Les enjeux et les perspectives démographiques en France ;
- Le niveau de vie des retraités en France ;
- Les établissements d'hébergement pour personnes âgées dépendantes en France ;
- Le régime d'imposition de pension de retraites françaises ;
- Un aperçu général sur le tourisme des seniors ;
- Un aperçu général sur le tourisme médical.

IV-1-1 : Les enjeux et les perspectives démographiques en France

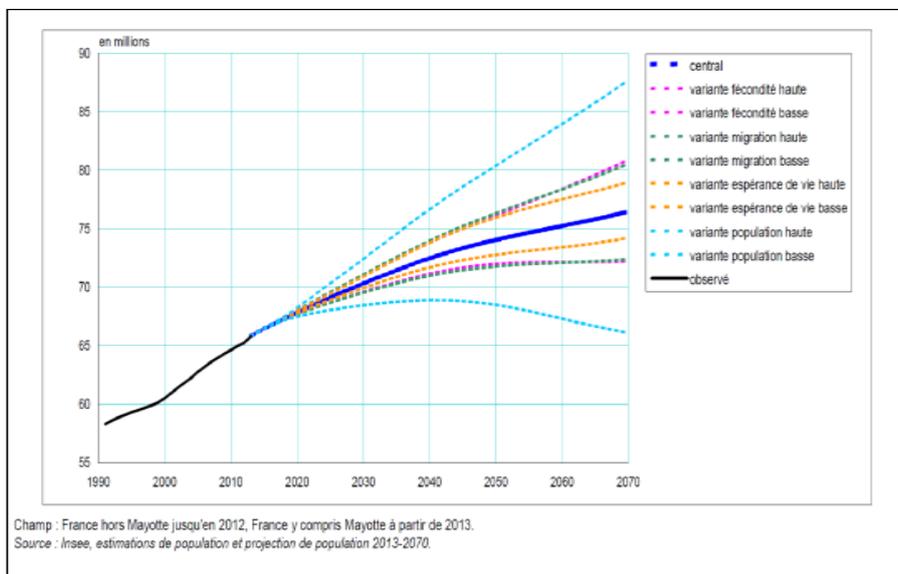
Au 1^{er} janvier 2021, la France compte 67,4 millions d'habitants. Au cours de l'année 2020, la population a augmenté de 0,3%. Cette progression est due pour moitié au solde naturel (+ 82 000 personnes), différence entre les nombres de naissances et de décès. Il a fortement baissé du fait de la forte hausse des décès liée à la pandémie de Covid-19.

Le graphique ci-dessous, illustre la répartition de la population française par groupe d'âge au 1^{er} janvier 2021.

Business Plan

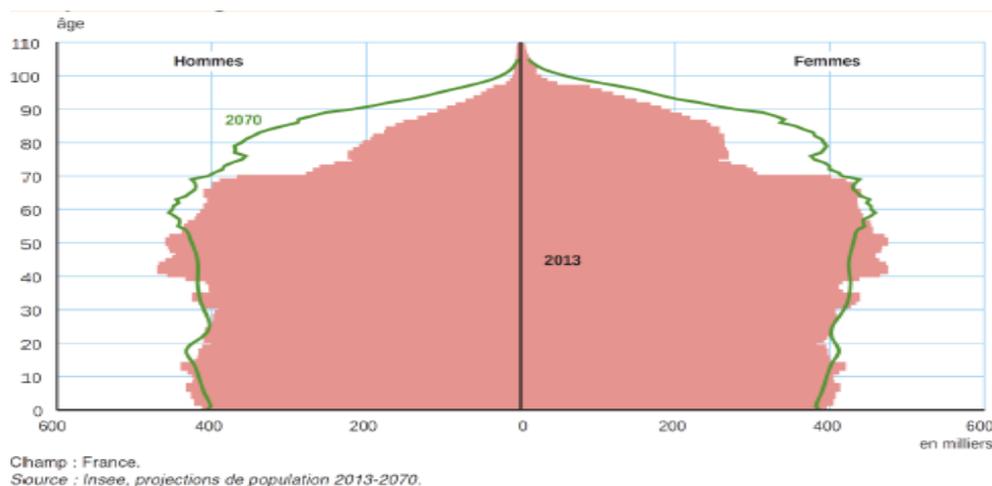


En France, les projections de l'Insee pour 2070, concluent à une augmentation substantielle de la population. En effet, la population de la France compterait 76 millions d'habitants au 1er janvier 2070, contre 66 millions au 1er janvier 2013 (date de départ des projections), soit 10 millions de plus.



a : Le vieillissement démographique

Entre 2013 et 2070, l'augmentation de population se fait uniquement après 70 ans : la population fait plus que doubler à ces âges, les générations nées dans la première moitié du XXe siècle étant remplacées par celles plus nombreuses nées après la fin de la Seconde Guerre mondiale. En revanche, en dessous de 70 ans, les effectifs restent à peu près les mêmes.



Le vieillissement démographique est un phénomène mondial. Il est lié à la transition démographique, c'est-à-dire, à l'adoption de la famille réduite et l'allongement de la durée de vie. Il est inéluctable, à moins d'un retour à la famille nombreuse d'autrefois, inconcevable à long terme car il entraînerait une croissance démographique illimitée. Le vieillissement démographique touche tous les continents et sera l'un des phénomènes sociaux les plus importants de ce siècle. En France, pays pionnier de la transition démographique, le vieillissement démographique a commencé très tôt, il y a plus de deux siècles. Il devrait se poursuivre entraînant également une augmentation de la perte d'autonomie.

La France a été un des premiers pays au monde à connaître un vieillissement de sa population, c'était il y a plus de deux siècles. La France a en effet été pionnière en matière de baisse de la fécondité, la limitation volontaire des naissances s'y étant diffusée dès la fin du XVIIIe siècle, soit un demi-siècle à un siècle avant ses voisins européens.

En France, le vieillissement démographique se poursuit de nos jours en raison principalement de l'allongement de la vie. Contrairement à beaucoup d'autres pays développés, la fécondité joue peu en France aujourd'hui en raison de sa stabilité depuis plus de 50 ans autour du seuil de remplacement des générations, deux enfants par femme.

L'avancée en âge des générations nombreuses du baby-boom, qui atteignent maintenant des âges élevés, a accéléré le vieillissement de la population depuis quelques années. Cet effet devrait s'estomper avec la disparition progressive des baby-boomers au cours des prochaines décennies. La progression du vieillissement devrait ralentir ensuite, celui-ci devant se poursuivre à partir des années 2070 à un rythme « de croisière ».

b : L'évolution de l'espérance de vie

L'espérance de vie à la naissance a progressé de 3 mois par an en moyenne en France depuis le milieu du XXe siècle, passant de 66 ans tous sexes confondus en 1950 à 83 ans en 2019.

La mortalité a baissé cours des cinq dernières années, et l'espérance de vie à la naissance a progressé, mais cette dernière n'a gagné qu'1,2 mois par an en moyenne chez les hommes depuis 2014 et 0,8 mois par an chez les femmes. C'est sensiblement moins que la moyenne des 70 dernières années : deux à trois mois en plus par an.

b-1 : Impact du cancer et des maladies cardiovasculaires sur l'espérance de vie

Au milieu du XXe siècle, les maladies infectieuses étaient encore la cause d'une partie importante des décès d'adultes et de personnes âgées, et leur recul a entraîné une augmentation sensible de l'espérance de vie des adultes. La part de ces maladies dans la mortalité totale a beaucoup régressé et les gains à attendre de la poursuite de leur recul sont faibles. Les maladies cardiovasculaires et les cancers sont désormais les principales causes de décès, et les succès rencontrés dans la lutte contre ces maladies ont permis à l'espérance de vie de continuer à augmenter ces dernières décennies.

La mortalité due aux maladies du cœur et des vaisseaux a beaucoup diminué depuis un demi-siècle grâce à la « révolution cardiovasculaire » qu'ont constitué les progrès de la prévention et des traitements dans ce domaine. Quant à la mortalité par cancer, qui avait augmenté, elle régresse maintenant grâce aux diagnostics plus précoces, à l'amélioration des traitements, et à la réduction des comportements à risques comme le tabagisme.

b-2 : L'effet des épidémies de grippe et de COVID-19 sur l'espérance de vie

Le ralentissement des progrès de l'espérance de vie tient en partie aux épidémies de grippe saisonnière qui ont été particulièrement meurtrières ces derniers hivers : depuis 2014, trois d'entre eux ont été marqués par une surmortalité d'environ 15 000 décès attribuables à la grippe à chaque fois, principalement chez les personnes âgées.

Les épidémies de grippe saisonnière ne sont cependant pas une nouveauté. Quand elles sont meurtrières comme celles des dernières années, elles réduisent l'espérance de vie à la naissance de l'année de 0,1 à 0,3 an, mais l'effet est conjoncturel, sans affecter la tendance de fond.

En sera-t-il de même de l'épidémie de COVID-19 ? À supposer que la reprise de la circulation du virus cet automne 2021 n'entraîne pas de nouvelle vague de décès d'ici la fin de l'année ou qu'elle reste limitée, le bilan en termes de nombre de décès en France en 2020 toutes causes confondues pourrait être d'environ 30 000 en plus par rapport à ce qui est attendu en année normale, soit une baisse de l'espérance de vie à la naissance de 0,1 à 0,2 an en 2020 par rapport à 2019.

L'épidémie de COVID-19 aura sans doute aussi des effets indirects de plus long terme sur l'espérance de vie en raison de son impact sur l'économie et la société. Cela pourrait affecter la tendance de fond, comme cela avait été le cas après la canicule de 2003. Les aînés ont bénéficié ensuite d'une meilleure attention, ce qui a entraîné une baisse de leur mortalité. Au-delà de son effet conjoncturel sur l'espérance de vie, l'épidémie de COVID-19 pourrait donc également affecter sa tendance de fond.

b-3 : Les perspectives de la progression de l'espérance de vie

L'espérance de vie a connu un formidable essor depuis le milieu du XXe siècle et elle a augmenté de 16 ans depuis 1950. Ceci est dû principalement aux succès remportés dans la lutte contre la mortalité adulte, en particulier aux âges élevés où se concentrent de plus en plus les décès. La mortalité infantile a en effet atteint des niveaux si bas depuis quelques décennies, que son évolution n'a plus guère d'influence sur l'espérance de vie à la naissance.

À plus long terme, les gains relatifs aux avancées liées à la lutte contre les maladies cardiovasculaires et les cancers finiront par s'épuiser un jour, comme ce fut le cas pour les avancées liées à la lutte contre les infections. De nouveaux terrains de lutte, comme les maladies neurodégénératives (maladie d'Alzheimer, maladie de Parkinson, etc.) et des innovations médicales et sociales pourraient alors prendre le relais et ouvrir une nouvelle phase de progrès sanitaire, ce qui pourrait remettre de nouveau à plus tard le calcul d'une limite à la progression de l'espérance de vie.

b-4 : Longévité et autonomie

Les chances de vieillir en bonne santé, sans incapacité, sont inégalement réparties au sein de la population. Elles sont notamment dépendantes des parcours professionnels et familiaux des personnes mais également de leur lieu de vie. Ainsi observe-t-on des différences entre groupes sociaux, entre femmes et hommes et entre départements. Ces inégalités créent des situations de vulnérabilité qui vont également alimenter des inégalités intrafamiliales dans la gestion de la perte d'autonomie d'un parent.

Les gains de longévité conduisent à une part grandissante des très âgés au sein de la population. Au 1er janvier 2020, la France dénombre près de 22 000 centenaires, en grande majorité des femmes (83%). Avec, 32,6 centenaires pour 100 000 habitants, la France présente le rapport le plus élevé d'Europe. Leur nombre devrait doubler dans les 10 prochaines années. Plus globalement le nombre de personnes âgées de 80 ans et plus devrait tripler, passant de 143 millions en 2019 à 426 millions en 2050.

Dans quel état de santé seront ces personnes âgées ? La réponse amène à évaluer l'espérance de vie en bonne santé (ou sans incapacité), c'est-à-dire sans perte d'autonomie.

Depuis 2005, Eurostat calcule chaque année l'espérance de vie en bonne santé. En 2017, elle est de 64,1 ans chez les femmes et de 62,7 chez les hommes en France, légèrement en dessous de la moyenne européenne qui est respectivement de 64,2 et 63,5 ans. La Suède affiche les meilleures espérances de vie sans limitation d'activité et en bonne santé perçue. Le Luxembourg et le Danemark se partagent les meilleures espérances de vie sans maladie chronique. La Slovaquie présente les espérances de vie sans limitation d'activité les plus basses et c'est le cas de l'Estonie pour l'espérance de vie sans maladie chronique et de la Lituanie pour l'espérance de vie en bonne santé perçue. Ces disparités entre pays européens, complexes à interpréter, résultent en partie de différences de perception de ces problèmes et d'attentes en matière de santé, mais aussi de différences en matière d'exposition et de prise en charge des problèmes de santé, donc de différences de mortalité et de morbidité.

Les groupes sociaux les moins instruits ou occupant des emplois peu qualifiés cumulent à la fois une espérance de vie plus courte et davantage d'années d'incapacité que les plus instruits ou les groupes de professions qualifiées (« la double peine des ouvriers »). Ils cumulent les expositions aux maladies létales et aux maladies invalidantes. Ils ont plus de risque que leurs maladies provoquent des incapacités. Ces inégalités s'observent dès la tranche d'âge 50-65 ans témoignant aussi d'inégalités dans les chances d'atteindre l'âge de départ à la retraite en bonne santé.

Les troubles musculo-squelettiques et les troubles/maladies anxio-dépressifs contribuent de manière importante aux risques d'incapacité. Ces troubles sont notablement associés à des expositions fréquentes au cours de carrières peu qualifiées et dans les emplois à forte pénibilité; fréquentes aussi lorsque les conditions de vie sont difficiles (ressources insuffisantes, isolement, logement inapproprié...).

Les carrières peu qualifiées, stagnantes et hachées s'avèrent prédictives de mauvaise santé physique et mentale plus tard dans la vie. Ces caractéristiques de carrière concernent davantage les personnes les moins diplômées ou peu qualifiées et davantage la population féminine. Les parcours familiaux ont également des répercussions sur la santé. Par exemple, un risque de troubles anxio-dépressifs majeurs associé aux ruptures d'union est observé chez les femmes et les hommes.

Les femmes vivent plus longtemps que les hommes mais elles vivent aussi plus longtemps avec des incapacités ; et donc plus longtemps en situation de désavantage et avec un besoin d'aide.

L'analyse des espérances de vie sans incapacité départementales indique des écarts marqués : les hommes de 60 ans passent de 55 % à 70 % de leur espérance de vie totale sans incapacité (respectivement 40 % et 65 % chez les femmes). Les départements ayant un double désavantage (faible longévité et faible part de vie sans incapacité) sont ceux que l'on sait les moins favorisés économiquement (Nord-Pas-de-Calais, Outre-mer) ou très ruraux (Limousin).

b-5 : Le soutien à l'autonomie

Le soutien à l'autonomie des personnes âgées mobilise approximativement 3,9 millions d'aidants informels apportant une aide régulière pour l'un au moins des trois grands types d'aides (vie quotidienne, soutien moral, aide financière ou matérielle). Au-delà des solidarités familiales, cette aide informelle articule des inégalités sociales et de genre.

On estime à près d'un million équivalent temps plein l'apport des aidants informels en France, soit, à titre de comparaison, davantage que le secteur de l'hôtellerie et de la restauration. Les coûts indirects et non monétaires sont exclus des exercices de comptabilité nationale qui établissent les comptes de la dépendance et le partage entre financement public, financement par les organismes complémentaires et reste à charge.

Le Conseil d'analyse économique a estimé l'aide informelle à destination des personnes âgées en perte d'autonomie entre 7 et 11 milliards d'euros. Si on retient ce montant au titre d'un reste à charge non financier, la charge pesant sur les ménages confrontés à un besoin d'aide à

l'autonomie apparaît alors deux fois plus élevée que celle qui ressort traditionnellement d'une analyse strictement financière des dépenses de prise en charge.

IV-1-2 : Le niveau de vie des retraités français

La population des retraités en France est composée, au titre de l'année 2018, de 14,930 Millions de personnes ; soit l'équivalent de 24% de la population totale.

L'examen des seules pensions de retraite ne rend pas compte précisément du niveau de vie des retraités. En effet, si leurs revenus sont principalement composés de ces pensions, ils bénéficient également d'autres ressources (allocations...). En outre, à revenus comparables, la composition du ménage affecte également le niveau de vie. Pour mesurer et analyser ce qu'on appelle communément « niveau de vie », les économistes utilisent un indicateur précis, qui dépend du revenu disponible du ménage et de sa composition. Le revenu disponible correspond aux ressources dont le ménage dispose pour consommer et épargner. Il comprend les revenus d'activité (salaires, revenus d'indépendants), les revenus de remplacement (allocations chômage, préretraites, retraites, pensions d'invalidité), les pensions alimentaires, les revenus du patrimoine et les prestations sociales monétaires non contributives (prestations familiales, aides au logement, minima sociaux, prime d'activité, Garantie jeunes), nets des impôts directs et des cotisations et contributions sociales. Le niveau de vie d'un ménage est égal à son revenu disponible divisé par le nombre d'unités de consommation (UC) qui le composent.

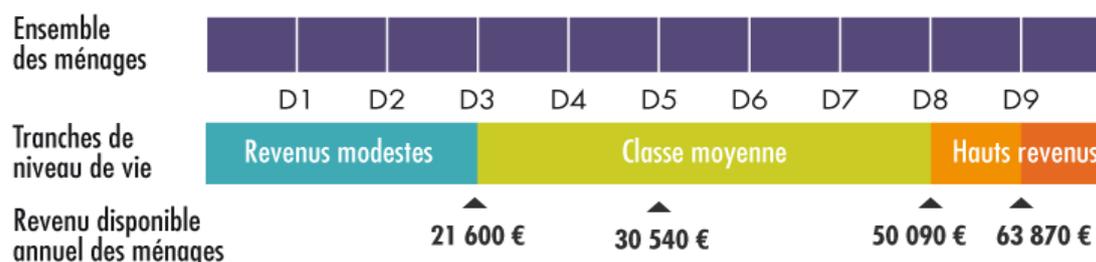
Par ailleurs, l'Insee répartit les individus selon leur niveau de vie en les classant par décile (c'est-à-dire des 10% les plus pauvres aux 10% les plus riches) et calcule la composition moyenne du revenu de chaque tranche.

Pour l'année 2017, cela conduit au constat suivant au titre de l'ensemble de la population² :

² <https://www.lafinancedepourtous.com/decryptages/finance-perso/revenus/niveau-et-composition-des-revenus-moyens-en-france/>

REVENU DISPONIBLE PAR TRANCHE DE NIVEAU DE VIE

EN 2017



En 2018, selon l'enquête Revenus fiscaux et sociaux de l'Insee, la répartition et niveaux de vie, moyen et médian, mensuels des personnes retraitées en 2018, selon leur position dans la distribution du niveau de vie, se présentent comme suit³ :

	Ensemble des personnes	Personnes retraitées	Personnes retraitées dont le niveau de vie est...				
			< D2	[D2 ; D4[[D4 ; D6[[D6 ; D8[≥ D8
Effectifs (en milliers)	63 140	14 930	1 909	3 272	3 281	3 277	3 192
Répartition des personnes retraitées selon le décile de niveau de vie (en %)	-	-	13	22	22	22	21
Niveau de vie mensuel moyen (en euros)	2 050	2 130	970	1 390	1 780	2 240	3 860
Niveau de vie mensuel médian (en euros)	1 770	1 850	1 020	1 390	1 770	2 220	3 190
Niveau de vie mensuel maximal (en euros)	-	-	1 180	1 580	1 980	2 570	-

Ainsi, on peut constater que le niveau de vie médian des retraités vivant en France métropolitaine dans un logement ordinaire (hors institutions) s'élève à 1 850 euros par mois. Ce niveau de vie médian des retraités est légèrement supérieur à celui de l'ensemble de la population : leur revenu en moyenne moins élevé est toutefois contrebalancé par le fait qu'ils ont plus rarement des enfants à charge.

Par ailleurs, on peut constater également que la majorité de la population (plus de 60%) appartient à la classe moyenne et que 21% de cette population appartient à la classe des hauts revenus.

La décomposition du revenu disponible moyen des ménages en 2018, selon leur position dans la distribution du niveau de vie, se présente comme suit :

³ Les retraités et les retraites > édition 2021 > DREES

Business Plan

Composantes du revenu disponible	Ensemble des ménages	Ménages dont au moins un des membres est retraité ¹ dont le niveau de vie est					En %
			< D2	[D2 ; D4[[D4 ; D6[[D6 ; D8[≥ D8	Ménages dont l'ensemble des membres sont retraités ²
Revenus d'activité³	71,8	18,1	4,6	7,7	12,7	17,5	27,0	8,6
Revenus de remplacement et pensions alimentaires⁴	31,1	82,1	82,6	91,4	91,4	90,1	69,9	91,5
Retraites	27,7	80,6	80,1	89,0	89,2	88,7	69,1	90,6
Pensions d'invalidité	0,7	0,7	1,3	1,1	0,9	0,7	0,4	0,4
Chômage, préretraites et pensions alimentaires	2,8	0,8	1,2	1,3	1,3	0,7	0,4	0,5
Revenus du patrimoine	9,8	15,9	3,9	5,3	6,8	9,2	29,6	15,4
Impôts directs²	-18,5	-18,2	-5,6	-8,1	-12,5	-17,6	-26,7	-17,4
Prestations sociales non contributives ³	5,7	2,0	14,4	3,7	1,6	0,8	0,3	1,9
Allocations logement	1,4	0,6	5,3	1,0	0,3	0,1	0,0	0,6
Minima sociaux ⁴	1,7	1,3	8,2	2,4	1,1	0,5	0,2	1,2
dont minimum vieillesse	0,2	0,5	5,6	0,9	0,1	0,1	0,0	0,6
Prestations familiales ⁵ , prime d'activité et Garantie jeunes	2,6	0,2	1,0	0,3	0,2	0,1	0,0	0,1
Ensemble	100	100	100	100	100	100	100	100
Revenu disponible mensuel moyen (en euros)	3 140	2 780	1 160	1 730	2 340	3 050	5 390	2 560

IV-1-3 : Les EHPAD⁴ en France

Les EHPAD (établissements d'hébergement pour personnes âgées dépendantes) sont des maisons de retraite médicalisées qui proposent un accueil en chambre. Les EHPAD s'adressent à des personnes généralement âgées de plus de 60 ans qui ont besoin d'aide et de soins au quotidien.

Les EPHAD offrent un suivi médical renforcé (médecin coordonnateur, personnel infirmier important) et une prise en charge de personnes âgées en perte partielle, voire totale d'autonomie.

a : Capacité d'accueil

On compte environ 7 500 EHPAD en France et ils représentent les deux tiers des maisons de retraite.

La capacité d'accueil des personnes âgées selon la catégorie d'établissement en France, au 31 décembre 2017, se présente comme suit :

Taux d'équipement en places (pour 1000 personnes de 75 ans ou plus)	EHPAD (nbre de places)	Maisons de retraite non EHPAD (nbre de places)	Résidences autonomie (nbre de places)	Soins infirmiers à domicile (nbre de places)	Soins de longue durée (nbre de lits)
147	604 970	6 262	118 957	123 881	31 069

En moyenne, les résidents ont un âge avancé, 86 ans. La population féminine est largement dominante. En effet, les EHPAD comptent plus de 70% de femmes seniors résidentes.

Les résidents souffrent généralement de la maladie d'Alzheimer (55%), ainsi que d'hypertension artérielle (49%)⁵.

La France compte aujourd'hui plus de 1,5 million de personnes dites dépendantes, dont 55% d'entre elles en dépendance totale. Selon l'INSEE, dans dix ans le nombre de personnes de plus de 85 ans représentera 2 millions d'individus en France.

⁴ Etablissements d'Hébergement pour Personnes Agées Dépendantes

⁵ <https://www.ehpad.fr/levolution-du-secteur-ehpad-dans-les-prochaines-annees/>

Les établissements publics de retraite représentent 600 000 lits, alors que les 30 principaux groupes privés comptent quant à eux un peu plus de 85 000 places.

Le constat est donc sans appel : l'offre est bien inférieure à la demande actuelle.

La prise de conscience des enjeux liés à la dépendance a été tardive en France.

Les démarches administratives nécessaires aux projets de construction d'EHPAD expliquent le décalage entre l'offre et la demande. En effet, pour chaque projet, une autorisation d'ouverture doit être octroyée. Pas moins de quatre intervenants doivent être sollicités : le ministère concerné, la Direction Générale de l'Agence de Santé, le préfet et le Président du Conseil Général. Ceci étant, le financement de la dépendance par des subventions devient ardu pour les finances publiques.

La réponse des pouvoirs publics, quant à cette carence en capacité d'accueil, est de miser sur une anticipation et une prévention de la dépendance, en retarder l'arrivée de la dépendance chez les personnes âgées. C'est pourquoi, les aides à domicile se développent mais souvent avec une qualité de services moindre que celle des professionnels présents dans les maisons médicalisées.

Les projets d'EHPAD ne pouvant suivre le rythme de la dépendance en France, les exploitants réussissent à s'adapter pour continuer leur développement. Ainsi, les exploitants majeurs français (**Colisée patrimoine, GDP Vendôme, Korian, Orpéa**) cherchent à développer en absorbant de plus petits exploitants ne bénéficiant pas de leur expérience. C'est ce que l'on appelle le phénomène de concentration.

Un autre mode de développement apparaît également à l'international. En proposant notamment des résidences à l'étranger, comme en **Espagne ou en Belgique**.

Enfin, les gestionnaires cherchent à obtenir les accords leur permettant l'extension attenante de leurs structures. Ce qui pourrait leur permettre d'augmenter les capacités d'accueil de 15 à 30 logements par résidences.

L'élévation du niveau de vie ainsi que l'allongement de l'espérance de vie et l'arrivée en retraite des baby-boomers, vont accroître la part d'individus de plus de 80 ans.

Selon une étude de l'INSEE, entre 2005 et 2050, la population des plus de 65 ans connaîtra une hausse de 80%. Passant alors de 10 millions de personnes à 18 millions. Les plus de 60 ans représenteront 33 % de la population française à l'horizon 2040, contre 21% en 2000.

La demande de nouveaux placements en résidence médicalisée est de 15 000 chaque année. En face, la création de nouvelles places représente seulement 5 000 lits par an. Nous pouvons donc facilement constater qu'un déficit se crée et ne fera que s'accroître dans les années à venir⁶.

b : Tarifications

L'exploitation d'un Etablissement d'Hébergement pour Personnes Âgées Dépendantes (EHPAD) est conditionnée par une convention tripartite entre le Conseil Général, l'ARS (Agence Régionale de Santé qui représente l'Etat) ou le préfet et l'exploitant de l'établissement. Cette convention constitue un gage de sécurité pour tout particulier qui investit dans un EHPAD et les tarifications reposent sur cet accord.

Le tarif d'accueil en maison de retraite de type EHPAD se décompose en trois parties distinctes : hébergement, dépendance et soins.

b-1 : Le tarif hébergement

Le tarif d'hébergement comprend les dépenses d'entretien et d'administration, la restauration et les activités d'animation. Il est fixé par le président du conseil départemental si l'établissement est habilité à l'aide sociale, sinon la liberté tarifaire prévaut et c'est le directeur de l'EHPAD qui l'établit. Ce tarif constitue la principale composante du prix à payer par le résident.

Le prix médian mensuel, par jour d'hébergement permanent d'une chambre individuelle⁷, se présente comme suit au titre de la période 2017-2019 :

	2017	2018	2019
Prix médian d'hébergement permanent d'une chambre individuelle en EHPAD (mensuel)	1 953 € (+0.2% par rapport à 2016)	1 977 € (+1.22% par rapport à 2017)	2 004 € (+1.39 % par rapport à 2018)
Nombre d'EHPAD ayant transmis leurs prix	6 140 (82%)	6 668 EHPAD (89%)	6 751 EHPAD (90%)
Prix d'hébergement permanent médian par jour pour une chambre individuelle	59,44 €	60,22 €	61.11 €

⁶ <https://www.ehpad.fr/levolution-du-secteur-ehpad-dans-les-prochaines-annees/>

⁷ Source : <https://www.cnsa.fr/documentation-et-donnees/statistiques/statistiques-des-etablissements-et-services-medico-sociaux>.

b-2 : Le tarif dépendance

Le tarif dépendance est fixé par le président du conseil départemental pour une durée d'un an. Il couvre les dépenses liées à l'aide apportée aux résidents pour accomplir les actes essentiels de la vie. Il s'agit de frais liés à la mise à disposition d'un personnel formé, par exemple pour l'aide à la toilette, les déplacements. Il croît avec le niveau de dépendance du résident, évalué par son groupe iso-ressources (GIR) ;

Le tarif de dépendance varie en fonction du niveau de perte d'autonomie (le GIR). Il existe trois tarifs dépendance possibles :

- Le tarif GIR 1-2 : pour une personne en perte d'autonomie importante, c'est le tarif le plus élevé ;
- Le tarif GIR 3-4 : pour une personne en perte d'autonomie moyenne, c'est le tarif moyen ;
- Le tarif GIR 5-6 : pour une personne autonome, c'est le tarif le moins élevé.

Le tarif de dépendance journalier par GIR⁸ pour la période 2017-2019⁹, se présente comme suit :

Tarif dépendance journalier par GIR	2017		2018		2019	
	Nombre d'Ehpad	Prix médian (euro)	Nombre d'Ehpad	Prix médian (euro)	Nombre d'Ehpad	Prix médian (euro)
GIR 1-2	6140	20,35	6693	20,49	6751	20,51
GIR 3-4	6140	12,91	6693	13,00	6751	13,02
GIR 5-6	6140	5,47	6693	5,52	6751	5,53

b-3 : Le tarif soins

Le forfait soins a vocation à couvrir les dépenses relatives à la prise en charge médicale des personnes accueillies. Les charges relatives au forfait soins, sont couvertes directement par l'assurance maladie. Le forfait soins est donc directement versé à l'EHPAD par l'assurance maladie et n'est donc pas supporté par le résident.

⁸ Le **GIR** (groupe iso-ressources) correspond au niveau de perte d'autonomie d'une personne âgée. : Le GIR 1 est le niveau de perte d'autonomie le plus fort et le GIR 6 le plus faible.

⁹ Source : <https://www.cnsa.fr/documentation-et-donnees/statistiques/statistiques-des-etablissements-et-services-medico-sociaux>.

En conclusion, vivre en EHPAD coûte en moyenne 95 euros par jour (hébergement, assistance médical 24h/24h et 7j/7j, restauration, laverie et animation). Pour faire une comparaison avec une clinique privée, une chambre particulière coûte en moyenne 67 euros par jour et la note peut grimper à plus de 200 euros. Pour autant, le coût élevé du séjour en EHPAD ne représente pas un frein au remplissage de ces établissements puisque leur taux d'occupation est saturé.

c : Aides publiques

Le coût moyen annuel est de 35 000 euros soit environ 2 900 euros par mois. La retraite moyenne des Français est de 1.200 euros par mois.

La question qui nous vient naturellement à l'esprit est de savoir qui paie le différentiel de 1 700 euros ?

Ce coût est tout d'abord à la charge des résidents ou de leur famille. Mais il est aussi financé par les Conseils généraux pour les frais liés à la perte d'autonomie via l'allocation personnalisée d'autonomie (APA) et éventuellement pour les dépenses d'hébergement via l'aide sociale à l'hébergement (ASH). Le troisième payeur est l'Assurance Maladie, via la Caisse nationale de solidarité pour l'autonomie (CNSA) et les agences régionales de santé, qui remboursent les soins médicaux délivrés au sein de l'établissement.

IV-1-4 : Régime d'imposition des pensions de retraite françaises

a : Régime d'imposition en France

La pension de retraite est soumise à l'impôt sur le revenu. Le taux d'imposition appliqué à la pension et au revenu professionnel est le même. En revanche, le taux de prélèvements sociaux ainsi que le plafond d'abattement sont différents.

L'administration fiscale applique automatiquement un abattement de 10% sur les revenus imposables d'un contribuable. De ce fait, un retraité bénéficie lui aussi de cette réduction forfaitaire.

Les taux d'imposition applicables en 2022 par l'administration fiscale, sont les suivants :

Tranches de revenus des foyers en EUR	Taux d'imposition appliqué
Avant 10 225 €	0%
De 10 225 € à 26 070 €	11%
De 26 071 € à 74 545 €	30%
De 74 546 € à 160 336 €	41%
Au-delà de 160 336 €	45%

Par ailleurs, les pensions de retraite se trouvent soumises aux prélèvements sociaux qui constituent les contributions sociales payées par les contribuables afin de financer la protection sociale.

Les revenus d'activité et les pensions de retraite sont soumis à ces prélèvements, mais pas au même niveau.

Le taux de la contribution sociale généralisée (CSG) n'est pas le même puisque les revenus professionnels sont taxés à hauteur de 9,20 % tandis que les pensions de retraite sont imposées à 8,30 %. En plus de la CSG, les retraités doivent payer :

- La contribution au remboursement de la dette sociale (CRDS) au taux de 0,50% ;
- La contribution additionnelle de solidarité pour l'autonomie (Casa) au taux de 0,30%.

b : Régime d'imposition en Tunisie

En vertu de la convention fiscale franco-tunisienne, un retraité ou pensionné français résidant en Tunisie est soumis obligatoirement à l'impôt sur le revenu en Tunisie.

Le retraité ou pensionné français résidant en Tunisie, paye en Tunisie l'impôt sur la totalité de ses retraites et pensions, même pour les sommes perçues en France et non transférées en Tunisie. L'administration fiscale française vérifie chaque année que le retraité s'est bien acquitté en Tunisie de l'impôt sur ses retraites et pensions.

A noter que d'autres revenus sont à déclarer en France : les rentrées locatives, par exemple, selon cette même convention bilatérale, sont taxées en France même si le propriétaire du bien immobilier (retraité ou non) réside en Tunisie.

Jusqu'en 2006, l'impôt sur les retraites et pensions d'un Français résident en Tunisie était calculé suivant le régime général des retraités tunisiens : un abattement de 25% était pratiqué sur l'ensemble de sa pension avant le calcul de l'impôt à payer. Il était donc imposé sur 75% du montant de sa retraite. La loi des finances tunisienne pour l'année 2007 a relevé l'abattement de 25% à 80% pour les pensions et rentes viagères de source étrangère, à condition que la pension ou rente soit transférée en Tunisie. Le calcul de l'impôt se fait donc désormais sur 20 % des revenus de source étrangère.

Ainsi, le calcul de l'impôt sur les retraites et pensions d'un Français résident en Tunisie, se calcule à partir de 2007 suivant le fractionnement de la pension en deux parties :

- Une partie sera considérée avec un abattement de **80%**, et ce au titre des sommes transférées en Tunisie ;
- Une partie sera considérée avec un abattement de **25%**, et ce au titre des montants restés en France.

Les pièces à fournir au titre de l'imposition, se présentent comme suit :

- Une copie de la notification des sommes déclarées aux services fiscaux par votre caisse de retraite. Depuis 2019, cette notification n'est plus envoyée aux retraités par voie postale-papier. Elle est disponible sur un espace personnel que le retraité doit créer au moyen de son numéro de sécurité sociale, sur le site ensap.gouv.fr pour les retraités de la fonction publique, sur le site l'Assurance Retraite pour les retraités du secteur privé.
- Une copie du cours moyen interbancaire de l'Euro en Dinar tunisien pour l'année considérée (par exemple 2019). Ce cours se trouve sur le site de la Banque Centrale de Tunisie : <http://www.bct.gov.tn> / Statistiques (menu du haut) / change (menu du haut) / sous menu : Données annuelles / Moyennes des cours du marché interbancaire.
- Si la pension vous est versée directement par le Trésor public français sur un compte bancaire tunisien, l'avis de crédit correspondant pour l'année, fourni par la banque tunisienne.
- Si la pension est reçue sur un compte bancaire français, la copie fournie par la banque tunisienne des avis de crédit au titre des virements en provenance du compte français.

Business Plan

L'impôt se paye par tranches, calculées sur la somme des 20% restant du montant importé en Tunisie (après l'abattement de 80%) et des 75% du montant resté en France (après l'abattement de 25%).

La loi des finances 2017 a révisé les tranches et le barème. A partir des revenus de l'année 2017, le barème se présente comme suit :

Tranche de revenus en TND pour l'année	Taux d'imposition
0 à 5.000	0%
5.000,001 à 20.000	26%
20.000,001 à 30.000	28%
30.000,001 à 50.000	32%
Au-delà de 50.000	35%

Ceci étant, en considérant différents niveau de pension et en considérant un cours de change 1 EUR= 3,4 TND, l'écart d'imposition entre la Tunisie et la France sera comme suit :

Revenu mensuel en EUR	Imposition/contribution en EUR		
	Tunisie	France	Ecart
3 000,00	1 516,00	6 917,65	5 401,65
4 000,00	2 219,06	11 249,65	9 030,59
5 000,00	2 987,06	15 581,65	12 594,59
6 000,00	3 755,06	19 913,65	16 158,59

Ainsi, le tableau ci-dessus nous amène à constater que le différentiel d'imposition entre la Tunisie et la France pourrait couvrir en bonne partie les allocations et les aides octroyés par le gouvernement français.

IV-1-5 : Aperçu général sur le tourisme des séniors

Le tourisme est l'un des premiers secteurs concernés par le vieillissement de la population. Les seniors constituent un marché de volume aujourd'hui, alors qu'il y a 20 ans, ce marché était un marché de niche. "Le monde du tourisme peut remercier les seniors. Peu importe la crise, ils partent en vacances." Les voyages sont leur 1^{er} poste de dépenses. La génération des plus de 50 ans porte un fort intérêt aux vacances. Les plus de 65 ans pèsent de plus en plus lourd dans l'économie du tourisme, par exemple, en Europe, ils représentaient 20% des dépenses en 2011 contre 15% en 2006.

Si certains vivent sous le seuil de pauvreté, d'autres à l'inverse disposent de retraites confortables et de beaucoup de temps libre. Certains aiment le luxe ou l'exotisme, d'autres les séjours éducatifs taillés sur mesure, l'aventure, les activités sociales ou de plein air.

Le constat est sans appel : la part de la population qui a atteint 65 ans et plus n'a cessé de progresser de façon continue en Europe. C'est aussi le cas sur les autres continents, particulièrement en Amérique du Nord et en Asie. Selon une statistique, on recensera en 2050 plus de 33% de la population âgée dépassant les 65 ans. C'est un défi essentiel pour l'économie mais surtout un atout majeur pour le tourisme. Si la connaissance en matière de qualité de vie et de loisirs des seniors est plutôt mal connue dans le monde, les retraités deviennent aujourd'hui une clientèle de choix avec en 2022, plus de 100 millions de touristes à l'international. Pour se réinventer, les professionnels du secteur doivent s'intéresser beaucoup plus au tourisme senior.

Le nombre de seniors qui partent en voyage n'a cessé de croître ces dernières années. Qu'ils soient retraités ou non, découvrir un autre horizon est une opportunité pour cette catégorie d'âge de rompre à la solitude et à la routine. C'est donc la clé pour la plupart d'entre eux qui sont à la recherche de nouvelles expériences de s'envoler vers une destination inconnue en pratiquant diverses autres activités tout en élargissant leur cercle d'amis.

En effet, les facteurs qui expliquent l'accroissement du nombre de seniors prêts à voyager sont l'accroissement démographique, une meilleure qualité de vie et l'accroissement de leurs revenus (absence de crédit immobilier ou de consommation). Plus précisément, les seniors européens devraient être 150 millions en 2035, soit un accroissement de 1,2 millions en plus par an.¹⁰ En plus, on remarque que leur état de santé s'est amélioré et que leur espérance de vie sans incapacité a progressé.

¹⁰ <https://www.labtour.fr/tendances/le-tourisme-senior/>

La segmentation du marché des seniors français indique 3 générations de seniors ;

- **Les baby-boomers** : Ce sont près de 12 millions de Français qui ont entre 50 et 65 ans. Cette génération arrive depuis 2006 à l'âge de la retraite (700 000 par an).
- **Les jeunes retraités actifs** : Ils sont moins nombreux, 5 millions. Ils sont âgés de 65 à 75 ans. Ils ont passé le cap difficile du début de la retraite et s'épanouissent pleinement dans leur statut de senior actifs.
- **Les plus de 75 ans** : Sur les 5 millions de plus de 75 ans, 1,1 millions sont dépendants. Ce qui laisse 3,9 millions d'actifs. Leur état d'esprit est extrêmement lié à leur état de santé. D'ici 2050, les plus de 75 ans vont doubler et atteindre 10 millions de personnes en France

Pendant le mois d'août, les seniors partent le plus en vacances plutôt familiales. Cependant, le mois d'août ne représente que 17% de leurs nuitées (contre 30% pour les moins de 60 ans).

Alors qu'en printemps et automne, ils prennent le plus de temps et profitent des tarifs plus réduits de la basse saison. Ils sont de ce fait une excellente cible pour les loueurs afin de dynamiser la basse saison de leur hébergement.

Quand vient l'hiver, les pays chauds sont une invitation continuelle à voyager. Les journées d'échappées ne sont plus minutieusement comptabilisées : la durée de séjour peut s'allonger.

Quant à la façon de consommer le tourisme, les seniors sont divisés en 2 groupes différents :

- **Le premier groupe**, constitué par les baby-boomers, est une génération ayant vécu de l'intérieur le développement du tourisme de masse. Ils sont désormais à l'aise avec internet et n'hésitent pas à partir en dehors des sentiers battus.
- **Le second groupe** est constitué de jeunes retraités actifs et de plus de 75 ans, privilégie les voyages en groupe, reste sur le territoire national et finalement, part moins souvent que les autres.

On note également des spécificités quant à leur consommation des biens touristiques. Les baby-boomers font à peu près les mêmes activités que les adultes d'âge actif. Ils réalisent néanmoins plus d'activités culturelles, de bricolage et de jardinage que les adultes actifs.

Parmi le palmarès des destinations les plus courantes et prisées des seniors, et notamment les retraités, figure avant tout la France. Ce sont les zones littorales du pays qui sont les plus fréquentées : la Corse, le Sud-Ouest, la Bretagne, la côte méditerranéenne et la Provence. Mais, les plus aventureux d'entre eux, en perpétuelle découverte de soi, n'hésitent pas à traverser l'Atlantique à la recherche de nouveaux pays qui séduisent. En Europe, la Grèce, l'Italie et l'Espagne sont des pays favoris des voyageurs seniors. Tandis qu'en dehors de l'Europe, la

Chine est une destination très privilégiée des seniors et retraités. Suivent ensuite les quelques pays comme la Thaïlande, le Vietnam, le Maroc et la **Tunisie**.

IV-1-6 : Aperçu général sur le tourisme médical

Le « tourisme médical », que l'on appelle également tourisme de santé ou tourisme hospitalier, se réfère au déplacement de personnes allant dans un pays autre que leur pays de résidence, dans le but de bénéficier d'un acte médical non disponible ou difficilement accessible dans leur propre pays, soit pour des raisons de législation soit pour des raisons relatives à l'offre de soins (compétences, coût).

Les longs déplacements en lien avec les soins de santé remontent à l'antiquité, notamment aux origines du thermalisme. Le thermalisme, c'est l'ensemble des activités liées à l'exploitation et à l'utilisation des eaux thermales à des fins récréatives ou de santé. Aux XVIIIe et XIXe siècles, ces activités prennent une ampleur bien plus importante, et se développent avec le sanatorium aussi.

En reprenant les travaux de Mueller et Lanz Kaufmann (2001)¹¹, et en analysant la réalité du marché, Loïck & William Menvie (2010)¹² ont développé la classification suivante :

- **Le tourisme médical de bien-être ou de confort** : ces offres répondent à des besoins de confort des touristes-patients. Ainsi passons-nous des voyages à forfait de chirurgie esthétique aux soins préventifs tels que les spas, la thalassothérapie, les forfaits de relaxation (proximité de la nature) qui constituent quelques activités typiques du secteur, parfois associées au tourisme durable, notamment sur les axes marchands dernièrement cités. À cet effet, il est possible d'envisager d'éventuels liens commerciaux entre ces deux pratiques touristiques.

- **Le tourisme médical vital qui peut se différencier en deux sous-ensembles :**

- Le tourisme médical de réhabilitation : il s'agit ici de soins médicaux généraux destinés à pallier aux problèmes vécus par les individus. Nous citerons à titre d'exemples les traitements contre des dépendances de toutes formes (tabagisme, drogue, alcool). Mais il convient d'y adjoindre également les soins de dialyse pour les insuffisants rénaux.

- Le tourisme médical opératoire : il nécessite une infrastructure médicale complète, associée à un personnel hautement qualifié (médecins, chirurgiens, anesthésistes...). C'est sans doute l'activité la plus connue, du moins la plus médiatisée auprès du grand public en raison de son vaste potentiel d'intervention (chirurgie dentaire, cardiaque, traitements anticancéreux). Elle correspond à des besoins particuliers des consommateurs qui ne peuvent être traités dans les

¹¹ MUELLER, Hansrüdi et Evelyn LANZ KAUFMANN (2001) «Wellness tourism : Market analysis of a special health tourism segment and implications for the hotel industry », Journal of Vacation Marketing, vol. 7, no 1, p. 5-17.

¹² Loïck Menvie & William Menvie(2010), Le tourisme médical, une nouvelle façon de voyager, TÉOROS, vol. 29, no 1, p. 109-119

meilleures conditions dans leurs pays d'origine (listes d'attente, coûts des opérations, par exemple).

La relative démocratisation du transport aérien, l'instantanéité et la facilité des mises en relation, par internet notamment, et l'internationalisation des normes sanitaires ont généré de nouvelles proximités entre patients et offres de soins. Le ressort de cette mobilité est d'exploiter un différentiel international de coût de soins, son objectif étant avant tout d'améliorer sa santé et non pas de se distraire. D'ailleurs, quand les soins reçus sont lourds et que la période postopératoire est délicate, les patients sont dans l'incapacité de faire du tourisme. Pour cette raison, le groupe MIT (Mobilités, Itinéraires, Tourisme) ne reconnaît pas la mobilité médicale comme une forme de tourisme.

Toutefois, cette pratique se généralisant, les pays récepteurs essayent de plus en plus d'adapter leur offre pour tirer partie de cette mobilité particulière, encore essentiellement l'apanage des populations aisées. C'est le cas de la Thaïlande notamment, spécialisée dans la chirurgie thérapeutique et esthétique, qui a triplé la durée des visas pour séjours médicaux en 2016 (de 30 à 90 jours) pour permettre aux touristes de combiner leurs opérations avec un séjour de loisir.

Ainsi, à partir des années 1980, le tourisme médical prend son envol et se développe notamment en chirurgie. Vers la fin des années 1990, il s'effectue en grande partie en Europe et aux États-Unis, et minoritairement dans d'autres pays comme Singapour ou Cuba.

Les raisons de cet envol du tourisme médical sont principalement des raisons économiques. On peut effectivement apercevoir des différences de prix considérables entre les pays pour les mêmes soins appliqués. Par exemple, une greffe du foie coûte 300 000 dollars aux USA alors que celle-ci coûte que 91 000 dollars à Taïwan.

Autre exemple, réaliser un lifting en Tunisie coûte 20 à 40% moins cher qu'en France, transport et hôtel inclus (prix en France : entre 4.500 et 6.000€). Pour une rhinoplastie, l'écart peut atteindre 50% (prix en France : 3.500€).

Concernant les implants dentaires, la solution hongroise est intéressante à partir de deux couronnes à poser. Les soins sont alors 20 à 30% moins chers qu'en France (en moyenne 800€ la couronne en France). En matière de chirurgie au laser des yeux, certains sites annoncent un écart de 60% entre la France et la Turquie, transport et hôtel inclus (soit 2.100€ d'économie).

Les personnes peuvent aussi décider d'aller dans un autre pays pour leurs soins médicaux car ils n'ont pas une bonne couverture médicale du pays où ils vivent ou même pas du tout, celle-ci étant très onéreuse. C'est le cas par exemple aux États-Unis. Il faut savoir qu'en 2020,

environ 9% des Américains n'ont pas encore d'assurance, soit environ 28 millions de personnes.

Le marché du tourisme médical à l'échelle mondiale est en plein essor depuis plusieurs années. Le secteur du tourisme médical, qui pesait déjà en 2015 quelques 60 milliards de dollars (56,2 milliards d'euros), devrait augmenter de 25% par an sur la prochaine décennie, selon une étude récente de Visa et Oxford Economics.

Ce marché se développe parce que la population vieillit et que les patients recherchent des traitements médicaux qui sont moins onéreux, pour lesquels les temps d'attente sont plus courts et qui offrent plus de choix quant à la date et au lieu des soins.

Enfin les gens font de plus en plus confiance aux hôpitaux des nombreux pays d'Asie et d'Amérique latine, de nombreux hôpitaux bénéficient d'ailleurs de normes européennes ou américaines. En effet des programmes d'accréditations et de certifications ont été mis en place pour permettre d'évaluer la qualité des soins et services.

Le tourisme médical est loin d'être la chasse gardée de quelques pays ou de se limiter à des habitants de pays riches allant dans des pays moins chers. Il se pratique aussi bien en Turquie (ophtalmologie), en Espagne, Pologne, Hongrie (soins dentaires), qu'en Thaïlande (dents, chirurgie cardiaque, plastique...), **Tunisie** (chirurgie esthétique)... Il s'agit ainsi pour les malades voyageurs d'éviter de longues listes d'attente, d'accéder à des soins de meilleure qualité, ou d'échapper à des traitements onéreux dans leurs propre pays.

La Tunisie déclare accueillir chaque année 500.000 patients étrangers, pour ne compter que ceux venus subir une opération de chirurgie esthétique. On trouve aussi des agences de tourisme spécialisée dans le tourisme médical, comme par exemple Medical Travel qui prend en charge l'organisation logistique et médicale de l'intervention en Tunisie (vol, réservation, soins, cliniques, hôtels....)

Au niveau de la qualification du personnel soignant, certains pays présentent des niveaux équivalents aux médecins français. La Tunisie, par exemple, compte plus de 8.000 médecins dont le diplôme est reconnu en Europe. Les cliniques tunisiennes respectent aussi de plus en plus les standards européens.

IV-2 : Étude de la concurrence

IV-2-1 : Etude de la concurrence en Tunisie

Les établissements d'hébergement des personnes âgées en Tunisie ont été développés principalement pour accueillir les séniors étrangers.

Les principaux établissements déjà établis, avec une capacité totale de l'ordre approximatif de 650 personnes, sont Resort Medical International, Carthagea et Palais Didon.

a- Resort Medical International

Le Resort Medical¹³ International (RM) est une maison de retraite hôtelière médicalisée internationale pour personnes dépendantes en Tunisie, établi depuis 2009.

- Les services proposés sont :
 - Maison de retraite médicalisée ;
 - EHPAD¹⁴ ;
 - Résidence service ;
 - Centre de convalescences, rééducation, soins de suite et soins palliatifs.

- Le resort compte 4 résidences implantées dans des hôtels avec un total de 450 chambres :
 - **RM Gammarth** : Il s'agit d'une petite résidence à caractère familial, située à l'intérieur d'un complexe hôtelier à Gammarth, avec 70 places pour le service EHPAD et convalescence et 30 places pour la résidence service.
Les tarifs varient entre 1.600 euros et 2.200 euros par mois.
 - **RM Hammamet** : Cet établissement est implanté à l'intérieur d'un complexe hôtelier à Hammamet, comprend 100 places.
Le tarif est à partir de 2.400 euros/mois.
 - **RM Sousse** : Cet établissement est implanté à l'intérieur d'un complexe hôtelier à la zone touristique Skanes, entre Sousse et Monastir, avec 70 places pour l'EHPAD et 30 places pour la résidence service.
Le tarif varie entre 1.800 et 2.200 euros par mois.

¹³ <http://resort-medical-international.com/nos-references/>

¹⁴ Etablissement d'hébergement des personnes âgées

b- Carthagea

Carthagea¹⁵ appartient à un opérateur français de résidences médicalisées, établi en Tunisie depuis 2016. Cet établissement est dirigé par une équipe dirigeante de nationalité française présente sur place tout au long de l'année.

L'établissement traite les maladies liées à l'âge. A titre d'exemple, les pathologies neurologiques liées à l'âge (la maladie de Parkinson, la maladie d'Alzheimer, les troubles cognitifs, ..).

- Les services proposés sont :
 - Prestations médicales ;
 - Prestations « bien-être » : centre de Thalasso, spa et plages privées ;
 - Prestations hôtelières et services : la chambre, lavage du linge, restauration, la sécurité ;
 - Prestations pour les familles : billet d'avion, webcam dans la chambre, forfait conjoint, transfert gratuit, accès au dossier informatisé des résidents, les familles hébergées dans la même résidence...
- L'établissement peut accueillir jusqu'à 100 résidents et possède deux résidences basées à l'intérieur de deux complexes hôteliers à Hammamet :
 - ALHAMBRA THALASSO (Tarif : **2.700** euros/mois) ;
 - THE RUSSELIOR (Tarif : **3.000** euros/mois).

c- Palais Didon

Palais DIDON¹⁶ est un établissement d'hébergement de luxe logé à Hammamet dans un hôtel 4 étoiles de luxe (l'hôtel Aziza Beach Golf & Spa).

- Les services proposés sont :
 - Recevoir des seniors **autonomes** pour une retraite ou simplement un séjour en bord de mer (résidence senior) pour un tarif mensuel à partir de **1.800** euros.
 - Recevoir des personnes **dépendantes**, souffrant de maladies neurologiques : Alzheimer ou Parkinson. Le tarif mensuel est à partir de **2.700** euros.
- L'hôtel dispose de 218 chambres.

¹⁵ <https://www.carthagea.fr/>

¹⁶ <https://palaisdidon.fr/>

III-2-2 : Etude de la concurrence macro-économique

En quête d'une meilleure qualité de vie et d'un climat plus clément, les sexagénaires français se tournent vers des pays d'accueil situés non loin de la France comme le Maroc, la Tunisie, l'Espagne, le Portugal, la Grèce et l'Italie. Comme le coût de la vie y est de 15% à 60% moins élevé, les retraités peuvent y vivre mieux avec leurs pensions.

Dans le cadre de l'étude de la concurrence macro-économique, nous allons étudier :

- Les principaux groupes d'EHPAD en France présents à l'étranger ;
- Les conditions de retraite aux principaux pays constituant de la concurrence à la Tunisie, soit le Portugal, l'Espagne, l'Italie et le Maroc.

a- Les principaux groupes d'EHPAD en France présents à l'étranger

a-1 : Les principaux groupes d'EHPAD en France

La France compte plus de 7 500 EHPAD pour près de 600.000 lits. Les résidences des groupes d'EHPAD sont des maisons de retraite privées. Elles se distinguent des maisons de retraite publiques et des structures associatives, qui appartiennent soit à l'État soit à une association.

Les 15 plus grands groupes de maisons de retraite du classement détiennent environ 15% du nombre total de lits d'EHPAD installés en France. Les trois plus grands groupes d'EHPAD (Korian, Orpéa et DomusVi) représentent à eux seuls 10% de l'ensemble des places d'EHPAD.

Top 15 des groupes de maisons de retraite en France en 2020¹⁷

Place	Groupe d'EHPAD	Nombre d'établissements	Nombre de lits en France	Total des lits du groupe (France + étranger)
1	Korian	304	25.232	71.465
2	Orpéa	223	19.716	63.442
3	Domusvi	211	17.144	37.899
4	Colisée	96	7.490	24.359
5	Maison de Famille	16	1.326	17.676
6	Domidep	100	6.645	6.902
7	Emera	49	4.245	6.138
8	LNA Santé	45	4.558	5.113
9	SEDNA	17	1.348	4.175
10	Vivalto Vie	19	1.250	3.864
11	SGMR Les Opalines	46	3.359	3.359
12	Medeos	34	2.693	2.693
13	SGMR Ouest	22	1.575	1.727
14	Medicharme	25	1.355	1.355
15	Omeris	17	1.304	1.304

Les grands groupes privés de maisons de retraite gèrent également d'autres établissements et services médico-sociaux pour les personnes âgées : résidences-seniors, cliniques de soins de suite et de réadaptation (SSR), cliniques psychiatriques, services d'hospitalisation à domicile (HAD), services à domicile (aide à la personne, soins infirmiers à domicile).

a-2 : Les groupes d'EHPAD présents à l'étranger

Plusieurs des grands groupes de maisons de retraite français sont présents à l'étranger, avec un nombre d'établissements parfois supérieur hors des frontières de l'Hexagone.

¹⁷ <https://www.capretraite.fr/choisir-une-maison-de-retraite/types-de-maison/grands-groupes-de-maisons-de-retraite-de-france/>

Classement des groupes de maisons de retraite français à l'étranger¹⁸

Place	Groupe d'EHPAD	Nombre d'établissements	Nombre de lits
1	Orpéa	442	43.726
2	Korian	361	46.233
3	DomusVi	154	20.755
4	Maison de Famille	146	16.350
5	Colisée	139	16.869
6	Vivalto Vie	30	2.614
7	SEDNA	24	2.827
8	Emera	14	1.893
9	LNA Santé	4	555
10	Domidep	3	257
11	SGMR Ouest	2	152

Le groupe Orpéa s'est imposé dans le monde, avec quelque 950 établissements (Ehpad et autres) dans 14 pays (12 pays européens, plus la Chine et prochainement le Brésil).

Le groupe Korian le suit de près avec près de 800 établissements dans 5 pays européens.

Le groupe DomusVi est quant à lui présent en France, en Espagne, au Chili et au Portugal.

Le groupe Colisée se trouve en Belgique, Espagne, Allemagne, Italie et Chine.

Le développement à l'étranger constitue le cheval de bataille des groupes d'Ehpad à cause du très faible nombre d'autorisations d'ouvertures de nouveaux lits en France (moins de 300 en 2018 pour les 15 grands groupes).

¹⁸ <https://www.capretraite.fr/choisir-une-maison-de-retraite/types-de-maison/grands-groupes-de-maisons-de-retraite-de-france/>

b- Comparatif des principales conditions de retraites entre la Tunisie et les pays concurrents

Les principaux pays prisés par les retraités européens et principalement français, en plus de la Tunisie, sont le Portugal, l'Espagne, le Maroc et l'Italie.

b-1 : Les principales conditions de retraite en Tunisie

Actuellement, la Tunisie est l'un des pays les plus prisés par les seniors pour y prendre leur retraite puisqu'elle offre une bonne qualité de vie et des avantages financiers évidents.

L'environnement, le climat, la gastronomie et la proximité avec la France sont autant d'arguments qui viennent appuyer les avantages financiers d'une installation en Tunisie.

- Coût de la vie : La qualité de vie que l'on peut s'offrir avec une modeste pension de retraite française est une motivation suffisante pour s'installer dans ce pays du Maghreb. Il faut préciser en effet que **le coût de la vie en Tunisie est de 59% inférieur au coût de la vie en France**. Le pouvoir d'achat y est plus élevé puisque les produits alimentaires, les services à la personne, les biens immobiliers, les transports publics ainsi que les loisirs sont largement moins chers que dans l'Hexagone.
- Climat et environnement : Le climat de la Tunisie varie passablement selon les régions visitées. Ainsi, il est de type méditerranéen au nord et le long des côtes, pour devenir semi-aride à l'intérieur du pays et aride au sud.
- Fiscalité : Dans le cadre de la convention fiscale franco-tunisienne, les règles d'imposition tunisiennes s'appliquent aux retraités français installés en Tunisie.

Afin d'inciter les Français à s'expatrier en Tunisie pour vivre leur retraite, le pays leur propose un plan fiscal avantageux. En effet, l'application d'un **abattement fiscal de 80% sur l'impôt sur le revenu** permet à la Tunisie d'attirer de plus en plus de retraités français.

Ainsi, un expatrié est imposé sur 20% du montant de sa retraite, à condition toutefois que la pension soit transférée dans une banque tunisienne.

b-2 : Les principales conditions de retraite au Portugal

Le Portugal fait partie des pays qui attirent le plus les séniors en Europe depuis 2009.

En 2016, le Portugal arrive dans le trio de tête des destinations des retraités français. Le Portugal a réussi à attirer les retraités français en proposant une fiscalité très avantageuse mais aussi des prix immobiliers plus bas, un pouvoir d'achat plus élevé et une proximité inégalée avec leur patrie.

- Coût de la vie : Le coût de la vie au Portugal est 25% inférieur à celui de la France malgré une TVA à 23%. L'ensemble des dépenses courantes et l'alimentation ont des prix sensiblement plus doux.
- Climat et environnement : Le climat est très agréable, de type méditerranéen, doux, chaud, ensoleillé et bien tempéré par le climat océanique. Le Portugal offre des activités nautiques. Il abrite aussi de nombreux châteaux, des paysages variés et typiques.
- Fiscalité : Jusqu'au 31/03/2021, le statut de résident non habituel pour les retraités étrangers permet une fiscalité avantageuse à travers une exonération fiscale totale de 10 ans.

Les nouveaux arrivants, depuis le 1er avril 2021, sont imposés au Portugal à hauteur de 10 % sur leurs revenus, pendant 10 ans. Ils sont ensuite soumis au régime d'impôt progressif du Portugal¹⁹.

b-3 : Les principales conditions de retraite en Espagne :

L'Espagne est l'une des destinations préférées des Français, et de plus en plus de seniors songent à y poser définitivement leurs valises.

A la différence du voisin portugais, l'Espagne n'a pas mis en place de politique fiscale avantageuse pour attirer les étrangers. Toutefois, la qualité de la vie, la diversité des paysages et des univers multiples de ce pays, ainsi que le coût de la vie très abordable en font un cadre idéal pour couler une retraite heureuse.

- Coût de la vie : Le coût de la vie en Espagne est 25 % moins élevé qu'en France. Le pouvoir d'achat local y est cependant 10,2 % moins élevé.
- Climat et environnement : La majorité du territoire espagnol bénéficie d'un climat méditerranéen modéré grâce à la mer Méditerranée qui borde la côte sud de l'Espagne.

¹⁹ Une exception : la pension correspondante à une retraite de la fonction publique demeure imposée en France et ne peut pas bénéficier des avantages fiscaux du statut du RNH.

Étés secs, hivers doux, faibles précipitations et plus de 3000 heures de soleil chaque année.

- Fiscalité : A la différence du voisin portugais, l'Espagne n'a pas mis en place de politique fiscale avantageuse pour attirer les étrangers.

b-4 : Les principales conditions de retraite en Italie :

L'Italie est un pays, probablement, le plus proche culturellement de la France. L'Italie garantit une qualité de vie au moins égale à celle de la France avec des températures et une fiscalité souvent plus clémentes.

L'Italie a modifié depuis le 1er janvier 2019 ses lois afin d'attirer les retraités européens ainsi que les actifs, avec des conditions fiscales particulièrement avantageuses pour ceux qui choisissent de s'installer dans le pays.

- Climat et environnement : En Italie, il y a des différences climatiques considérables du Nord au Sud. Le nord est humide avec des hivers rigoureux alors que le centre et le sud sont méditerranéens.
- Fiscalité : Les retraités français peuvent bénéficier d'une taxation de 7% maximum sur leurs pensions de retraite pendant une durée de 5ans. Au-delà de cette période de 5 ans, les pensions de retraite seront imposées en fonction du barème progressif de l'impôt italien en vigueur.

b-5 : Les principales conditions de retraite au Maroc :

Paradis fiscal, le Maroc attire de nombreux retraités français et nul besoin d'être riche pour vivre sa retraite au Maroc. Le coût de la vie est moins cher, c'est proche de Paris et le climat est particulièrement agréable en hiver.

Il y aurait près de 70 000 Français au Maroc et pour cause, le Royaume marocain a créé un statut fiscal particulier pour les seniors.

- Coût de la vie : La vie coûte moins chère au Maroc qu'en France. Les denrées alimentaires et l'habillement sont très bon marché, ainsi que des économies de 20% à 40% sur les carburants.
- Climat et environnement : Climat doux en hiver et pas trop chaud l'été grâce à la façade océanique qui tempère les étés chauds. Le Maroc est très dépaysant, qu'il s'agisse de sa culture, de sa gastronomie ou encore de ses paysages montagneux, désertiques comme de ses bords de mer.

Business Plan

- **Fiscalité :** Le code fiscal marocain avantage de façon certaine les étrangers expatriés et, en particulier, les retraités français. Les retraités français peuvent bénéficier d'un abattement de 55% sur le montant brut annuel des pensions de retraite jusqu'à 168 000 DH et un abattement de 40% au-delà de cette somme. Autrement dit, un retraité plutôt modeste ne paiera quasiment rien au fisc marocain. A noter qu'il n'y a pas d'impôts sur la fortune, ni de droits de succession.

En conclusion un benchmarking concurrentiel macroéconomique par rapport à la Tunisie, sur la base d'une échelle de 1 à 3 (de plus favorable au moins favorable), peut être synthétisé comme suit :

Critères	Tunisie	Maroc	Italie	Espagne	Portugal
Coût de la vie	1	1	3	3	2
Climat et environnement	1	1	2	2	2
Fiscalité	1	1	1	3	1

V- Aspect réglementaire au titre de l'hébergement des personnes âgées

La création des établissements de protection des personnes âgées en Tunisie, est régie par les textes réglementaires suivants :

- Loi n° 94-114 du 31 octobre 1994 relative à la protection des personnes âgées.
- Décret n° 96-1017 du 27 mai 1996 fixant les conditions d'hébergement dans les établissements de protection des personnes âgées.
- Décret n°96-1766 du 30 septembre 1996, fixant les conditions de création des établissements privés de protection des personnes âgées et les modalités de leur fonctionnement.
- Arrêté du ministre des affaires sociales du 12 février 2001 portant approbation du cahier des charges fixant les modalités de création et de fonctionnement des établissements de protection des personnes âgées.

V-1 : L'autorisation de création d'un EPPA²⁰

Les établissements privés de protection des personnes âgées peuvent être créés par des personnes physiques ou morales. Conformément aux dispositions de l'article 2 du décret n° 96-1766, le propriétaire du projet doit être de nationalité tunisienne, jouissant de ces droits civiques et de bonne moralité.

Toute demande de création, de transformation ou de transfert d'un établissement privé de protection des personnes âgées, est adressée par le promoteur du projet à la direction régionale des affaires sociales territorialement compétente.

Les documents exigés lors de la constitution du dossier préliminaire en vue de l'obtention d'un accord de principe pour l'exploitation, la transformation ou le transfert d'un établissement privé de protection des personnes âgées, sont les suivants :

- Un formulaire dûment rempli et signé à retirer auprès de la direction régionale des affaires sociales territorialement compétente ;

²⁰ Etablissement privé de protection des personnes âgées

- Une copie de la carte d'identité nationale ;
- Une copie des statuts ou du projet de statuts, s'il s'agit d'une personne morale ;
- Une copie des plans du projet ou des transformations à réaliser.

L'accord de principe pour l'exploitation, la transformation ou le transfert d'un établissement privé de protection des personnes âgées, est donné par le ministre des affaires sociales, après avis de "la commission nationale des établissements privés de protection des personnes âgées" créée par l'article 4 du n° 96-1766 et après engagement écrit du promoteur de l'établissement à respecter les dispositions du cahier des charges.

L'autorisation d'exploitation, de transformation ou de transfert d'un établissement privé de protection des personnes âgées, est accordée après présentation par le titulaire de l'accord de principe, d'un dossier définitif et après une inspection effectuée par les services techniques compétents établissant la conformité de l'établissement concerné à l'accord de principe et aux dispositions prévus par la législation et la réglementation en vigueur.

Toute modification d'un ou de plusieurs éléments de l'établissement agréé est subordonnée à l'obtention de l'accord préalable du ministère des affaires sociales.

Les documents exigés lors de la présentation du dossier définitif pour l'exploitation, la transformation ou le transfert d'un établissement privé de protection des personnes âgées sont les suivants :

- Une demande d'autorisation au nom du ministre des affaires sociales ;
- Un exemplaire des plans de l'établissement ;
- Une attestation de respect des normes de sécurité délivrée par les services de la protection civile ;
- Une copie des polices d'assurance ;
- Une copie des statuts, s'il s'agit d'une personne morale.

L'autorisation est accordée par arrêté du ministre des affaires sociales.

V-2 : Les normes techniques réglementaires liées à la création d'un EPPA

Les normes techniques réglementaires liées à la création d'un EPPA, sont prévues par le cahier des charges, approuvé par l' Arrêté du ministre des affaires sociales du 12 février 2001, fixant les formes techniques en capacité, les locaux, les équipements et le personnel des établissements privés de protection des personnes âgées

V-2-1 : Infrastructure, locaux et équipements

L'autorisation de création d'un EPPA conformément aux dispositions des articles 3 et 4 du décret 96-1017, fixant les conditions de création des établissements de protection des personnes âgées, ne peut être délivrée que pour l'établissement garantissant les conditions spécifiques d'hébergement qui procurent aux personnes âgées le confort physique et psychologique.

Sont considérées comme conditions spécifiques d'hébergement au sens du paragraphe précédent :

- Le lieu d'implantation de l'EPPA :

L'EPPA doit être implanté au sein d'agglomération afin d'éviter aux personnes âgées l'isolement et de leur permettre une intégration facile à la vie de la cité.

L'EPPA doit être situé loin des zones de nuisance (voie ferrée, route à grande circulation, aéroport...). L'EPPA doit être orienté de manière à procurer le maximum d'ensoleillement et éviter l'humidité.

- Les conditions de confort, d'hygiène et de sécurité :

Outre sa conformité aux conditions d'hygiène et de sécurité prévues par la législation et la réglementation en vigueur, l'EPPA doit obligatoirement être équipé de :

- Chauffage central ;
- Climatisation ;
- Moyens de détection et de lutte contre l'incendie ;
- Espace vert aménagé.

L'EPPA est tenu de souscrire une police d'assurance destinée à couvrir les résidents contre les risques encourus à l'intérieur de l'établissement.

L'EPPA doit aussi être protégé par une clôture suffisamment haute.

La capacité d'accueil pour chaque unité de vie d'un EPPA ne peut dépasser 12 personnes âgées.

Il y a lieu de prévoir à l'entrée de l'EPPA un accès faiblement surélevé (2 à 3 marches) doublé d'une rampe d'accès pour les personnes handicapées à mobilité réduite et desservi par une porte à deux battants, d'une largeur minimale de 1,20 m avec un battant d'au moins 0,86 m de large. Il est aussi vivement recommandé de doubler cette entrée d'un sas.

L'EPPA se compose :

- Soit d'un rez-de-chaussée ;
- Soit d'un rez-de-chaussée et d'un étage habitable ;
- Soit d'un rez-de-chaussée et deux étages nécessairement équipés d'un ascenseur.

Dans le cas d'un EPPA à deux étages, le 2ème étage servira à l'administration de l'établissement et aux services socio-culturels lui appartenant. Les ascenseurs doivent être accessibles aux handicapés physiques ou insuffisants moteurs circulant en fauteuil roulant et ce conformément à la réglementation en vigueur.

- Des escaliers avec des marches antidérapantes de faible hauteur et permettant une montée lente avec des stations éventuelles. Les escaliers doivent être suffisamment larges pour le déplacement des brancards et équipées de part et d'autre de mains courantes.

Les sols de l'EPPA doivent être non glissants et antidérapants et absorbant au maximum le bruit. Toutefois, les ressauts ou les dénivellations ne doivent pas excéder 2,5 cm. Les trop longs alignements de couloirs devant être évités, leur largeur ne doit pas être inférieure à 1,40 m et doivent permettre la circulation et la rotation des fauteuils roulants et des chariots brancards. Des mains courantes doivent être prévues le long des cheminements.

Toutes les portes doivent permettre le passage d'un fauteuil roulant ou d'un brancard soit une largeur minimale de 0,90 m.

Les portes des WC et des salles de bain doivent s'ouvrir vers l'extérieur. La capacité d'accueil maximale par chambre dans une unité de vie n'excéderait pas 4 lits.

La surface minimum pouvant être tolérée pour les chambres à coucher a été fixée à :

- 9m² pour les chambres à 1 lit ;
- 14m² pour les chambres à 2 lits ;
- 19m² pour les chambres à 3 lits ;
- 24m² pour les chambres à 4 lits.

De même, une chambre pour couple d'une surface minimale de 14m² équipée d'un cabinet de toilette, doit être prévue pour chaque unité de vie.

Les chambres doivent être disposées de manière qu'elles ouvrent sur un espace commun de rencontre et d'échange. L'orientation des chambres doit répondre aux meilleures conditions d'ensoleillement et d'aération. Les allèges, les barres d'appui et les grilles de protection des fenêtres et des balcons ne doivent pas empêcher la personne âgée assise à l'intérieur de jouir du paysage extérieur. Des dispositifs d'appel devront être prévus dans chaque chambre et dans les

sanitaires communs. Les chambres devant être équipées de placards penderies d'une profondeur au moins égale à 0,60m et facilement accessibles.

Chaque unité de vie doit être dotée d'un bloc sanitaire comportant :

- Une salle de bain équipée d'une baignoire à fond plat antidérapant avec un dispositif facilitant les mouvements d'entrée et de sortie ;
- Une douche fournissant l'eau chaude et froide ;
- Deux WC ;
- Deux lavabos ;
- Un urinoir pour les hommes.

Ces équipements doivent être constitués de matériaux non glissants et équipés de barres d'appui ou de dispositifs équivalents.

Quelques cabinets de toilette pour les visiteurs des deux sexes sont à prévoir séparément à l'entrée de l'établissement.

Il est exigé des EPPA de disposer :

- D'une salle de séjour (30m² au minimum) pour chaque unité de vie avec un petit secteur réservé aux réunions familiales ;
- D'un coin-cuisine ou kitchenette.

L'EPPA doit être équipé de :

- Locaux administratifs ;
- Infirmerie conforme aux normes fixées par l'arrêté du ministre de la santé publique du 16 décembre 1995 ;
- Dépôt ou magasin pour la conservation des produits alimentaires conformément aux normes et conditions d'hygiène prévues par la réglementation en vigueur ;
- Un vestiaire et un bloc sanitaire pour le personnel de l'établissement ;
- Un réfectoire adapté pour les pensionnaires ;
- Une cuisine centrale dotée des équipements essentiels pour la préparation de la nourriture, la réfrigération, le stockage, l'aération et constituée d'un coin de cuisson comprenant des éviers appropriés, eau chaude et froide, d'un coin pour la conservation des aliments et d'un coin pour le stockage ;
- Une lingerie-buanderie équipée d'appareils adéquats ;

- Un véhicule de transport des malades dans les cas urgents.

L'EPPA doit être équipé au moins d'une civière et de cannes canadiennes.

L'EPPA doit également aménager une salle pour les activités culturelles et récréatives en fonction du nombre de résidents d'une superficie d'au moins 80m².

V-2-2 : Le personnel de l'EPPA

Le personnel chargé du fonctionnement de l'EPPA doit être composé de :

- Personnel social : 2 agents sociaux qualifiés ;
- Personnel culturel et d'animation : un animateur lorsque le nombre de résidents est inférieur à 50. Au-delà de 50 résidents, il est préférable de prévoir deux animateurs (un homme et une femme) ;
- Personnel médical et paramédical :
 - Un médecin (contractuel) ou un médecin à plein temps lorsque le nombre de résidents dépasse (80) ;
 - Deux infirmiers qualifiés chargés de l'infirmierie et assurant sa permanence ;
 - Un agent pour l'assistance directe (auxiliaire de vie) pour chaque groupe de six (6) résidents.

L'EPPA est dirigé par un directeur chargé de veiller au bon fonctionnement de l'établissement du point de vue administratif et social. Il doit être titulaire d'un diplôme universitaire à caractère social ou éducatif ou médical équivalent au moins à 2 ans de l'enseignement supérieur et doté d'une bonne expérience dans le domaine de la protection sociale. Le directeur de l'EPPA est assisté par un secrétariat et un personnel administratif.

V-2-3 : Les prestations fournies par les EPPA

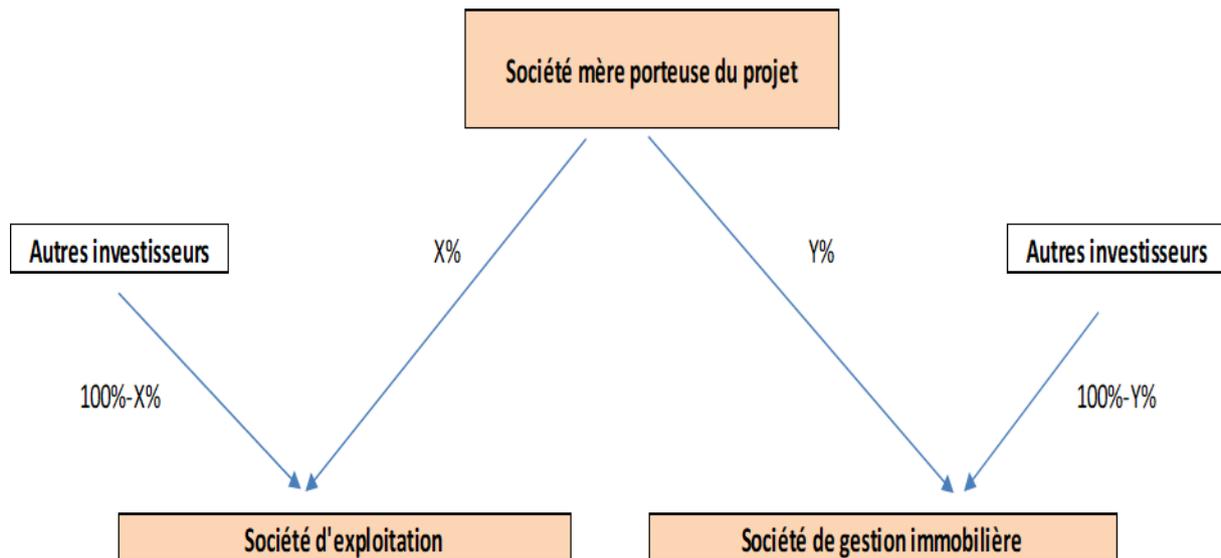
L'EPPA doit assurer la satisfaction des besoins d'hébergement essentiels des personnes âgées qui consistent notamment dans :

- La nourriture : doit être équilibrée et conforme aux règles de la bonne nutrition et de l'état de santé de la personne âgée. La liste hebdomadaire des repas quotidiens est obligatoirement approuvée par un diététicien ;
- La couverture et la literie : doivent être appropriée à chaque saison de l'année ;
- La culture et les activités récréatives : l'établissement de protection doit faciliter les conditions pour la lecture, les activités culturelles et récréatives et l'accomplissement des devoirs religieux.

VI- Montage juridique du projet et aspect réglementaire

Le projet sera monté dans le cadre d'un groupe de sociétés.

Le montage juridique envisagé dans le cadre du présent projet se présente comme suit :



Ainsi, le montage proposé est structuré autour de trois sociétés :

- Une société mère porteuse du projet ;
- Une société de gestion immobilière ;
- Une société d'exploitation touristique.

VI-1 : Régime réglementaire de la société mère

Au sens de l'article 3 de la loi n° 2016-71 du 30 septembre 2016, portant loi de l'investissement, un investissement désigne tout emploi durable de capitaux effectué par l'investisseur pour la réalisation d'un projet permettant de contribuer au développement de l'économie tunisienne tout en assumant ses risques et ce, sous forme de :

- **Opération d'investissement direct** : toute création d'un projet nouveau et autonome en vue de produire des biens ou de fournir des services ou toute opération d'extension ou de renouvellement réalisée par une entreprise existante dans le cadre du même projet permettant d'augmenter sa capacité productive, technologique ou sa compétitivité.
- **Opération d'investissement par participation** : la participation en numéraire ou en nature dans le capital de sociétés établies en Tunisie, et ce, lors de leur constitution ou de l'augmentation de leurs capitaux sociaux ou de l'acquisition d'une participation à leurs capitaux.

Ainsi, la société mère porteuse du projet va investir par des prises de participations dans la société de gestion immobilière et dans la société d'exploitation touristique.

Par ailleurs, en vertu des dispositions de l'article 462 du Code des Sociétés Commerciales (CSC), la société mère doit avoir la forme d'une société anonyme.

En vertu des dispositions de l'article 463 du CSC, la société mère est dite holding lorsqu'elle n'exerce aucune activité industrielle ou commerciale et que son activité se limite à la détention et à la gestion des participations dans les autres sociétés.

Les dispositions réglementaires spécifiques à la holding sont régies par les articles 463 à 479 du CSC.

Les revenus de la holding correspondront aux dividendes qui seront perçus auprès des filiales. En vertu des dispositions du § 3 de l'article 48 du code de l'IRPP et de l'IS, les bénéfices distribués aux personnes morales résidentes en Tunisie sont déductibles au titre de la détermination du bénéfice imposable.

VI-2 : Régime réglementaire de la société de gestion immobilière

Une société de gestion immobilière est qualifiée professionnellement pour gérer des biens immobiliers pour le compte d'autres personnes : location, conseils d'achat et de vente, via un mandat de gestion.

Une société de gestion immobilière gère l'intégralité des démarches liées au patrimoine immobilier (achat, vente, location) d'investisseurs qui ne souhaitent que mettre de l'argent à disposition, mais pas de temps ou de compétences.

Business Plan

Dans le cadre du montage envisagé, la société de gestion immobilière prendra en charge l'investissement immobilier et le donnera en location pour la société d'exploitation touristique.

La société de gestion immobilière sera créée sous la forme juridique d'une société anonyme.

La société de gestion immobilière sera considérée fiscalement en tant que société commerciale et sera soumise à l'imposition conformément au droit commun. A ce titre, la société de gestion immobilière sera soumise aux principaux impôts et taxes suivants :

Impôt/taxes	Régime de soumission
En matière d'impôt direct	Les loyers des immeubles sont pris en considération pour la détermination du résultat soumis à l'impôt de l'année au titre de laquelle ils sont devenus acquis. Le taux d'imposition est de l'ordre de 15%.
En matière de TVA	Les opérations de location des terrains et des immeubles bâtis sont soumises à la TVA au taux de 19%.
En matière de Taxe sur les établissements à caractère industriel ou commercial ou professionnel	La TCL est due par les sociétés de gestion immobilières au taux de 0,2 % du chiffre d'affaires TTC, lequel chiffre d'affaires est constitué des produits de ventes et de location des immeubles (bâtis et non bâtis) à l'exclusion de produits réalisés de la livraison à soi-même d'immeubles.
En matière d'enregistrement	Les contrats de location sont soumis à l'enregistrement au droit proportionnel fixé à 1 % du prix de la location.

VI-3 : Régime réglementaire de la société d'exploitation touristique

L'exploitation hôtelière peut revêtir différentes formules possibles :

- Le contrat de gestion hôtelière ;
- L'exploitation indépendante sous contrat de franchise ;

Business Plan

- La location gérance ;
- L'exploitation indépendante.

Dans le cadre du montage envisagé, la société d'exploitation touristique assurera l'exploitation des deux unités hôtelières et ce, à travers **un contrat de location gérance** à longue durée auprès de la société de gestion immobilière.

La société d'exploitation touristique sera créée sous la forme juridique d'une société anonyme.

La société d'exploitation touristique sera considérée fiscalement en tant que société commerciale et sera soumise à l'imposition conformément au droit commun. A ce titre, la société de gestion immobilière sera soumise aux principaux impôts et taxes suivants :

Impôt/taxes	Régime de soumission
En matière d'impôt direct	Une société de gestion d'hôtellerie est soumise à l'impôt sur les sociétés selon les dispositions du code de l'IRPP et de l'IS au taux de 15 % au titre de bénéfices imposables réalisés pendant l'année d'imposition.
En matière de TVA	Les services rendus par les sociétés de gestion d'hôtellerie, y compris les activités qui y sont intégrées à savoir l'hébergement, la restauration, les ventes à consommer sur place et l'animation sont soumis à la TVA au taux de 7%. Les opérations de location de salle, de terrains de sport, réalisé par les sociétés de gestion d'hôtellerie dans le cadre de leur activité sont soumises à la TVA au taux de 19%.
En matière de la taxe hôtelière	La taxe hôtelière est due par les exploitants des établissements touristiques au taux de 2%, calculée sur la base du chiffre d'affaires brut global provenant de leur activité ainsi que des opérations de location de coffres fort, de terrains de sport, de TV et de mini bar et des commissions de change.
En matière de contribution au profit du fonds de développement de la compétitivité touristique	Les sociétés de gestion d'hôtellerie sont soumises à la taxe professionnelle au profit du fonds de développement de la compétitivité dans le secteur du tourisme. La taxe est due au taux de 1% sur la base du chiffre d'affaires réalisé par les

exploitants des établissements touristiques classés, y compris le chiffre d'affaires provenant des opérations de location des coffres fort, des terrains de sport, des TV et des mini bar ainsi que des commissions de change.

En matière de Taxe de séjour dans les hôtels touristiques

Le montant de la taxe est fixé selon un tarif qui prend en considération la classification des hôtels touristiques comme suit :

- un dinar par nuitée passée dans des hôtels touristiques classés 2 étoiles,
 - deux dinars par nuitée passée dans des hôtels touristiques classés 3 étoiles,
 - trois dinars par nuitée passée dans des hôtels touristiques classés 4 ou 5 étoiles.
-

En matière de droit de licence sur les débits de boissons

Le droit de licence sur les débits de boissons est dû par les exploitants de cafés, bars, salons de thé et d'une façon générale, de tous les établissements vendant des boissons à consommer sur place.

Le tarif annuel du droit est fixé par le décret n° 97-434 du 3 mars 1997, comme suit :

- Etablissement de la catégorie 1 :25 Dinars
 - Etablissement de la catégorie 2 :150 Dinars
 - Etablissement de la catégorie 3 :300 Dinars
-

VII- Étude de la stratégie commerciale et marketing

VII-1 : Politique de produits/services

Le projet EDEN-VIE, ne sera pas le premier en Tunisie dans le domaine de l'accueil des personnes âgées.

Toutefois, le projet EDEN-VIE sera le premier centre en Europe et au Maghreb, offrant des prestations globalisées, associant différents établissements d'accueil et de soins, généralistes ou spécialisés.

L'ensemble des prestations proposées seront liées dans une structure unique avec mutualisation des services hospitaliers et para-hospitaliers. Par analogie on pourra parler de Centre para-hospitalier pour seniors comme on peut parler de Centre Hospitalier (CH) en France.

Le détail des services proposés dans le cadre du projet EDEN VIE, se présente comme suit :

- **Un centre de convalescence post-hospitalisation : 20 unités**



- **Un centre de rééducation fonctionnelle : 20 unités**



- **Etablissement d'hébergement pour personnes âgées dépendantes** : 120 lits
EHPAD classique (120 lits) mais avec traitement haut de gamme (ratio personnel/patients de 1,10), surface des unités d'hospitalisation de 35m² au minimum.
Sera couplé à cet EHPAD, un secteur spécialisé pour les personnes atteintes de pathologies neurologiques dégénératives (Alzheimer,...) en milieu semi-ouvert.



- **Résidence senior services (RSS)** : 138 appartements entre 90m² et 140m².
Unité non médicalisée mais avec accès à tous les services d'Eden-Vie et avec auxiliaire de vie partagée 24h/24.



- **Un centre de balnéothérapie/ thalassothérapie** : 11 000 m² soit le plus vaste d'Afrique.

Centre de balnéothérapie haut de gamme avec piscine intérieure et extérieur et salles de soins (massage, bain et douche d'hydro, illusions, hammam, sauna, esthétique, etc..) accessibles aux résidents des différentes structures.



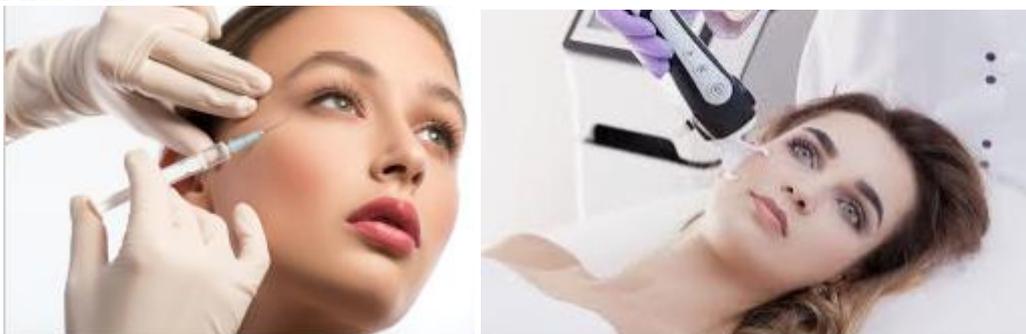
- **Secteur hôtelier en catégorie 5 étoiles L** : 80 chambres classiques pour touristes et familles des résidents réparties en suites junior ou de catégories supérieures.



- **Centre de Référence en Esthétique de Méditerranée (CREM)**

Il s'agit d'un centre d'accueil en partenariat avec des médecins-chirurgiens en esthétique médicale et chirurgicale, de traitement en ambulatoire et de convalescence.

Les interventions chirurgicales seront pratiquées dans les cliniques djerbiennes référencées par nos soins.



- **Centre de Traitement du Surpoids (CTS)**

Il s'agit d'une unité complémentaire des autres structures, de par la qualité des patients traités à Eden-Vie et du problème majeur de santé publique que représente le surpoids en termes de consommation médicale, de pathologies induites, de comorbidité, d'invalidité et de décès.



- **Centre de Préparation Sportive (CPS)**

Eden-Vie permettra d'accueillir un centre de préparation sportif ultra performant en raison de la qualité du personnel médical et paramédical encadrant, des infrastructures et des installations pointues, aussi bien en balnéothérapie, en salle de sports et en environnement naturel.



- **Eden Resort Luxe Djerba**

Créé pour une clientèle recherchant des hébergements locatifs haut de gamme, calme et adaptés à leurs attentes (une formule all-inclusive mais sans les inconvénients d'un hôtel). Un département location de villas de prestige, avec contrats de location visés par une agence immobilière de référence. Djerba autrement, loin de la foule, pour découvrir l'authenticité de cette île, perle de la Méditerranée.



VII-2 : Politique de prix

La tarification envisagée dans le cadre du lancement du projet EDEN VIE, se présente comme suit :

Prestation	Unité	Forfait journalier TTC		Forfait mensuel TTC	
		TND	EUR	TND	EUR
Convalescence	Par personne	650	186	19 500	5 571
Réadaptation	Par personne	650	186	19 500	5 571
EPPA Individuel	Par personne	350	100	10 500	3 000
EPPA Couple	Par couple	590	169	17 700	5 057
Résidence Accueil Séniors Double	Par couple	720	206	21 600	6 171
Hôtellerie (suites de luxe)	Par suite	1 350	386	40 500	11 571
Eden Resort Luxe Djerba	Par villa	360	109	10 800	3 272
CREM					
CTS	Consultation médicale				
CPS					
Balnéothérapie	Entrée	150	54	NS	NS

Les prix qui seront proposés sans le cadre du projet se situent dans la moyenne des prix pratiqués aussi bien au titre de l'hébergement médicalisé qu'au titre de l'hébergement hôtelier.

VII-3 : Politique de communication/distribution

La politique de communication du projet sera basée sur :

- L'implantation du projet dans une île envoûtante de réputation mondiale et incontournable en Méditerranée ;
- La proximité aux capitales européennes qui se trouvent à deux heures de Djerba et de son aéroport international parfaitement desservi en lignes directes (en période normale, hors crise sanitaire actuelle, ce sont plus de 30 vols internationaux par jour) ;
- Des infrastructures mise en place pour répondre au mieux aux besoins de luxe et de confort des personnes âgées ;
- Le niveau des prestations qui seront proposées conformément aux normes européennes ;
- Le climat exceptionnel avec plus de 350 jours de soleil par an, des températures diurnes comprises entre 17°C (janvier) et 34°C (août), un vent marin constant à 15-20 Km/heure et l'absence quasi généralisée de période de canicule...

VIII- Étude technique du projet

VIII-1 : Conception et installations technique du projet

Le projet Eden-Vie sera structuré comme suit :

Struture	Nombre d'unités	Capacité d'accueil en nombre de perosnnes
Centre de convalescence post-hospitalisation	20	20
Centre de rééducation fonctionnelle	20	20
Centre d'accueil des personnes âgées en individuel	80	80
Centre d'accueil des personnes âgées en couple	20	40
Résidence Senior Services	138	276
Hôtellerie en suites de luxe	80	160
Centre spa et de thalassothérapie		
Centre spécialisé en esthétique médicale et chirurgicale		
Centre spécialisé dans le traitement du surpoids		
Location villas de luxe		
Centre de préparation sportive		
TOTAL	358	606

Le projet sera basé dans deux unités touristiques mitoyennes qui seront transformées et aménagées en conséquence.

Les principales caractéristiques actuelles des deux unités hôtelières ciblées, se présentent comme suit :

HASDRUBAL PRESTIGE THALASSA & Spa (5étoiles)

Situé à 11 km de Houmt-Souk et à 20km de l'aéroport, au bord de la belle plage de Sidi Mehrez, à proximité de Casino et du Golf de Djerba

Localisation	10 hectares	3,9 hectares
Superficie du terrain	81 000 m ²	18 590 m ²
Superficie couverte	219 suites avec terrasse divisées en : - 199 suites juniors dont la superficie minimale est comprise entre 95 et 115 m ² . - 7 Suites de luxe avec une superficie comprise entre 138 et 218 m ² . - 11 suites de luxe supérieur et prestige, avec une superficie comprise entre 280 et 331 m ² - 1 suite exécutive avec une superficie de 434 m ² (occupation maximale 4 personnes) avec 2 suites et une salle à manger - 2 suites présidentielles avec une superficie comprise entre 843 et 973 m ²	216 chambres et 552 lits dont : - 1 suite présidentielle - 2 suites juniors 2 suites sénior - 2 chambres handicapées (superficie des chambres) - 70 Bungalow
Capacité d'accueil		

Centre de Thalassothérapie/ Balnéothérapie

Centre de Thalassothérapie

Centre SPA Balnéothérapie

4 restaurants, salle pour petit-déjeuner et le snack-barbecue	1 Restaurant principal (400 couverts) et 1 restaurant panoramique (120 couverts), Barbecue : 200 places
Un café	Café maure : 32 places, Salon Bar : 200 places,
3 bars de nuits	Night-club : 100 places, Discothèque en plein air : 300 personnes
1 salle de conférence équipée (300m2)	Salle de réunion : 60 places
5 salles de conseil, 1 centre d'affaires	Salle polyvalente : 150 places
Lagon extérieur de 3 200m2 avec 3 bassins : eau de mer, eau douce, piscine d'eau thermale ferrugineuse, eau thermale (clarifiée)	Piscine de plein air +patageoire
Piscine intérieure d'eau douce	1 terrain de omni sport gazonné nouvelle génération
Centre de fitness	3 terrains de Tennis en béton
2 terrains de tennis, Terrain de pétanque, Espace de Bridge	Amphithéâtre : 400 places
Administration	Administration
Boutiques	2 boutiques
	Mini club avec une aire de jeux + un bloc sanitaire pour enfants
	Infirmier de 50m ² au rez de jardin dans le bloc central

Principales composantes de l'infrastructure

VIII-2 : Personnel technique

Le détail de l'effectif à engager au titre du lancement du projet et son affectation, se présente comme suit :

	Affectation			Effectif de départ
	Structure		Type	
Médecin et assimilé	MENINX	TELEMAQUE	EHPAD	1
			Dispensaire	3
Kiné	ULYSSE	TELEMAQUE	Réadaptation	4
			Dispensaire	4
Hydrothérapeute	HASDRUBAL		Balnéothérapie	12
	MENINX	TELEMAQUE	EHPAD	6
IDE et Assimilés (Psycho, ergothérapeute)			Dispensaire	3
	LOTO	TELEMAQUE	Convalescence	2
Aide Soignante	LOTO	TELEMAQUE	Convalescence	3
			Dispensaire	2
	MENINX	TELEMAQUE	EHPAD	18
	LOTO	TELEMAQUE	Convalescence	2
Auxiliaire Vie	AGE ET VITALITI	TELEMAQUE		2
	MENZEL	HASDRUBAL	Résidence Accueil Séniors	4
			Dispensaire	2
	MENINX	TELEMAQUE	EHPAD	35
Directeur opérationnel	MENINX	TELEMAQUE	EHPAD	1
	HOTEL SUITE	HASDRUBAL		1
	HASDRUBAL		Balnéothérapie	1
Directeur Général			Services centraux et communs	1
Directeur Administratif et financier			Services centraux et communs	1
Chef de cuisine			Services centraux et communs	1
Second de cuisine			Services centraux et communs	1
F&B Manager			Services centraux et communs	1
Chef de Bar			Services centraux et communs	1
Responsable administratif			Services centraux et communs	4
Econome			Services centraux et communs	1
Magasinier			Services centraux et communs	3
Caissier général			Services centraux et communs	1
Contrôleur			Services centraux et communs	5
Comptable fournisseurs			Services centraux et communs	2
Comptable clients			Services centraux et communs	2
Assistant RH			Services centraux et communs	1
Secrétariat			Services centraux et communs	11
Cuisinier			Services centraux et communs	16
Serveur			Services centraux et communs	33
Agent polyvalent			Services centraux et communs	81
Technicien maintenance			Cuisine centrale	1
Agent entretien			Ateliers	17
Chauffeur			Garage	3
Technicien maintenance			Informatique / sécurité / téléphonie	3
Plagiste/animateur			Piscine	6
Maître-nageur / sécurité			Piscine	8
Jardinier			Jardins	10
	TOTAL			320

IX- Avantages fiscaux et financiers liés au projet

Les principales incitations financières dont peut bénéficier le présent projet, se présentent comme suit :

IX-1 : Incitations au titre des projets d'intérêt national

Sont considérés comme projets d'intérêt national, les projets qui contribuent à la réalisation de l'une des priorités de l'économie nationale et qui satisfait à l'un des critères suivants :

- Un coût d'investissement supérieur ou égal à 50 millions de dinars ;
- La création d'au moins 500 postes d'emploi durant une période de trois ans à compter de la date d'entrée en activité effective.

Les projets d'intérêt national bénéficient des incitations suivantes :

- Une déduction des bénéfices de l'assiette de l'impôt sur les sociétés dans la limite de 10 années ;
- Une prime d'investissement dans la limite du tiers du coût d'investissement y compris les dépenses des travaux d'infrastructures intra-muros avec un plafond de 30 millions de dinars ;
- La participation de l'État à la prise en charge des dépenses des travaux d'infrastructure ;
- La prise en charge par l'Etat de la contribution patronale au régime légal de la sécurité sociale au titre des salaires versés aux employés tunisiens durant une période ne dépassant pas les dix premières années à partir de la date d'entrée en activité effective ;
- L'octroi des terres domaniales non agricoles sous forme de location à long terme ou au dinar symbolique.

Les dossiers des projets d'intérêt national sont transmis obligatoirement à l'Instance Tunisienne de l'Investissement (ITA) qui se charge de les étudier, les évaluer et les soumettre au Conseil Supérieur d'Investissement.

Les avantages fiscaux et financiers sont arrêtés initialement par l'instance tunisienne de l'investissement sur la base d'un système de scoring basé sur le volume d'investissement, l'emplacement du projet, le nombre d'emplois par nature ...

Les incitations sont octroyées à tout projet d'intérêt national en vertu d'un décret gouvernemental conformément à l'avis du Conseil Supérieur d'Investissement et sur proposition de la commission créée auprès de l'Instance Tunisienne d'Investissement.

IX-2 : Prime de l'augmentation de la valeur ajoutée et de la compétitivité

Conformément aux dispositions de l'article 3 du décret n°2017-389 du 9 mars 2017, le présent projet bénéficie de :

- Une prime de 15% de l'investissement approuvé avec un plafond de l'ordre de Un Million de Dinars ;
- Une prime de 50% du coût des investissements immatériels, tels que fixés à l'annexe 1 dudit décret, avec un plafond de 500 mille dinars y compris une prime des études dont le plafond est fixé à 20 mille dinars ;
- Une prime de 50% du coût des investissements matériels fixés à l'annexe 1 dudit décret avec un plafond de 500 mille dinars ;
- Une prime de 50% des dépenses de recherche et développement, telles que fixées à l'annexe 1 dudit décret, dûment approuvées avec un plafond de 300 000 dinars
- Une prime de 70% du coût de formation des employés de nationalité tunisienne qui conduit à la certification des compétences conformément aux normes internationales avec un plafond annuel de 20 000 dinars.

IX-3 : Prime de développement de la capacité d'employabilité

Conformément aux dispositions de l'article 3 du décret n°2017-389 du 9 mars 2017, le présent projet peut bénéficier de la prime de développement de la capacité d'employabilité au titre de :

- La prise en charge par l'Etat de la contribution patronale au régime légal de la sécurité sociale pendant les **trois** premières années à partir de la date d'entrée en activité effective au titre des salaires versés aux employés de nationalité tunisienne recrutés pour la première fois ;

- La prise en charge par l'Etat d'une partie des salaires versés aux employés tunisiens en fonction du niveau d'encadrement présentée comme suit :

Taux d'encadrement	La prise en charge des salaires	Plafond
Varie entre 10% et 15%	Prise en charge par l'Etat sur une période d'une année de 50% du salaire versé	250 DT mensuellement au titre de recrutement des diplômés de l'enseignement supérieur ou disposant d'un brevet de technicien supérieur
Supérieur à 15%	Prise en charge par l'Etat sur une période de trois années de 50% du salaire versé.	

IX-4 : Incitations au titre des activités de soutien

La liste des activités de soutien est fixée dans le décret gouvernemental n°2017-937 et comprend les centres de protection des personnes âgées.

Conformément aux dispositions de l'Article 70, Code de l'impôt sur le revenu des personnes physiques et de l'impôt sur les sociétés, les entreprises exerçant dans les activités de soutien sont soumises à une imposition des bénéfices provenant de l'activité, ainsi que les bénéfices exceptionnels liés de l'activité, à l'impôt sur les sociétés au taux de 10%.

IX-5 : Avantages fiscaux au titre des équipements

Le présent projet bénéficie de :

- Exonération des droits de douane et la réduction du taux de la TVA à 7%, au titre des équipements importés, n'ayant pas de similaires fabriqués localement, tels que prévus par le Décret gouvernemental n° 2017-419 du 10 avril 2017 (liste n°1) ;
- Suspension de la TVA au titre des équipements fabriqués localement et acquis avant l'entrée en activité effective, tels que prévus par le Décret gouvernemental n° 2017-419 du 10 avril 2017 (liste n°2).

X- Étude financière

X-1 : Etude financière du projet immobilier

X-1-1 : Présentation des hypothèses retenues

1/- La durée d'étude retenue pour le projet est de dix ans.

2/- Le programme d'investissement se présente comme suit :

DESIGNATION	MONTANT EUR	MONTANT TND
Frais d'établissement	4 000 000	14 000 000
Frais de constitution et d'enregistrement	500 000	1 750 000
Frais d'études et d'accompagnement	350 000	1 225 000
Commissions d'étude et d'engagement	700 000	2 450 000
Intérêts intercalaires	2 450 000	8 575 000
Terrains + constructions	48 000 000	168 000 000
Hôtel HASDRUBAL	38 000 000	133 000 000
Hôtel TELEMAQUE	10 000 000	35 000 000
TOTAL INVESTISSEMENT	52 000 000	182 000 000

2/- La structure de financement est considérée se présente comme suit :

Désignation	% de l'investissement
Fonds propres	40%
Emprunts bancaires	60%
TOTAL	100%

Le remboursement du financement bancaire est considérée sur une période de 10 années avec 2 années de franchise et à un taux d'intérêt de l'ordre de 8% (soit TMM+1,75%).

3/- Le chiffre d'affaires afférent à cette composante du projet, consistent aux loyers à facturer à la société d'exploitation touristique.

Les loyers à facturer sont considérés sur la base de 30% du chiffre d'affaires de la société d'exploitation touristique.

4/- Pour le calcul de l'amortissement, la valeur des constructions est considérée à hauteur de 80% de la valeur globale des unités hôtelières et la valeur des terrains est considérée à hauteur de 20% de la valeur globale.

5/- L'impôt sur les sociétés est considéré nul conformément aux incitations fiscales accordées aux projets d'intérêt national.

6/- Le taux d'actualisation retenu pour le calcul de la VAN correspond au taux moyen actuel d'inflation en Tunisie, soit 6,2%.

X-1-2 : Étude de la rentabilité du projet

Le compte d'exploitation prévisionnel nous permet de dégager les observations suivantes :

- Le ratio (résultat brut d'exploitation/chiffre d'affaires) varie entre 45% et 79% ;
- Le taux de marge nette se situe à une moyenne de l'ordre de 39% au titre des dix prochaines années.

Le projet sera donc en mesure de couvrir ses charges d'exploitation et de financement et de générer des bénéfices intéressants.

L'analyse des flux de trésorerie nous amène à constater ce qui suit :

- La valeur actuelle nette du projet est largement positive ;
- Le taux de rendement interne du projet est intéressant ;
- Le délai de récupération de l'investissement initial est relativement court.

Par ailleurs, la rentabilité financière moyenne du projet est de l'ordre de 16% et la rentabilité économique moyenne est de l'ordre de 13%.

On peut donc s'assurer de la rentabilité future du projet.

X-1-3 : Étude des risques

L'examen du tableau des emplois et des ressources et du bilan prévisionnel permet de constater ce qui suit :

- Le fond de roulement sera constamment positif, et ce, malgré le remboursement de la dette financière et la distribution des bénéfices ;
- La situation nette enregistrera une croissance annuelle très intéressante au fil des années.

A cet effet, on peut conclure que les risques associés à ce projet sont faibles.

X-2 : Etude financière du projet d'exploitation

X-2-1 : Présentation des hypothèses retenues

1/- La durée d'étude retenue pour le projet est de dix ans.

2/- Le programme d'investissement se présente comme suit :

DESIGNATION	MONTANT EUR	MONTANT TND
Frais d'établissement	2 000 000	7 000 000
Frais de constitution et d'enregistrement	50 000	175 000
Frais d'études et d'accompagnement	120 000	420 000
Frais d'expertise, de pilotage...	400 000	1 400 000
Frais divers et de pré-exploitation	280 000	980 000
Commissions d'étude et d'engagement	200 000	700 000
Intérêts intercalaires	550 000	1 925 000
MEP et certification du SMQ	100 000	350 000
Divers et imprévus	300 000	1 050 000
Aménagement, Aménagement et Installations	1 000 000	3 500 000
Equipements d'exploitation	9 000 000	31 500 000
Matériel de transport	200 000	700 000
Logiciels	100 000	350 000
Mobiliers et matériel de bureaux	100 000	350 000
Matériel informatique	100 000	350 000
Fonds de roulement	2 000 000	7 000 000
TOTAL INVESTISSEMENT	14 500 000	50 750 000

2/- Le structure de financement est considérée se présente comme suit :

Désignation	% de l'investissement
Fonds propres	40%
Emprunts bancaires	60%
TOTAL	100%

Le remboursement du financement bancaire est considérée sur une période de 10 années avec une année de franchise et à un taux d'intérêt de l'ordre de 8,25% (soit TMM+2%).

3/- La capacité d'accueil théorique du projet se présente comme suit :

Business Plan

			Capacité théorique	
			100%	
STRUCTURE	TYPE		CH	PAX
LOTO	TELEMAQUE	Convalescence	10	10
ULYSSE	TELEMAQUE	Réadaptation	10	10
AGE ET VITALITE	TELEMAQUE	Colocation Individuel	10	10
		Colocation Couple	10	20
MENINX	TELEMAQUE	EPPA Individuel	80	80
		EPPA Couple	20	40
S/TOTAL TELEMAQUE			140	170
MENZEL	HASDRUBAL	Résidence Accueil Séniors Double	138	276
HOTEL SUITE	HASDRUBAL	Hôtel Double	80	160
S/TOTAL HASDRUBAL			218	436
TOTAL T + H			358	606

4/- Le taux d'occupation considéré, au titre de la période de l'étude du projet, se présente comme suit :

Année	Taux d'occupation retenu
1	50,0%
2	60,0%
3	70,0%
4	80,0%
5	85,0%
6	90,0%
7	92,5%
8	95,0%
9	97,5%
10	100,0%

5/- Les bases considérées au titre de l'estimation du chiffre d'affaires prévisionnel, se présentent comme suit :

Business Plan

Prestation	Unité Hôtelière	Prix Unitaire journalier TTC	Prix Unitaire journalier HT	Forfait mensuel TTC sur la base d'un taux d'activité de 100%	Forfait mensuel HT sur la base d'un taux d'activité de 100%
Convalescence	TELEMAQUE	650	601		
Réadaptation	TELEMAQUE	650	601		
Colocation Individuel	TELEMAQUE	250	231		
Colocation Couple	TELEMAQUE	390	361		
EPPA Individuel	TELEMAQUE	350	324		
EPPA Couple	TELEMAQUE	590	546		
Résidence Accueil Séniors	HASDRUBAL	720	666		
Balnéothérapie	HASDRUBAL			300 000	277 598
Hôtellerie	HASDRUBAL	1 350	1 249		
Centre Esthétique	HASDRUBAL			150 000	138 799
Centre de prise en charge du Surpoids	HASDRUBAL			400 000	370 130
Service médical	HASDRUBAL			30 000	27 760
Salons, boutiques, kiosque, recettes annexes, etc.	HASDRUBAL			100 000	84 034

6/- Les achats consommés sont considérés sur les bases suivantes :

	Base d'estimation
Coût F&B	30 DT/nuité
Coût du Centre Esthétique	2,1% du CA HT
Coût du Centre de prise en charge du Surpoids	0,3% du CA HT
Energie-Fluide	
<i>Electricité</i>	<i>30 DT/nuitée</i>
<i>Eau</i>	<i>0,700 DT/nuitée</i>
<i>Gaz</i>	<i>10 DT/nuitée</i>
Maintenance	18 DT/nuitée
Traitement de linge	5 DT/nuitée
Impôts et taxes	10 DT/nuitée
Prestations de nettoyage	5 DT/nuitée
Produits d'accueil	2 DT/nuitée
Frais marketing & Com	12 DT/nuitée

7/- L'effectif de départ, au titre du lancement du projet, se présente comme suit :

Business Plan

	Affectation		Salaire net mensuel	Effectif de départ
	Structure	Type		
Médecin et assimilé	MENINX	TELEMAQUE EHPAD	4 000	1
		Dispensaire	5 000	3
Kiné	ULYSSE	TELEMAQUE Réadaptation	1 800	4
		Dispensaire	1 800	4
Hydrothérapeute	HASDRUBAL	Balnéothérapie	1 000	12
IDE et Assimilés (Psycho, ergothérapeute)	MENINX	TELEMAQUE EHPAD	1 500	6
		Dispensaire	1 500	3
Aide Soignante	LOTO	TELEMAQUE Convalescence	1 500	2
		TELEMAQUE Convalescence	1 300	3
	MENINX	TELEMAQUE EHPAD	1 300	18
		LOTO TELEMAQUE Convalescence	1 500	2
Auxiliaire Vie	AGE ET VITALITE	TELEMAQUE	1 500	2
	MENZEL	HASDRUBAL Résidence Accueil Séniors	1 500	4
		Dispensaire	1 500	2
	MENINX	TELEMAQUE EHPAD	1 500	35
Directeur opérationnel	MENINX	TELEMAQUE EHPAD	4 000	1
		HOTEL SUITE HASDRUBAL	6 000	1
	HASDRUBAL	Balnéothérapie	3 000	1
Directeur Général		Services centraux et communs	10 000	1
Directeur Administratif et financier		Services centraux et communs	7 000	1
Chef de cuisine		Services centraux et communs	5 000	1
Second de cuisine		Services centraux et communs	2 500	1
F&B Manager		Services centraux et communs	4 000	1
Chef de Bar		Services centraux et communs	1 700	1
Responsable administratif		Services centraux et communs	2 800	4
Econome		Services centraux et communs	1 200	1
Magasinier		Services centraux et communs	800	3
Caissier général		Services centraux et communs	1 300	1
Contrôleur		Services centraux et communs	1 500	5
Comptable fournisseurs		Services centraux et communs	1 300	2
Comptable clients		Services centraux et communs	1 300	2
Assistant RH		Services centraux et communs	1 000	1
Secrétariat		Services centraux et communs	1 000	11
Cuisinier		Services centraux et communs	1 400	16
Serveur		Services centraux et communs	1 050	33
Agent polyvalent		Services centraux et communs	850	81
Technicien maintenance		Cuisine centrale	3 000	1
Agent entretien		Ateliers	1 200	17
Chauffeur		Garage	845	3
Technicien maintenance		Informatique / sécurité / téléphonie	1 600	3
Plagiste/animateur		Piscine	845	6
Maître-nageur / sécurité		Piscine	845	8
Jardinier		Jardins	845	10
	TOTAL			320

Les charges de personnel annuelles sont considérées sur la base de 15 mensualités (primes d'activité et de performance incluses).

Les charges de personnel enregistreront, par hypothèse, une croissance annuelle moyenne de l'ordre de 6%

Business Plan

L'évolution de l'effectif à engager au titre du projet suivra l'évolution du chiffre d'affaires prévisionnelle, soit comme suit :

Année	Taux de croissance du CA	Effectif
1		320
2	20,0%	384
3	16,7%	448
4	14,3%	512
5	5,9%	542
6	5,9%	574
7	2,8%	590
8	2,7%	606
9	2,6%	622
10	2,6%	638

8/- Le détail des autres charges d'exploitation au titre de la première année et leurs bases d'estimation et de croissance, se présentent comme suit :

Business Plan

Désignation	Base d'estimation	Année 1
Frais de location des sites	Estimation dur la base de 30% du CA	15 121 335
Consommation PME		150 000
Achat charbon		10 000
Achat fournitures de bureau		50 000
Carburan véhicules		100 000
Produits de décoration		80 000
Fourniture d'animation		50 000
Assurance		300 000
Abonnements		15 000
Honoraires CAC		60 000
Budget animation		80 000
Honoraires sécurité		420 000
Formation personnel		150 000
Médecine de travail		15 000
Frais de réception		100 000
Offres direction	Estimation forfaitaire avec une augmentation annuelle de 5%	100 000
Frais de transport		24 000
Voyages et déplacements		180 000
Achats de timbres		10 000
Frais de télécommunication		70 000
Frais bancaires		150 000
Casses et avaries		15 000
Pertes de change		50 000
Pertes sur créances		100 000
Honoraires de suivi hygiène		54 000
Carburant pour matériel de jardin		6 000
Frais APAL		4 800
Locations diverses		10 000
Dons à accorder		50 000
Frais de dossiers clients		303 000
TOTAL		17 828 135

9/- Pour l'estimation du seuil de rentabilité, la nature des charges d'exploitation a été considérée comme suit :

Désignation	Nature
Achats consommés	100% V
Charges de personnel	80% F, 20% V
Amortissements et provisions	100% F
Autres charges d'exploitation	
Frais de location des sites	100% F
Consommation PME	50% F, 50% V
Achat charbon	50% F, 50% V
Achat fournitures de bureau	50% F, 50% V
Carburant véhicules	50% F, 50% V
Produits de décoration	50% F, 50% V
Fourniture d'animation	100% F
Assurance	100% F
Abonnements	100% F
Honoraires CAC	100% F
Budget animation	100% F
Honoraires sécurité	100% F
Formation personnel	100% F
Médecine de travail	100% F
Frais de réception	50% F, 50% V
Offres direction	50% F, 50% V
Frais de transport	100% F
Voyages et déplacements	50% F, 50% V
Achats de timbres	100% F
Frais de télécommunication	100% F
Frais bancaires	50% F, 50% V
Casses et avaries	100% F
Pertes de change	50% F, 50% V
Pertes sur créances	50% F, 50% V
Honoraires de suivi hygiène	100% F
Carburant pour matériel de jardin	100% F
Frais APAL	100% F
Locations diverses	100% F
Dons à accorder	100% F
Frais de dossiers clients	100% V

10/- Le fonds de roulement de départ a été estimé à 7 000 000 DT, soit pour la couverture des charges d'exploitation pour une période approximative de 90 jours.

11/- Le BFR a été estimé à 60 jours de chiffre d'affaires.

12/- L'impôt sur les sociétés est considéré nul conformément aux incitations fiscales accordées aux projets d'intérêt national.

13/- Le taux d'actualisation retenu pour le calcul de la VAN correspond au taux d'endettement, soit 8,25%.

X-2-2 : Étude de la rentabilité du projet

Le compte d'exploitation prévisionnel nous permet de dégager les observations suivantes :

- Le ratio (résultat brut d'exploitation/chiffre d'affaires) varie entre 4% et 16% ;
- Le taux de marge nette se situe à une moyenne de l'ordre de 11% au titre des dix prochaines années.

Le projet sera donc en mesure de couvrir ses charges d'exploitation et de financement et de générer des bénéfices intéressants.

L'analyse des flux de trésorerie nous amène à constater ce qui suit :

- La valeur actuelle nette du projet est largement positive ;
- Le taux de rendement interne du projet est intéressant ;
- Le délai de récupération de l'investissement initial est relativement court.

Par ailleurs, la rentabilité financière moyenne du projet est de l'ordre de 34% et la rentabilité économique moyenne est de l'ordre de 68%.

On peut donc s'assurer de la rentabilité future du projet.

X-2-3 : Étude des risques

L'examen du tableau des emplois et des ressources et du bilan prévisionnel permet de constater ce qui suit :

- Le fond de roulement sera constamment positif, et ce, malgré le remboursement de la dette financière et la distribution des bénéfices ;
- La situation nette enregistrera une croissance annuelle très intéressante au fil des années.

A cet effet, on peut conclure que les risques associés à ce projet sont faibles.

X-3 : Etude financière consolidée

X-3-1 : Étude de la rentabilité consolidée

Le compte d'exploitation prévisionnel nous permet de dégager les observations suivantes :

- Le ratio (résultat brut d'exploitation/chiffre d'affaires) varie entre 17% et 39% ;
- Le taux de marge nette se situe à une moyenne de l'ordre de 25% au titre des dix prochaines années.

Le projet sera donc en mesure de couvrir ses charges d'exploitation et de financement et de générer des bénéfices intéressants.

L'analyse des flux de trésorerie nous amène à constater ce qui suit :

- La valeur actuelle nette du projet est largement positive : 78 854 517 DT ;
- Le taux de rendement interne du projet est relativement intéressant : 10% ;
- Le délai de récupération de l'investissement initial est relativement court : 7 années et 8 mois.

Par ailleurs, la rentabilité financière moyenne du projet est de l'ordre de 20% et la rentabilité économique moyenne est de l'ordre de 19%.

On peut donc s'assurer de la rentabilité future du projet.

X-3-2 : Étude des risques consolidés

L'examen du tableau des emplois et des ressources et du bilan prévisionnel permet de constater ce qui suit :

Business Plan

- Le fond de roulement sera constamment positif, et ce, malgré le remboursement de la dette financière et la distribution des bénéfices ;
- La situation nette enregistrera une croissance annuelle très intéressante au fil des années.

A cet effet, on peut conclure que les risques associés à ce projet sont faibles.

XI- Annexes

Annexe 1 : Schéma d'investissement et de financement consolidé

Annexe 1-1 : Schéma d'investissement et de financement du projet immobilier

Annexe 1-2 : Schéma d'investissement et de financement du projet d'exploitation

Annexe 2 : Tableau détaillé de l'investissement

Annexe 3 : Compte d'exploitation prévisionnelle consolidée

Annexe 3-1 : Compte d'exploitation prévisionnelle du projet immobilier

Annexe 3-2 : Compte d'exploitation prévisionnelle du projet d'exploitation

Annexe 4 : Etude de rentabilité du projet consolidé

Annexe 4-1 : Etude de rentabilité du projet immobilier

Annexe 4-2 : Etude de rentabilité du projet d'exploitation

Annexe 5 : Tableau des emplois et des ressources consolidés

Annexe 5-1 : Tableau des emplois et des ressources du projet immobilier

Annexe 5-2 : Tableau des emplois et des ressources du projet d'exploitation

Annexe 6 : Bilan prévisionnel consolidé

Annexe 6-1 : Bilan prévisionnel du projet immobilier

Annexe 6-2 : Bilan prévisionnel du projet d'exploitation

Annexe 7 : Bilan fonctionnel prévisionnel consolidé

Annexe 7-1 : Bilan fonctionnel prévisionnel du projet immobilier

Annexe 7-2 : Bilan fonctionnel prévisionnel du projet d'exploitation

Annexe 8 : Étude de la position par rapport au seuil de rentabilité consolidé

Annexe 9 : Tableau de remboursement des crédits bancaires

Annexe 10 : Tableau des amortissements consolidés

Annexe 10-1 : Tableau des amortissements relatifs au projet immobilier

Annexe 10-2 : Tableau des amortissements relatifs au projet d'exploitation

ANNEXE : 1

SCHEMA D'INVESTISSEMENT ET DE FINANCEMENT CONSOLIDE

	INVESTISSEMENT		FINANCEMENT	
	EUR	TND	EUR	TND
Frais d'établissement	6 000 000	21 000 000	Fonds propres	93 100 000
Terrains & constructions	48 000 000	168 000 000	Promoteurs	70 000 000
AAI	1 000 000	3 500 000	Investisseurs financiers	23 100 000
Equipements d'exploitation	9 000 000	31 500 000	Emprunts	139 650 000
Matériel de transport	200 000	700 000	Crédit de gestion immobilière	109 200 000
Logiciels	100 000	350 000	Crédit d'exploitation touristique	30 450 000
Matériel informatique	100 000	350 000		
Matériel et mobiliers de bureaux	100 000	350 000		
Fonds de roulement	2 000 000	7 000 000		
TOTAL	66 500 000	232 750 000	TOTAL	232 750 000

Désignation	Montant	% de l'investissement	% du capital
Fonds propres	93 100 000	40%	100%
Promoteurs	70 000 000	30,08%	75,19%
Investisseurs financiers	23 100 000	9,92%	24,81%
Emprunts	139 650 000	60%	-
TOTAL	232 750 000	100%	100%

ANNEXE : 1-1

SCHEMA D'INVESTISSEMENT ET DE FINANCEMENT DU PROJET IMMOBILIER

	INVESTISSEMENT		FINANCEMENT	
	EUR	TND	EUR	TND
Frais d'établissement	4 000 000	14 000 000	20 800 000	72 800 000
Terrains & constructions	48 000 000	168 000 000	16 500 000	57 750 000
			4 300 000	15 050 000
			31 200 000	109 200 000
TOTAL	52 000 000	182 000 000	52 000 000	182 000 000

Désignation	% de l'investissement	% du capital
Fonds propres	40%	100%
Emprunts	60%	-
TOTAL	100%	100%

Business Plan

ANNEXE : 1-2

SCHEMA D'INVESTISSEMENT ET DE FINANCEMENT DU PROJET D'EXPLOITATION

	INVESTISSEMENT		FINANCEMENT	
	EUR	TND	EUR	TND
Frais d'établissement	2 000 000	7 000 000	Fonds propres	5 800 000
Terrains & constructions	-	-	Promoteurs	3 500 000
AAI	1 000 000	3 500 000	SICAR (s)	2 300 000
Equipements d'exploitation	9 000 000	31 500 000	Emprunts	8 700 000
Matériel de transport	200 000	700 000		
Logiciels	100 000	350 000		
Matériel informatique	100 000	350 000		
Matériel et mobiliers de bureaux	100 000	350 000		
Fonds de roulement	2 000 000	7 000 000		
TOTAL	14 500 000	50 750 000	TOTAL	14 500 000
				50 750 000

Désignation	% de l'investissement	% du capital
Fonds propres	40%	100%
Promoteurs	24,14%	60,34%
SICAR(s)	15,86%	39,66%
Emprunts	60%	-
TOTAL	100%	100%

ANNEXE : 2

TABLEAU D'INVESTISSEMENT CONSOLIDE

DESIGNATION	Projet immobilier		Projet d'exploitation		Projet global	
	EUR	TND	EUR	TND	EUR	TND
Frais d'établissement	4 000 000	14 000 000	2 000 000	7 000 000	6 000 000	21 000 000
Frais de constitution et d'enregistrement	500 000	1 750 000	50 000	175 000	550 000	1 925 000
Frais d'études et d'accompagnement	350 000	1 225 000	120 000	420 000	470 000	1 645 000
Frais d'expertise, de pilotage...		-	400 000	1 400 000	400 000	1 400 000
Frais divers et de pré-exploitation		-	280 000	980 000	280 000	980 000
Commissions d'étude et d'engagement	700 000	2 450 000	200 000	700 000	900 000	3 150 000
Intérêts intercalaires	2 450 000	8 575 000	550 000	1 925 000	3 000 000	10 500 000
MEP et certification du SMQ		-	100 000	350 000	100 000	350 000
Divers et imprévus		-	300 000	1 050 000	300 000	1 050 000
Terrains + constructions	48 000 000	168 000 000	-	-	48 000 000	168 000 000
Hôtel HASDRUBAL	38 000 000	133 000 000			38 000 000	133 000 000
Hôtel TELEMAQUE	10 000 000	35 000 000			10 000 000	35 000 000
Aménagement, Aménagement et Installations	1 000 000	3 500 000	1 000 000	3 500 000	1 000 000	3 500 000
Equipements d'exploitation	9 000 000	31 500 000	9 000 000	31 500 000	9 000 000	31 500 000
Matériel de transport	200 000	700 000	200 000	700 000	200 000	700 000
Logiciels	100 000	350 000	100 000	350 000	100 000	350 000
Mobiliers et matériel de bureaux	100 000	350 000	100 000	350 000	100 000	350 000
Matériel informatique	100 000	350 000	100 000	350 000	100 000	350 000
Fonds de roulement	2 000 000	7 000 000	2 000 000	7 000 000	2 000 000	7 000 000
TOTAL INVESTISSEMENT	52 000 000	182 000 000	14 500 000	50 750 000	66 500 000	232 750 000

ANNEXE : 3

COMpte D'EXPLOITATION PREVISIONNELLE CONSOLIDEE

	Année 1	Année 2	Année 3	Année 4	Année 5	Année 6	Année 7	Année 8	Année 9	Année 10
Chiffre d'affaires	50 404 452	60 485 342	70 566 232	80 647 122	85 687 568	90 728 013	95 248 235	95 768 458	98 288 680	100 808 903
Achats consommés	14 779 713	17 735 656	20 691 599	23 647 541	25 125 513	26 603 484	27 342 470	28 081 455	28 820 441	29 559 427
Marge Brute	35 624 738	42 749 686	49 874 633	56 999 581	60 562 055	64 124 529	65 905 766	67 687 003	69 468 239	71 249 476
Taux de marge Brute	71%	71%	71%	71%	71%	71%	71%	71%	71%	71%
Charges de personnel	10 217 181	10 830 212	11 480 025	12 168 826	12 898 956	13 672 893	14 493 267	15 362 863	16 284 634	17 261 712
Autres charges d'exploitation	2 706 800	2 842 140	2 984 247	3 133 459	3 290 132	3 454 639	3 627 371	3 808 739	3 999 176	4 199 135
Valeur ajoutée	22 700 757	29 077 334	35 410 362	41 697 296	44 372 967	46 996 997	47 785 128	48 515 401	49 184 429	49 788 629
Taux de valeur ajoutée	45%	48%	50%	52%	52%	52%	51%	51%	50%	49%
Amortissements et provisions	14 099 167	14 099 167	14 099 167	10 482 500	10 482 500	10 272 500	10 255 000	10 220 000	10 220 000	10 220 000
RBE	8 601 590	14 978 167	21 311 195	31 214 796	33 890 467	36 724 497	37 530 128	38 295 401	38 964 429	39 568 629
RBE/CA	17%	25%	30%	39%	40%	40%	40%	40%	40%	39%
Charges financières	11 248 125	11 248 125	10 907 836	9 718 160	8 432 390	7 042 760	5 540 882	3 917 685	2 710 906	1 407 586
Résultat Avant Impôt	-	3 730 042	10 403 359	21 496 635	25 458 077	29 681 736	31 989 246	34 377 716	36 253 522	38 161 043
Impôt sur les sociétés	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Résultat net	-	3 730 042	10 403 359	21 496 635	25 458 077	29 681 736	31 989 246	34 377 716	36 253 522	38 161 043
Taux de marge nette	-5%	6%	15%	27%	30%	33%	34%	36%	37%	38%
Cash-flow	11 452 632	17 829 209	24 502 526	31 979 135	35 940 577	39 954 236	42 244 246	44 597 716	46 473 522	48 381 043

ANNEXE : 3-1

COMPTE D'EXPLOITATION PREVISIONNELLE DU PROJET IMMOBILIER

	Année 1	Année 2	Année 3	Année 4	Année 5	Année 6	Année 7	Année 8	Année 9	Année 10
Chiffre d'affaires	15 121 335	18 145 603	21 169 870	24 194 137	25 706 270	27 218 404	27 974 471	28 730 537	29 486 604	30 242 671
Achats consommés										
Marge Brute	15 121 335	18 145 603	21 169 870	24 194 137	25 706 270	27 218 404	27 974 471	28 730 537	29 486 604	30 242 671
Taux de marge Brute	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
Charges de personnel										
Autres charges d'exploitation										
Valeur ajoutée	15 121 335	18 145 603	21 169 870	24 194 137	25 706 270	27 218 404	27 974 471	28 730 537	29 486 604	30 242 671
Taux de valeur ajoutée	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
Amortissements et provisions	8 528 333	8 528 333	8 528 333	6 720 000	6 720 000	6 720 000	6 720 000	6 720 000	6 720 000	6 720 000
RBE	6 593 002	9 617 269	12 641 536	17 474 137	18 986 270	20 498 404	21 254 471	22 010 537	22 766 604	23 522 671
RBE/CA	44%	53%	60%	72%	74%	75%	76%	77%	77%	78%
Charges financières	8 736 000	8 736 000	8 736 000	7 914 687	7 027 669	6 069 690	5 035 072	3 917 685	2 710 906	1 407 586
Résultat Avant Impôt	- 2 142 998	881 269	3 905 536	9 559 450	11 958 601	14 428 714	16 219 399	18 092 853	20 055 698	22 115 085
Impôt sur les sociétés										
Résultat net	- 2 142 998	881 269	3 905 536	9 559 450	11 958 601	14 428 714	16 219 399	18 092 853	20 055 698	22 115 085
Taux de marge nette	-14%	5%	18%	40%	47%	53%	58%	63%	68%	73%
Cash-flow	6 385 335	9 409 603	12 433 870	16 279 450	18 678 601	21 148 714	22 939 399	24 812 853	26 775 698	28 835 085

ANNEXE : 3-2

COMpte D'EXPLOITATION PREVISIONNELLE DU PROJET D'EXPLOITATION

	Année 1	Année 2	Année 3	Année 4	Année 5	Année 6	Année 7	Année 8	Année 9	Année 10
Chiffre d'affaires	50 404 452	60 485 342	70 566 232	80 647 122	85 687 568	90 728 013	93 248 235	95 768 458	98 288 680	100 808 903
Achats consommés	14 779 713	17 735 656	20 691 599	23 647 541	25 125 513	26 603 484	27 342 470	28 081 455	28 820 441	29 559 427
Marge Brute	35 624 738	42 749 686	49 874 633	56 999 581	60 562 055	64 124 529	65 905 766	67 687 003	69 468 239	71 249 476
Taux de marge Brute	71%	71%	71%	71%	71%	71%	71%	71%	71%	71%
Charges de personnel	10 217 181	10 830 212	11 480 025	12 168 826	12 898 956	13 672 893	14 493 267	15 362 863	16 284 634	17 261 712
Autres charges d'exploitation	17 828 135	20 987 743	24 154 117	27 327 596	28 996 403	30 673 043	31 601 841	32 539 277	33 485 781	34 441 806
Valeur ajoutée	7 579 422	10 931 731	14 240 492	17 503 159	18 666 697	19 778 593	19 810 658	19 784 863	19 697 825	19 545 958
Taux de valeur ajoutée	15%	18%	20%	22%	22%	22%	21%	21%	20%	19%
Amortissements et provisions	5 570 833	5 570 833	5 570 833	3 762 500	3 762 500	3 552 500	3 535 000	3 500 000	3 500 000	3 500 000
RBE	2 008 588	5 360 898	8 669 659	13 740 659	14 904 197	16 226 093	16 275 658	16 284 863	16 197 825	16 045 958
RBE/CA	4%	9%	12%	17%	17%	18%	17%	17%	16%	16%
Charges financières	2 512 125	2 512 125	2 171 836	1 803 473	1 404 721	973 071	505 810	-	-	-
Résultat Avant Impôt	-	503 537	2 848 773	11 937 186	13 499 476	15 253 022	15 769 848	16 284 863	16 197 825	16 045 958
Impôt sur les sociétés	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Résultat net	503 537	2 848 773	6 497 823	11 937 186	13 499 476	15 253 022	15 769 848	16 284 863	16 197 825	16 045 958
Taux de marge nette	-1%	5%	9%	15%	16%	17%	17%	17%	16%	16%
Cash-flow	5 067 297	8 419 606	12 068 656	15 699 686	17 261 976	18 805 522	19 304 848	19 784 863	19 697 825	19 545 958

ANNEXE : 4

ETUDE DE LA RENTABILITE DU PROJET CONSOLIDE

	Année 1	Année 2	Année 3	Année 4	Année 5	Année 6	Année 7	Année 8	Année 9	Année 10	Valeur résiduelle
Investissement initial (10)	Situation de départ										
	232 750 000										
Cash-flow brut annuel (CAF)	11 452 632	17 829 209	24 502 526	31 979 135	35 940 577	39 954 236	42 244 246	44 597 716	46 473 522	48 381 043	131 460 000
Cash-flow net annuel	11 452 632	17 829 209	24 502 526	31 979 135	35 940 577	39 954 236	42 244 246	44 597 716	46 473 522	48 381 043	131 460 000
Cash-flow net actualisé	10 804 370	15 867 932	20 572 793	25 330 470	26 856 890	28 166 160	28 094 837	27 981 159	27 507 606	27 015 722	73 406 577
Cash-flow cumulés	11 452 632	29 281 841	53 784 367	85 763 502	121 704 079	161 658 316	203 902 562	248 500 278	294 973 800	343 354 843	335 362 562
Valeur Actuelle Nette (VAN)	78 854 517										
Taux de Rendement Interne (TRI)	10%										
Délai de récupération	7 années et 8 mois										

	Année 1	Année 2	Année 3	Année 4	Année 5	Année 6	Année 7	Année 8	Année 9	Année 10	Moyenne
Résultat net	-	3 730 042	10 403 359	21 496 635	25 458 077	29 681 736	31 989 246	34 377 716	36 253 522	38 161 043	
Capitaux propres de début de l'exercice	93 100 000	93 100 000	90 453 465	92 759 121	97 269 761	103 238 354	109 988 092	117 614 603	125 499 527	142 688 385	
Rentabilité financière	-3%	4%	12%	23%	26%	29%	29%	29%	29%	27%	20%
Excédent brut d'exploitation	8 601 590	14 978 167	21 311 195	31 214 796	33 890 467	36 724 497	37 530 128	38 295 401	38 964 429	39 568 629	
Actifs nets de début de l'exercice + BFR	227 850 185	214 171 056	200 491 926	186 812 797	176 540 315	166 267 834	156 100 343	145 950 352	135 835 362	125 720 371	
Rentabilité économique	4%	7%	11%	17%	19%	22%	24%	26%	29%	31%	19%

Business Plan

ANNEXE : 4-1

ETUDE DE LA RENTABILITE DU PROJET IMMOBILIER

	Situation de départ	Année 1	Année 2	Année 3	Année 4	Année 5	Année 6	Année 7	Année 8	Année 9	Année 10	Valeur résiduelle
Investissement initial (I0)	182 000 000											
Cash-flow brut annuel (CAF)		6 385 335	9 409 603	12 433 870	16 279 450	18 678 601	21 148 714	22 939 399	24 812 853	26 775 698	28 835 085	221 856 984
Cash-flow net annuel		6 385 335	9 409 603	12 433 870	16 279 450	18 678 601	21 148 714	22 939 399	24 812 853	26 775 698	28 835 085	221 856 984
Cash-flow net actualisé		6 012 557	8 343 000	10 380 846	12 797 987	13 826 803	14 741 337	15 056 028	15 334 886	15 581 890	15 800 690	121 570 426
Cash-flow cumulés		6 385 335	15 794 938	28 228 808	44 508 257	63 186 859	84 335 573	107 274 971	132 087 824	158 863 522	187 698 607	329 131 956
Valeur Actuelle Nette (VAN)		67 446 450										
Taux de Rendement Interne (TRI)		10%										
Délai de récupération		9 années et 10 mois										
		Année 1	Année 2	Année 3	Année 4	Année 5	Année 6	Année 7	Année 8	Année 9	Année 10	Moyenne
Résultat net	-	2 142 998	881 269	3 905 536	9 559 450	11 958 601	14 428 714	16 219 399	18 092 853	20 055 698	22 115 085	
Capitaux propres de début de l'exercice		72 800 000	72 800 000	70 657 002	71 538 271	72 800 000	72 800 000	72 800 000	72 800 000	72 800 000	81 846 426	
Rentabilité financière		-3%	1%	6%	13%	16%	20%	22%	25%	28%	27%	16%
Excédent brut d'exploitation		6 593 002	9 617 269	12 641 536	17 474 137	18 986 270	20 498 404	21 254 471	22 010 537	22 766 604	23 522 671	
Actifs nets de début de l'exercice		182 000 000	173 471 667	164 943 333	156 415 000	149 695 000	142 975 000	136 255 000	129 535 000	122 815 000	116 095 000	
Rentabilité économique		4%	6%	8%	11%	13%	14%	16%	17%	19%	20%	13%

ANNEXE : 4-2

ETUDE DE LA RENTABILITE DU PROJET D'EXPLOITATION

	Année 1	Année 2	Année 3	Année 4	Année 5	Année 6	Année 7	Année 8	Année 9	Année 10	Valeur résiduelle
Situation de départ											
Investissement initial (I0)	50 750 000										
Cash-flow brut annuel (CAF)	5 067 297	8 419 606	12 068 656	15 699 686	17 261 976	18 805 522	19 304 848	19 784 863	19 697 825	19 545 958	1 925 000
Cash-flow net annuel	5 067 297	8 419 606	12 068 656	15 699 686	17 261 976	18 805 522	19 304 848	19 784 863	19 697 825	19 545 958	1 925 000
Cash-flow net actualisé	4 681 105	7 185 152	9 514 264	11 433 504	11 613 175	11 687 402	11 083 350	10 493 245	9 650 885	8 846 631	871 268
Cash-flow cumulés	5 067 297	13 486 903	25 555 559	41 255 245	58 517 221	77 322 743	96 627 591	116 412 454	136 110 278	155 656 236	98 552 591
Valeur Actuelle Nette (VAN)	46 309 980										
Taux de Rendement Interne (TRI)	22%										
Délai de récupération	4 années et 7 mois										
	Année 1	Année 2	Année 3	Année 4	Année 5	Année 6	Année 7	Année 8	Année 9	Année 10	Moyenne
Résultat net	-	503 537	6 497 823	11 937 186	13 499 476	15 253 022	15 769 848	16 284 863	16 197 825	16 045 958	
Capitaux propres de début de l'exercice	20 300 000	20 300 000	19 796 463	21 220 850	24 469 761	30 438 354	37 188 092	44 814 603	52 699 527	60 841 959	
Rentabilité financière	-2%	14%	33%	56%	55%	50%	42%	36%	31%	26%	34%
Excédent brut d'exploitation	2 008 588	5 360 898	8 669 659	13 740 659	14 904 197	16 226 093	16 275 658	16 284 863	16 197 825	16 045 958	
Actifs nets de début de l'exercice + BFR	45 850 185	40 699 389	35 548 593	30 397 797	26 845 515	23 292 834	19 845 343	16 415 352	13 020 362	9 625 371	
Rentabilité économique	4%	13%	24%	45%	56%	70%	82%	99%	124%	167%	68%

ANNEXE : 5

TABLEAU DES EMPLOIS RESSOURCES CONSOLIDES

Situation de départ	Année 1	Année 2	Année 3	Année 4	Année 5	Année 6	Année 7	Année 8	Année 9	Année 10
Ressources	11 452 632	17 829 209	24 502 526	31 979 135	35 940 577	39 954 236	42 244 246	44 597 716	46 473 522	48 381 043
Cash-flow de l'exercice	11 452 632	17 829 209	24 502 526	31 979 135	35 940 577	39 954 236	42 244 246	44 597 716	46 473 522	48 381 043
Fonds propres	93 100 000									
Financement externe	139 650 000									
Emplois	11 452 632	17 829 209	24 502 526	31 979 135	35 940 577	39 954 236	42 244 246	44 597 716	46 473 522	48 381 043
Investissement	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Remboursement crédit (en principal)	-	4 124 714	14 731 415	15 921 091	17 206 861	18 596 491	20 098 369	15 084 727	16 291 505	17 594 826
Distribution de dividendes			1 424 387	5 892 719	15 528 042	18 708 339	22 055 225	24 104 323	17 188 858	18 126 761
Variation du BFR	2 100 185	420 037	420 037	420 037	210 019	210 019	105 009	105 009	105 009	105 009
Trésorerie de l'exercice	9 352 447	13 284 458	7 926 687	9 745 288	2 995 655	2 439 388	14 358	5 303 657	12 888 150	12 554 447
Trésorerie cumulée	7 000 000	29 636 904	37 563 591	47 308 880	50 304 534	52 743 922	52 729 565	58 033 222	70 921 371	83 475 818

ANNEXE : 5-1

TABLEAU DES EMPLOIS RESSOURCES DU PROJET IMMOBILIER

Situation de départ	Année 1	Année 2	Année 3	Année 4	Année 5	Année 6	Année 7	Année 8	Année 9	Année 10
Ressources	6 385 335	9 409 603	12 433 870	16 279 450	18 678 601	21 148 714	22 939 399	24 812 853	26 775 698	28 835 085
Cash-flow de l'exercice	6 385 335	9 409 603	12 433 870	16 279 450	18 678 601	21 148 714	22 939 399	24 812 853	26 775 698	28 835 085
Fonds propres	72 800 000									
Financement externe	109 200 000									
Emplois	6 385 335	9 409 603	12 433 870	16 279 450	18 678 601	21 148 714	22 939 399	24 812 853	26 775 698	28 835 085
Investissement	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Remboursement crédit (en principal)	-	-	10 266 412	11 087 725	11 974 743	12 932 722	13 967 340	15 084 727	16 291 505	17 594 826
Distribution de dividendes				2 643 808	9 559 450	11 958 601	14 428 714	16 219 399	9 046 426	10 027 849
Variation du BFR										
Trésorerie de l'exercice	6 385 335	9 409 603	2 167 458	2 547 917	- 2 855 591	- 3 742 609	- 5 456 655	- 6 491 273	1 437 766	1 212 410
Trésorerie cumulée	6 385 335	15 794 938	17 962 396	20 510 313	17 654 722	13 912 113	8 455 457	1 964 184	3 401 950	4 614 360

Business Plan

ANNEXE : 5-2

TABLEAU DES EMPLOIS RESSOURCES DU PROJET D'EXPLOITATION

Situation de départ	Année 1	Année 2	Année 3	Année 4	Année 5	Année 6	Année 7	Année 8	Année 9	Année 10
Ressources	5 067 297	8 419 606	12 068 656	15 699 686	17 261 976	18 805 522	19 304 848	19 784 863	19 697 825	19 545 958
Cash-flow de l'exercice	5 067 297	8 419 606	12 068 656	15 699 686	17 261 976	18 805 522	19 304 848	19 784 863	19 697 825	19 545 958
Fonds propres										
Financement externe										
Emplois	5 067 297	8 419 606	12 068 656	15 699 686	17 261 976	18 805 522	19 304 848	19 784 863	19 697 825	19 545 958
Investissement	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Remboursement crédit (en principal)	-	4 124 714	4 465 003	4 833 366	5 232 119	5 663 768	6 131 029	-	-	-
Distribution de dividendes			1 424 387	3 248 911	5 968 593	6 749 738	7 626 511	7 884 924	8 142 432	8 098 912
Variation du BFR	2 100 185	420 037	420 037	420 037	210 019	210 019	105 009	105 009	105 009	105 009
Trésorerie de l'exercice	2 967 111	3 874 855	5 759 229	7 197 371	5 851 246	6 181 997	5 442 298	11 794 930	11 450 384	11 342 036
Trésorerie cumulée	9 967 111	13 841 966	19 601 195	26 798 567	32 649 813	38 831 810	44 274 108	56 069 038	67 519 421	78 861 458

ANNEXE : 6

BILAN PREVISIONNEL CONSOLIDE

	Situation de départ	Année 1	Année 2	Année 3	Année 4	Année 5	Année 6	Année 7	Année 8	Année 9	Année 10
Immobilisations brutes	225 750 000	225 750 000	225 750 000	225 750 000	225 750 000	225 750 000	225 750 000	225 750 000	225 750 000	225 750 000	225 750 000
Amortissements		14 099 167	28 198 333	42 297 500	52 780 000	63 262 500	73 535 000	83 790 000	94 010 000	104 230 000	114 450 000
Immobilisations nettes	225 750 000	211 650 833	197 551 667	183 452 500	172 970 000	162 487 500	152 215 000	141 960 000	131 740 000	121 520 000	111 300 000
BFR	7 000 000	2 100 185	2 520 223	2 940 260	3 360 297	3 570 315	3 780 334	3 885 343	3 990 352	4 095 362	4 200 371
Trésorerie		16 352 447	29 636 904	37 563 591	47 308 880	50 304 534	52 743 922	52 729 565	58 033 222	70 921 371	83 475 818
TOTAL DES ACTIFS	232 750 000	230 103 465	229 708 793	223 956 351	223 639 176	216 362 350	208 739 256	198 574 908	193 763 574	196 536 733	198 976 189
Capitaux propres	93 100 000	93 100 000	90 453 465	92 759 121	97 269 761	103 238 354	109 988 092	117 614 603	125 499 527	142 688 385	160 815 146
Emprunts	139 650 000	139 650 000	135 525 286	120 793 871	104 872 780	87 665 918	69 069 428	48 971 058	33 886 331	17 594 826	-
Résultat de l'exercice		-	3 730 042	10 403 359	21 496 635	25 458 077	29 681 736	31 989 246	34 377 716	36 253 522	38 161 043
Taux de rendement des capitaux investis (*)		-3%	4%	12%	23%	26%	29%	29%	29%	29%	27%
TOTAL DES PASSIFS	232 750 000	230 103 465	229 708 793	223 956 351	223 639 176	216 362 350	208 739 256	198 574 908	193 763 574	196 536 733	198 976 189

(*) Il s'agit du rendement des capitaux propres de départ.

Résultat reporté de l'exercice	-	-	2 646 535	2 305 656	4 510 640	5 968 593	6 749 738	7 626 511	7 884 924	17 188 858	18 126 761
Résultats reportés cumulés	-	-	2 646 535	-	4 169 761	10 138 354	16 888 092	24 514 603	32 399 527	49 588 385	67 715 146
Taux de croissance de la situation nette			-3%	3%	5%	6%	7%	7%	7%	14%	13%

ANNEXE : 6-1

BILAN PREVISIONNEL DU PROJET IMMOBILIER

	Situation de départ	Année 1	Année 2	Année 3	Année 4	Année 5	Année 6	Année 7	Année 8	Année 9	Année 10
Immobilisations brutes	182 000 000	182 000 000	182 000 000	182 000 000	182 000 000	182 000 000	182 000 000	182 000 000	182 000 000	182 000 000	182 000 000
Amortissements		8 528 333	17 056 667	25 585 000	32 305 000	39 025 000	45 745 000	52 465 000	59 185 000	65 905 000	72 625 000
Immobilisations nettes	182 000 000	173 471 667	164 943 333	156 415 000	149 695 000	142 975 000	136 255 000	129 535 000	122 815 000	116 095 000	109 375 000
BFR											
Trésorerie	-	6 385 335	15 794 938	17 962 396	20 510 313	17 654 722	13 912 113	8 455 457	1 964 184	3 401 950	4 614 360
TOTAL DES ACTIFS	182 000 000	179 857 002	180 738 271	174 377 396	170 205 313	160 629 722	150 167 113	137 990 457	124 779 184	119 496 950	113 989 360
Capital social	72 800 000	72 800 000	72 800 000	72 800 000	72 800 000	72 800 000	72 800 000	72 800 000	72 800 000	72 800 000	72 800 000
Réserves		-	2 142 998	-	1 261 729	-	-	-	-	9 046 426	19 074 275
Emprunts	109 200 000	109 200 000	109 200 000	98 933 588	87 845 863	75 871 121	62 938 398	48 971 058	33 886 331	17 594 826	-
Résultat de l'exercice		-	2 142 998	881 269	3 905 536	11 958 601	14 428 714	16 219 399	18 092 853	20 055 698	22 115 085
Taux de rendement des capitaux investis (*)		-3%	1%	5%	13%	16%	20%	22%	25%	28%	30%
TOTAL DES PASSIFS	182 000 000	179 857 002	180 738 271	174 377 396	170 205 313	160 629 722	150 167 113	137 990 457	124 779 184	119 496 950	113 989 360

(*) Il s'agit du rendement des capitaux propres de départ.

ANNEXE : 6-2

BILAN PREVISIONNEL DU PROJET D'EXPLOITATION

	Situation de départ	Année 1	Année 2	Année 3	Année 4	Année 5	Année 6	Année 7	Année 8	Année 9	Année 10
Immobilisations brutes	43 750 000	43 750 000	43 750 000	43 750 000	43 750 000	43 750 000	43 750 000	43 750 000	43 750 000	43 750 000	43 750 000
Amortissements		5 570 833	11 141 667	16 712 500	20 475 000	24 237 500	27 790 000	31 325 000	34 825 000	38 325 000	41 825 000
Immobilisations nettes	43 750 000	38 179 167	32 608 333	27 037 500	23 275 000	19 512 500	15 960 000	12 425 000	8 925 000	5 425 000	1 925 000
Clients et comptes rattachés		2 100 185	2 520 223	2 940 260	3 360 297	3 570 315	3 780 334	3 885 343	3 990 352	4 095 362	4 200 371
Stocks		3 150 278	3 780 334	4 410 390	5 040 445	5 355 473	5 670 501	5 828 015	5 985 529	6 143 043	6 300 556
Trésorerie	7 000 000	9 967 111	13 841 966	19 601 195	26 798 567	32 649 813	38 831 810	44 274 108	56 069 038	67 519 421	78 861 458
TOTAL DES ACTIFS	50 750 000	53 396 742	52 750 856	53 989 345	58 474 309	61 088 101	64 242 644	66 412 466	74 969 919	83 182 826	91 287 385
Capitaux propres	20 300 000	20 300 000	19 796 463	21 220 850	24 469 761	30 438 354	37 188 092	44 814 603	52 699 527	60 841 959	68 940 871
Emprunts	30 450 000	30 450 000	26 325 286	21 860 282	17 026 917	11 794 798	6 131 029	-	-	-	-
Fournisseurs et comptes rattachés		3 150 278	3 780 334	4 410 390	5 040 445	5 355 473	5 670 501	5 828 015	5 985 529	6 143 043	6 300 556
Résultat de l'exercice		503 537	2 848 773	6 497 823	11 937 186	13 499 476	15 253 022	15 769 848	16 284 863	16 197 825	16 045 958
Taux de rendement des capitaux investis (*)		-2%	14%	33%	56%	55%	50%	42%	36%	31%	26%
TOTAL DES PASSIFS	50 750 000	53 396 742	52 750 856	53 989 345	58 474 309	61 088 101	64 242 644	66 412 466	74 969 919	83 182 826	91 287 385

(*) Il s'agit du rendement des capitaux propres de départ.

Résultat reporté de l'exercice		-	-	503 537	1 424 387	5 968 593	6 749 738	7 626 511	7 884 924	8 142 432	8 098 912
Résultats reportés cumulés		-	-	503 537	920 850	10 138 354	16 888 092	24 514 603	32 399 527	40 541 959	48 640 871
Taux de croissance de la situation nette			-2%	7%	15%	24%	22%	21%	18%	15%	13%

ANNEXE : 7

BILAN FONCTIONNEL PREVISIONNEL CONSOLIDE

Situation de départ	Année 1	Année 2	Année 3	Année 4	Année 5	Année 6	Année 7	Année 8	Année 9	Année 10
Ressources stables	230 103 465	229 708 793	223 956 351	223 639 176	216 362 350	208 739 256	198 574 908	193 763 574	196 536 733	198 976 189
Actifs nets immobilisés	211 650 833	197 551 667	183 452 500	172 970 000	162 487 500	152 215 000	141 960 000	131 740 000	121 520 000	111 300 000
Fonds de roulement	18 452 632	32 157 127	40 503 851	50 669 176	53 874 850	56 524 256	56 614 908	62 023 574	75 016 733	87 676 189
Besoin en fonds de roulement	2 100 185	2 520 223	2 940 260	3 360 297	3 570 315	3 780 334	3 885 343	3 990 352	4 095 362	4 200 371
Trésorerie	16 352 447	29 636 904	37 563 591	47 308 880	50 304 534	52 743 922	52 729 565	58 033 222	70 921 371	83 475 818

ANNEXE : 7-1

BILAN FONCTIONNEL PREVISIONNEL

Situation de départ	Année 1	Année 2	Année 3	Année 4	Année 5	Année 6	Année 7	Année 8	Année 9	Année 10
Ressources stables	179 857 002	180 738 271	174 377 396	170 205 313	160 629 722	150 167 113	137 990 457	124 779 184	119 496 950	113 989 360
Actifs nets immobilisés	173 471 667	164 943 333	156 415 000	149 695 000	142 975 000	136 255 000	129 535 000	122 815 000	116 095 000	109 375 000
Fonds de roulement	6 385 335	15 794 938	17 962 396	20 510 313	17 654 722	13 912 113	8 455 457	1 964 184	3 401 950	4 614 360
Besoin en fonds de roulement										
Trésorerie	-	15 794 938	17 962 396	20 510 313	17 654 722	13 912 113	8 455 457	1 964 184	3 401 950	4 614 360

ANNEXE : 7-2

BILAN FONCTIONNEL PREVISIONNEL DU PROJET D'EXPLOITATION

Situation de départ	Année 1	Année 2	Année 3	Année 4	Année 5	Année 6	Année 7	Année 8	Année 9	Année 10
Ressources stables	50 246 463	48 970 522	49 578 955	53 433 863	55 732 628	58 572 144	60 584 451	68 984 390	77 039 783	84 986 829
Actifs nets immobilisés	38 179 167	32 608 333	27 037 500	23 275 000	19 512 500	15 960 000	12 425 000	8 925 000	5 425 000	1 925 000
Fonds de roulement	12 067 297	16 362 189	22 541 455	30 158 863	36 220 128	42 612 144	48 159 451	60 059 390	71 614 783	83 061 829
Besoin en fonds de roulement	2 100 185	2 520 223	2 940 260	3 360 297	3 570 315	3 780 334	3 885 343	3 990 352	4 095 362	4 200 371
Trésorerie	9 967 111	13 841 966	19 601 195	26 798 567	32 649 813	38 831 810	44 274 108	56 069 038	67 519 421	78 861 458

ANNEXE : 8

ETUDE DE LA POSITION PAR RAPPORT AU SEUIL DE RENTABILITE CONSOLIDE

	Année 1	Année 2	Année 3	Année 4	Année 5	Année 6	Année 7	Année 8	Année 9	Année 10
Chiffre d'affaires	50 404 452	60 485 342	70 566 232	80 647 122	85 687 568	90 728 013	93 248 235	95 768 458	98 288 680	100 808 903
Charges variables	17 661 150	20 781 598	23 911 499	27 051 396	28 723 898	30 407 587	31 364 123	31 154 028	32 077 368	33 011 769
Marge sur coûts variables	32 743 302	39 703 743	46 654 734	53 595 726	56 963 670	60 320 426	61 884 112	64 614 430	66 211 313	67 797 134
Marge sur CV/CA	65%	66%	66%	66%	66%	66%	66%	67%	67%	67%
Charges fixes d'exploitation	24 141 711	24 725 576	25 343 538	22 380 930	23 073 203	23 595 929	24 353 984	22 510 290	23 247 707	24 029 370
Seuil de rentabilité d'exploitation	37 163 317	37 667 353	38 332 617	33 677 268	34 707 852	35 490 661	36 697 077	33 363 689	34 510 515	35 729 747
Position/seuil d'exploitation	36%	61%	84%	139%	147%	156%	154%	187%	185%	182%
Charges fixes après frais financiers et IS	35 389 836	35 973 701	36 251 374	32 099 091	31 505 592	30 638 690	29 894 866	26 427 975	25 958 614	25 436 956
Seuil de rentabilité global	54 478 479	54 802 934	54 830 940	48 300 480	47 392 269	46 083 684	45 046 190	39 170 297	38 534 773	37 822 714
Position/seuil global	-7%	10%	29%	67%	81%	97%	107%	144%	155%	167%

ANNEXE : 9

TABLEAU DE REMBOURSEMENT DU CREDIT IMMOBILIER

Année	Capital restant dû début de période	Annuité	Remboursement en intérêts	Remboursement en principal	Capital restant dû fin de période
Année 1	109 200 000	8 736 000	8 736 000	0	109 200 000
Année 2	109 200 000	8 736 000	8 736 000	0	109 200 000
Année 3	109 200 000	19 002 412	8 736 000	10 266 412	98 933 588
Année 4	98 933 588	19 002 412	7 914 687	11 087 725	87 845 863
Année 5	87 845 863	19 002 412	7 027 669	11 974 743	75 871 121
Année 6	75 871 121	19 002 412	6 069 690	12 932 722	62 938 398
Année 7	62 938 398	19 002 412	5 035 072	13 967 340	48 971 058
Année 8	48 971 058	19 002 412	3 917 685	15 084 727	33 886 331
Année 9	33 886 331	19 002 412	2 710 906	16 291 505	17 594 826
Année 10	17 594 826	19 002 412	1 407 586	17 594 826	0
TOTAL		169 491 295	60 291 295	109 200 000	

TABLEAU DE REMBOURSEMENT DU CREDIT D'EXPLOITATION

Année	Capital restant dû début de période	Annuité	Remboursement en intérêts	Remboursement en principal	Capital restant dû fin de période
Année 1	30 450 000	2 512 125	2 512 125	0	30 450 000
Année 2	30 450 000	6 636 839	2 512 125	4 124 714	26 325 286
Année 3	26 325 286	6 636 839	2 171 836	4 465 003	21 860 282
Année 4	21 860 282	6 636 839	1 803 473	4 833 366	17 026 917
Année 5	17 026 917	6 636 839	1 404 721	5 232 119	11 794 798
Année 6	11 794 798	6 636 839	973 071	5 663 768	6 131 029
Année 7	6 131 029	6 636 839	505 810	6 131 029	0
TOTAL		42 333 161	11 883 161	30 450 000	

Business Plan

ANNEXE : 10

TABLEAU DES AMORTISSEMENTS CONSOLIDÉS

Libellé	Valeur d'origine	Taux	Année 1	Année 2	Année 3	Année 4	Année 5	Année 6	Année 7	Année 8	Année 9	Année 10	Amort cumulés	VCN
Frais d'établissement amortissables	10 500 000	33%	3 500 000	3 500 000	3 500 000								10 500 000	-
Frais d'établissement non amortissables	10 500 000	0%											-	10 500 000
Terrain	33 600 000	0%											-	33 600 000
Constructions	134 400 000	5%	6 720 000	6 720 000	6 720 000	6 720 000	6 720 000	6 720 000	6 720 000	6 720 000	6 720 000	6 720 000	47 040 000	87 360 000
AAI constructions	3 500 000	10%	350 000	350 000	350 000	350 000	350 000	350 000	350 000	350 000	350 000	350 000	3 500 000	-
Matériel de transport	700 000	20%	140 000	140 000	140 000	140 000	140 000						700 000	-
Logiciels	350 000	33%	116 667	116 667	116 667								350 000	0
Equipements d'exploitation	31 500 000	10%	3 150 000	3 150 000	3 150 000	3 150 000	3 150 000	3 150 000	3 150 000	3 150 000	3 150 000	3 150 000	31 500 000	-
Matériel Bureau/technique	350 000	20%	70 000	70 000	70 000	70 000	70 000						350 000	-
Matériel informatique	350 000	15%	52 500	52 500	52 500	52 500	52 500	52 500	35 000				350 000	-
TOTAL	225 750 000		14 099 167	14 099 167	14 099 167	10 482 500	10 482 500	10 272 500	10 255 000	10 220 000	10 220 000	10 220 000	94 290 000	131 460 000
Amortissements cumulés			14 099 167	28 198 333	42 297 500	52 780 000	63 262 500	73 535 000	83 790 000	94 010 000	104 230 000	114 450 000		

ANNEXE : 10-1

TABLEAU DES AMORTISSEMENTS DU PROJET IMMOBILIER

Libellé	Valeur d'origine	Taux	Année 1	Année 2	Année 3	Année 4	Année 5	Année 6	Année 7	Année 8	Année 9	Année 10
Frais d'établissement amortissables	5 425 000	33%	1 808 333	1 808 333	1 808 333							
Frais d'établissement non amortissables	8 575 000	0%										
Terrain	33 600 000	0%										
Constructions	134 400 000	5%	6 720 000	6 720 000	6 720 000	6 720 000	6 720 000	6 720 000	6 720 000	6 720 000	6 720 000	6 720 000
TOTAL	182 000 000		8 528 333	8 528 333	8 528 333	6 720 000						
Amortissements cumulés			8 528 333	17 056 667	25 585 000	32 305 000	39 025 000	45 745 000	52 465 000	59 185 000	65 905 000	72 625 000

ANNEXE : 10-2

TABLEAU DES AMORTISSEMENTS DU PROJET D'EXPLOITATION

Libellé	Valeur d'origine	Taux	Année 1	Année 2	Année 3	Année 4	Année 5	Année 6	Année 7	Année 8	Année 9	Année 10	Amort cumulés	VCN
Frais d'établissement amortissables	5 075 000	33%	1 691 667	1 691 667	1 691 667	-	-	-	-	-	-	-	5 075 000	-
Frais d'établissement non amortissables	1 925 000	0%	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1 925 000
Terrain	-	0%	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Constructions	-	5%	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
AAI constructions	3 500 000	10%	350 000	350 000	350 000	350 000	350 000	350 000	350 000	350 000	350 000	350 000	3 500 000	-
Matériel de transport	700 000	20%	140 000	140 000	140 000	140 000	140 000	-	-	-	-	-	700 000	-
Logiciels	350 000	33%	116 667	116 667	116 667	-	-	-	-	-	-	-	350 000	0
Equipements d'exploitation	31 500 000	10%	3 150 000	3 150 000	3 150 000	3 150 000	3 150 000	3 150 000	3 150 000	3 150 000	3 150 000	3 150 000	31 500 000	-
Matériel Bureau	350 000	20%	70 000	70 000	70 000	70 000	70 000	-	-	-	-	-	350 000	-
Matériel informatique	350 000	15%	52 500	52 500	52 500	52 500	52 500	52 500	35 000	-	-	-	350 000	-
TOTAL	43 750 000		5 570 833	5 570 833	5 570 833	3 762 500	3 762 500	3 552 500	3 535 000	3 500 000	3 500 000	3 500 000	41 825 000	1 925 000
Amortissements cumulés			5 570 833	11 141 667	16 712 500	20 475 000	24 237 500	27 790 000	31 325 000	34 825 000	38 325 000	41 825 000		

