

### La plus réputée organisation mondiale de conseillers en hôtellerie, tourisme et loisirs

300, rue du Saint-Sacrement  
Bureau 25  
Montréal (Québec)  
H2Y 1X4

Téléphone : 514.284.7720  
Courriel : horwath@horwath-lariviere.com

www.horwathhtl.ca  
www.horwathhtl.com

Gilles Larivière – Associé principal  
Peter Gaudet – Associé sénior  
Paolo Di Pietrantonio – Associé sénior

### Bilan du marché hôtelier du Québec

Par Gilles Larivière et Kevin Sauvageau  
Associé principal et Consultant  
glariviere@horwathhtl.com / ksauvageau@horwathhtl.com

Le marché hôtelier du Québec a terminé l'année 2012 de façon positive et enregistre une hausse dans l'ensemble de ses indicateurs. Le taux d'occupation a atteint 53 %, soit un sommet qui n'avait pas été égalé depuis dix ans. Cette augmentation est le résultat d'une hausse de 2,2 % de la demande hôtelière, comparativement à une stagnation de l'offre (-0,2 %).

Le prix quotidien moyen (PQM) a connu une croissance de 2,3 %, amenant le prix de location moyen pour une chambre à 120 \$. Le PQM est tout près de revenir au stade pré-récession de 2008 (121 \$) et devrait être en mesure de le dépasser en 2013.

Ainsi, le revenu moyen par unité (RMPU) augmente aussi, soit de 4,6 %, pour atteindre 63 \$, ce qui représente un nouveau sommet pour la province. Soulignons que ces dollars ne sont pas ajustés en fonction de l'inflation.

Cette tendance à la hausse semble se poursuivre en 2013 alors que pour la période de janvier à septembre, la province enregistre une hausse par rapport à 2012, et ce, autant au niveau de l'occupation (+0,3 point de pourcentage), du PQM (+2,10 \$) et du RMPU (+1,48 \$).

En ce qui a trait à la performance des régions touristiques en 2012, le tableau de la page suivante résume bien la position de chacune d'elle par rapport à la moyenne provinciale. Notons que les cinq régions avec le meilleur RMPU sont demeurées identiques par rapport à l'année précédente. Parmi les faits saillants de 2012, nous notons que 15 des 22 régions ont enregistré une hausse de leur prix quotidien moyen, variant de 1 \$ à près de 11 \$.

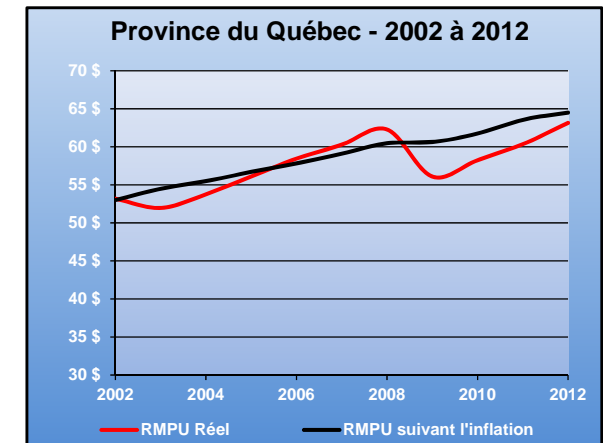
Le constat est d'autant plus positif en ce qui a trait au taux d'occupation alors que seulement cinq des 22 régions touristiques ont connu une baisse de leur taux d'occupation. Les 17 autres ont soit maintenu leur taux ou enregistré une hausse variant de 0,3 à 5,2 points de pourcentage.

### Un bref rappel

Analysons le comportement du marché hôtelier québécois au cours des 10 dernières années. Depuis 2002, la province du Québec a enregistré un taux de croissance annuel moyen de 1,7 % autant au niveau de son PQM que de son RMPU.

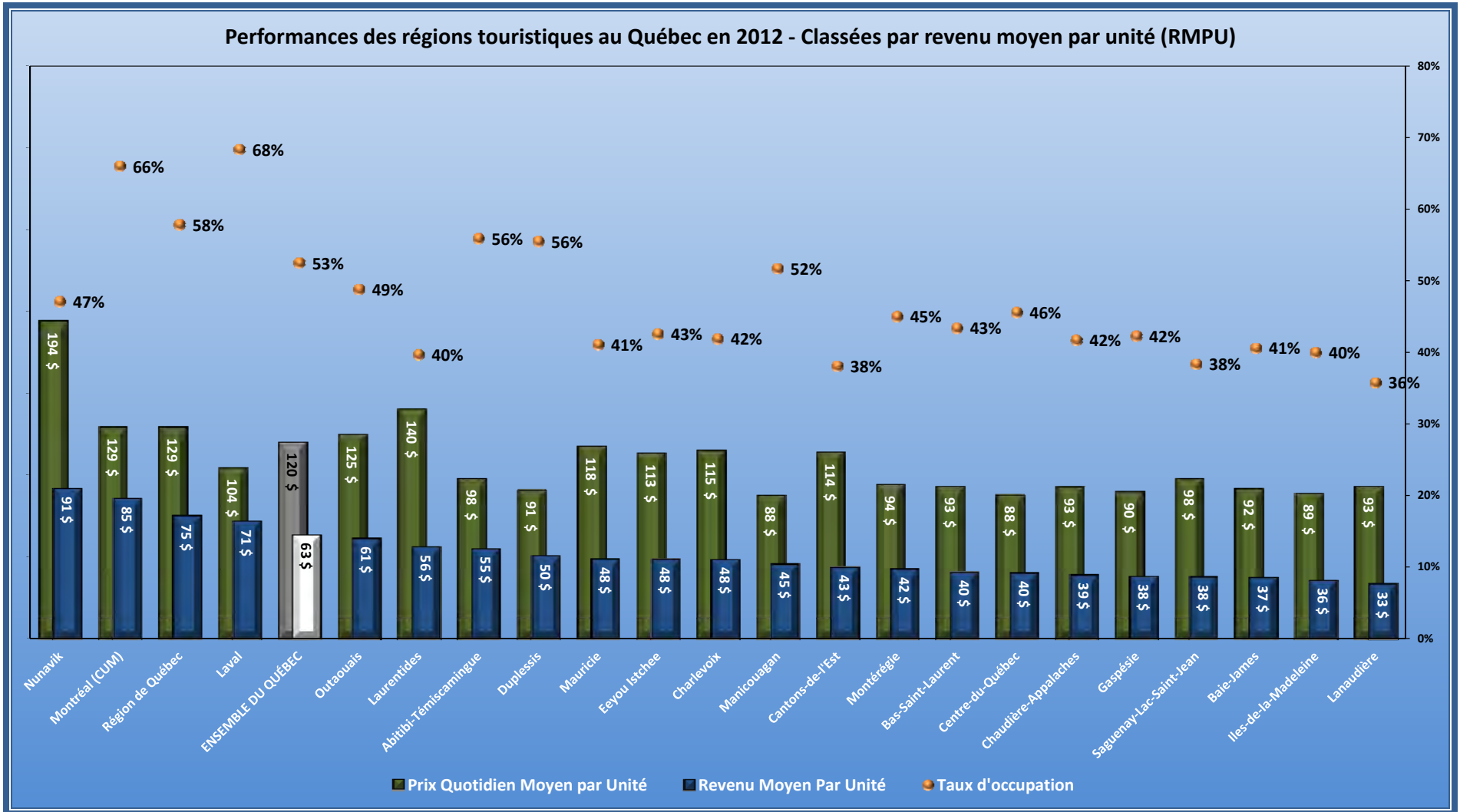
L'année 2002 a été utilisée comme année de base puisqu'elle correspond au début de la période de retour économique suivant les événements du 11 septembre 2001.

Nous utilisons le RMPU à titre indicatif, puisque ce dernier représente la combinaison de la performance du PQM et du taux d'occupation. Le graphique ci-dessous illustre la variation du RMPU réel et du RMPU ajusté seulement avec l'inflation, et ce, au cours de la période allant de 2002 à 2012.

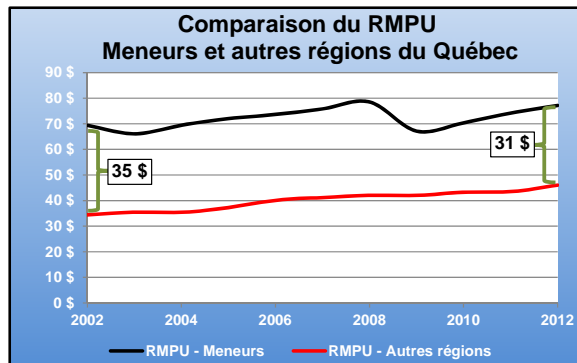


Sources : Tourisme Québec et Statistiques Canada –  
Compilation Horwath HTL

Ainsi, en 2012, le RMPU réel (63 \$) est légèrement inférieur au RMPU suivant l'inflation (65 \$), démontrant que le RMPU des hôtels du Québec se rapproche de nouveau du niveau d'inflation, qui devrait donc être atteint, voire même dépassé, d'ici 2013 ou 2014.



Au niveau régional, un constat intéressant a pu être soulevé au cours de la même période. Nous avons regroupé quatre régions touristiques parmi les plus performantes et populaires au cours des dix dernières années, soit Montréal, Québec, Laurentides et Laval, que nous appellerons le groupe « Meneurs » alors que les 18 autres régions seront dénommées « Autres régions ». Le résultat historique compilé du RMPU pour chacun des deux groupes est présenté dans le graphique suivant.



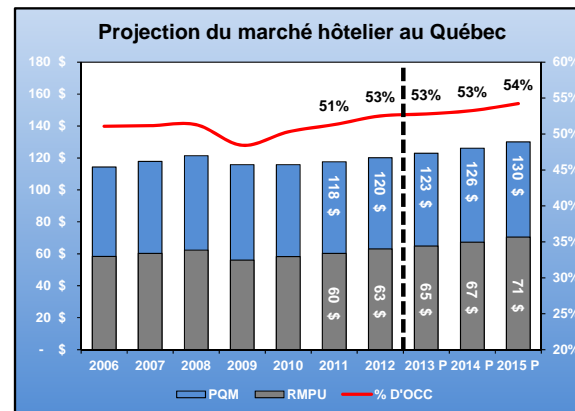
Source : Tourisme Québec – Compilation Horwath HTL.

Tout d'abord, nous pouvons observer que le groupe « Autres régions » a connu des variations beaucoup moins grandes au fil des années. En effet, en comparant la variation enregistrée lors du ralentissement économique de 2009, le groupe « Meneurs » a connu une baisse plus forte que celle du groupe « Autres régions ».

Ceci est dû principalement au fait que le groupe « Meneur » représente environ 60 % des nuitées au Québec au cours des dix dernières années. Rappelons aussi que les régions touristiques de Québec et de Montréal ont été les plus durement touchées par le ralentissement économique de 2008-2009, et ce parmi les 11 régions ayant connues une baisse.

En 2002, le groupe « Meneurs » a enregistré un RMPU d'environ 35 \$ de plus que le groupe « Autres régions ». Au fil des ans, cet écart s'est lentement rétréci pour atteindre 31 \$, et ce, dix ans plus tard. Ainsi, nous remarquons que le groupe « Autres régions », composé des 18 autres régions touristiques du Québec, a su améliorer son sort au cours de la dernière décennie.

Au fil des ans, nous avons constaté que la variation des indicateurs de performance des hôtels du Québec suit de manière générale celle du produit intérieur brut (PIB) canadien. Ceci, combiné à d'autres indicateurs touristiques et à notre base de données, nous permet de présenter le graphique suivant, soit une projection des indicateurs de performance pour les quelques prochaines années. Notons que la projection pour l'année 2013 est basée sur un calcul provenant des données disponibles pour la période allant de janvier à septembre des dernières années.



Sources : Tourisme Québec, Statistiques Canada et Conference Board of Canada  
Compilation Horwath HTL.

Nous estimons donc que le taux d'occupation devrait être en mesure d'atteindre 54 % d'ici 2015, alors que le PQM devrait atteindre environ 130 \$. Par conséquence, le RMPU résultant de ces données serait de 71 \$, soit plus ou moins 8 \$ de plus qu'en 2012.

Supportant notre projection, le *Travel Market Outlooks* de la *Conference Board of Canada* prévoit que les visites-nuitées prévues au Québec devraient continuer de croître d'une année à l'autre d'ici 2015.

D'ici là, Horwath HTL Montréal continuera de suivre à la loupe l'évolution des données provinciales et régionales du milieu touristique québécois.

### Les résultats d'exploitation

Par Peter J. Gaudet  
Associé sénior  
pgaudet@horwathhtl.com

### Régions touristiques – Montréal et Québec

Depuis maintenant plus de 25 ans, Horwath HTL sonde et analyse les résultats d'exploitation de l'industrie hôtelière québécoise.

Suite à la crise financière et la récession qui ont marqué les années 2008 et 2009, et dont le résultat était un ralentissement du volume d'affaires pour de nombreux intervenants touristiques du Québec, le Québec, comme bien d'autres marchés en Amérique du nord, enregistre des reprises quant à la demande et au niveau du prix quotidien moyen entre 2010 et 2012.

## Montréal

Pour la région touristique de Montréal, cette dernière est marquée par une diminution de l'inventaire d'unités hôtelières en 2010 (-2,8 %) et 2011 (-1,4 %), tendance qui se renverse en 2012 avec une croissance de l'offre hôtelière de 1,6 %. Par contre, l'inventaire est prévu reculer de 1,3 % en 2013 et d'approximativement 2,8 % en 2014.

En fait, les fermetures récentes (2010-2013) des hôtels Delta Centre-ville, Hôtel de la Montagne, Hôtel du Fort, et Hôtel Maritime, entre autres, font que cette région, et surtout la zone hôtelière située au centre-ville, pourra enregistrer un recul net de plus de 1 400 unités entre 2009 et 2014, et ce, malgré la réouverture récente du Ritz-Carlton Montréal et les ouvertures des hôtels Westin Montréal, St-Martin Hôtel Particulier, Chez Swann, le Petit Hôtel, et l'hôtel Zéro1, ainsi que du nouveau Courtyard Marriott Montréal Centre-ville, ce dernier qui ouvre ses portes en automne 2013.

À l'opposé, la demande à Montréal ne cesse de croître pendant la période s'étalant de 2010 à septembre 2013, et ce, grâce aux multiples attraits touristiques de la région, une demande, en nombre de participants, plus ou moins soutenue au Palais des congrès, et un investissement de 10 M\$ par Tourisme Montréal sur les marchés du Québec et l'Ontario pendant l'année 2013, entre autres.

Combinés, ces éléments ont permis à Montréal d'enregistrer un taux d'occupation qui passe de 58,4 % en 2009 à 66,0 % en 2012, et qui est estimé à 67 % pour la fin d'année 2013. Le résultat de 2013 représentera le taux d'occupation le plus élevé depuis au moins 12 ans, et ne sera que deux points de pourcentage inférieurs au sommet des années 1998 à 2000.

Notons de plus que si la tendance à la hausse de la demande continue au cours de l'année 2014, cette croissance, combinée à un recul de l'inventaire hôtelière disponible pendant cette même année, permettrait à Montréal d'enregistrer, en 2014, un nouveau sommet quant au taux d'occupation. Ce taux d'occupation serait ainsi légèrement supérieur aux sommets antérieurs des années 1998 à 2000 (69 %).

Alors que le prix quotidien moyen enregistre des croissances depuis 2010, le PQM estimé pour la fin d'année 2013, soit 132 \$, demeure de 4 \$ et de 7 \$ inférieur aux sommets de 2007 (136 \$) et 2008 (139 \$), respectivement.

Notons que les années 2014 à 2017 s'annonce très bien pour l'industrie hôtelière à Montréal en raison des reculs de l'inventaire en 2010, 2011, 2013 et 2014, combinés à un nombre assez restreint de projets hôteliers et une demande qui est estimée croître au cours des prochaines années. Ajoutons à cela le fait que les intervenants de l'industrie touristique à Montréal, entre autres, préparent déjà les événements et fêtes pour l'année 2017, année qui coïncide avec le 50<sup>ème</sup> anniversaire de l'Expo 67, le 150<sup>ème</sup> anniversaire de la Confédération et finalement, le 375<sup>ème</sup> anniversaire de Montréal.

## Québec

La région touristique de Québec tend à suivre les mêmes tendances que Montréal en termes de l'évolution de l'inventaire hôtelière. Ainsi, et en raison des fermetures des hôtels Gouverneur, Val des Neiges, Manoir Saint-Castin, entre autres, ainsi que la fermeture anticipée de l'hôtel Loews Le Concorde en 2014, l'inventaire hôtelière à Québec diminue de 0,3 % à 3,3 % annuellement depuis 2009.

Suite au sommet de 2008 en raison des célébrations de son 400<sup>ème</sup> anniversaire, et suite au recul doublement pénible de 2009 (-10,4%), Québec enregistre une croissance de sa demande hôtelière de 3,9 % en 2010, cette dernière qui est suivie d'un recul de 1,0 % en 2011, une stagnation en 2012 (0,1 %) et un recul estimé à 3,0 % pour les neuf premiers mois de 2013.

À l'instar des variations susmentionnées de la demande, notons que le taux d'occupation dans le marché hôtelière de Québec tend, quant à lui, à croître depuis 2009, passant de 54,0 % à 57,8 % en 2012, et qui est estimé à 58 % pour la fin d'année 2013. Comme à Montréal, le taux d'occupation de 2013 représentera un nouveau sommet depuis au moins 12 ans (outre 2008), et ne sera qu'un point de pourcentage moindre que celui des années 1999 à 2000.

Quant au prix quotidien moyen, celui-ci passe de 121 \$ en 2009 à 129 \$ en 2012, stagnant plus ou moins depuis le début d'année 2013. Notons que le PQM estimé pour la fin d'année 2013, soit de 130 \$, représentera un nouveau sommet pour la région, dépassant même le PQM de 2008 (128 \$).

Pour l'année 2013, et ce, selon les tendances de leur marché concurrentiel respectif, nous estimons que la province de Québec et les régions touristiques de Montréal et Québec, termineront l'année comme suit :

	TAUX D'OCCUPATION	PRIX QUOTIDIEN MOYEN	REVENU MOYEN PAR UNITÉ
Québec (province)	53 %	123 \$	65 \$
Montréal	68 %	130 \$	88 \$
Québec (région)	58 %	132 \$	75 \$

Notons que ces résultats représentent une hausse de plus ou moins 1,2 point de pourcentage du taux d'occupation pour Montréal et une certaine stabilisation pour la province et la région touristique de Québec.

Quant au PQM, la région de Québec est anticipée d'enregistrer une certaine stagnation alors que Montréal et la province verront plutôt des hausses estimées à 1,7 % et 1,9 %, respectivement.

### Résultats – Enquête sur l'exploitation hôtelière

Les tableaux ci-après présentent les statistiques et les résultats comparatifs d'exploitation de notre plus récente enquête auprès des hôteliers de la province, soit le sondage 2013 pour l'année fiscale 2012.

### Ratios – Exploitation financière

Quant aux performances financières d'exploitation recueillies dans le cadre de notre enquête, et les ratios d'exploitation qui en découlent, le tableau de la page 6 présente la distribution, en termes de quarts inférieurs, médianes et quarts supérieurs.

L'évolution de ces jalons de comparaison financière depuis quelques années a permis de tirer plusieurs constats quant aux revenus et aux dépenses, et ce, entre 2008 et 2012.

Ces constats font références aux montants enregistrés dans la colonne « médiane », statistique qui est expliquée en détail dans l'annexe de cette publication.

▲ En termes de revenus totaux, la médiane de 2012, soit 44 543 \$ par chambre disponible, demeure comparable à la médiane de 2011.

## PROFIL STATISTIQUE DE L'EXPLOITATION HÔTELIÈRE - SONDAGE 2013 DE L'INDUSTRIE

### PROFIL DES COLLABORATEURS

AFFILIATION	
CHAÎNE	28 %
INDÉPENDANT	72 %

TAUX D'OCCUPATION	
44,9 % ET MOINS	25 %
45 % – 59,9 %	30 %
60 % – 69,9 %	37 %
70 % ET PLUS	8 %

NOMBRE DE CHAMBRES	
100 CHAMBRES ET MOINS	42 %
100 – 199 CHAMBRES	43 %
200 – 299 CHAMBRES	10 %
300 CHAMBRES ET PLUS	5 %

SITUATION GÉOGRAPHIQUE	
CENTRE-VILLE	55 %
CENTRE DE VILLÉGIATURE	42 %
AÉROPORT	3 %

PRIX QUOTIDIEN MOYEN	
119,99 \$ ET MOINS	32 %
120 \$ - 149,99 \$	38 %
150 \$ - 199,99 \$	15 %
200 \$ ET PLUS	15 %

SOURCES DE CLIENTÈLES	
GOUVERNEMENT	3%
AFFAIRES	27%
TOURISTES - INDIVIDUELS	36%
TOURISTES - GROUPES	10%
RÉUNIONS, CONFÉRENCES ET CONGRÈS	20%
ÉQUIPAGES AÉRIENS	3%
AUTRES	1%

ORIGINE DES RÉSERVATIONS	
DEMANDE DIRECTE	34%
SYSTÈME DE RÉSERVATION DE L'HÔTEL	19%
SYSTÈME DE RÉSERVATION INDÉPENDANT	1%
AGENCE DE VOYAGES	5%
GROSSISTE EN VOYAGES	4%
REPRÉSENTANT DES VENTES DE L'HÔTEL	14%
SITE INTERNET - HÔTEL	15%
SITE INTERNET - AUTRES	8%

ORIGINE DES VISITEURS	
CANADA	78,8%
ÉTATS-UNIS	14,0%
ANGLETERRE	1,1%
FRANCE	2,0%
ALLEMAGNE	0,6%
AUTRES EUROPE	1,8%
MEXIQUE	0,2%
AMÉRIQUE CENTRALE	0,2%
AMÉRIQUE DU SUD	0,2%
JAPON	0,1%
AUTRES ASIE	0,4%
AUSTRALIE	0,2%
MOYEN-ORIENT	0,3%
AUTRES	0,1%



**JALONS DE COMPARAISON FINANCIÈRE - SONDAGE 2013 DE L'INDUSTRIE - ANNÉE FISCALE 2012**

	MONTANT PAR CHAMBRE OCCUPÉE			MONTANT PAR CHAMBRE DISPONIBLE			EN PROPORTION DES VENTES TOTALES		
	QUART INFÉRIEUR	MÉDIANE	QUART SUPÉRIEUR	QUART INFÉRIEUR	MÉDIANE	QUART SUPÉRIEUR	QUART INFÉRIEUR	MÉDIANE	QUART SUPÉRIEUR
<b>REVENUS</b>									
HÉBERGEMENT	109,21 \$	123,48 \$	164,32 \$	20 291 \$	27 525 \$	36 371 \$	47,6%	62,0%	83,1%
NOURRITURE ET BOISSONS	88,15 \$	113,96 \$	175,66 \$	16 021 \$	22 311 \$	34 446 \$	35,5%	43,4%	48,3%
TÉLÉPHONE	0,01 \$	0,14 \$	0,29 \$	14 \$	31 \$	81 \$	0,0%	0,1%	0,1%
AUTRES SERVICES	1,20 \$	3,11 \$	10,76 \$	254 \$	674 \$	2 630 \$	0,6%	1,2%	4,3%
LOCATION ET AUTRES PRODUITS	1,73 \$	7,97 \$	10,35 \$	415 \$	1 334 \$	2 024 \$	0,7%	2,4%	4,4%
<b>TOTAL - REVENUS</b>	<b>173,88 \$</b>	<b>225,77 \$</b>	<b>293,49 \$</b>	<b>31 297 \$</b>	<b>46 801 \$</b>	<b>60 466 \$</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>
<b>DÉPENSES D'EXPLOITATION</b>									
HÉBERGEMENT	34,22 \$	44,13 \$	56,13 \$	6 635 \$	9 183 \$	11 681 \$	15,7%	19,8%	25,6%
SALAIRES	19,85 \$	26,63 \$	32,21 \$	3 435 \$	5 122 \$	7 161 \$	8,3%	11,6%	14,7%
AVANTAGES SOCIAUX	3,13 \$	5,66 \$	8,63 \$	92 \$	1 087 \$	1 565 \$	1,6%	2,5%	34,4%
SALAIRES & AVANTAGES SOCIAUX	24,44 \$	31,26 \$	39,13 \$	4 728 \$	6 275 \$	8 995 \$	10,5%	13,8%	17,9%
AUTRES DÉPENSES	8,92 \$	11,95 \$	17,36 \$	1 655 \$	2 353 \$	4 008 \$	4,2%	5,1%	6,8%
MARGE DE CONTRIBUTION	69,50 \$	87,27 \$	107,91 \$	13 548 \$	17 500 \$	22 004 \$	32,3%	38,1%	54,0%
NOURRITURE ET BOISSONS	71,38 \$	90,36 \$	134,00 \$	12 176 \$	18 582 \$	27 322 \$	30,0%	34,2%	38,5%
NOURRITURE	17,44 \$	25,96 \$	38,79 \$	3 010 \$	4 812 \$	8 242 \$	7,8%	9,1%	11,4%
BOISSON	4,65 \$	7,03 \$	12,16 \$	858 \$	1 514 \$	3 124 \$	2,1%	2,9%	3,7%
SALAIRES	30,10 \$	36,92 \$	60,47 \$	4 859 \$	7 824 \$	12 147 \$	12,7%	14,5%	16,8%
AVANTAGES SOCIAUX	7,58 \$	11,11 \$	15,88 \$	1 347 \$	2 171 \$	3 004 \$	2,7%	4,6%	5,4%
SALAIRES & AVANTAGES SOCIAUX	39,58 \$	53,39 \$	71,58 \$	6 807 \$	10 061 \$	14 705 \$	17,4%	19,2%	21,3%
AUTRES DÉPENSES	5,45 \$	7,27 \$	12,40 \$	948 \$	1 426 \$	2 645 \$	2,1%	2,6%	3,6%
MARGE DE CONTRIBUTION	14,79 \$	25,54 \$	37,99 \$	3 100 \$	4 187 \$	8 696 \$	6,8%	8,4%	11,1%
TÉLÉPHONE	0,52 \$	0,86 \$	1,59 \$	96 \$	151 \$	356 \$	0,2%	0,4%	0,7%
AUTRES SERVICES	0,88 \$	3,42 \$	6,55 \$	213 \$	493 \$	1 252 \$	0,5%	1,2%	3,1%
LOCATION ET AUTRES PRODUITS	0,90 \$	1,55 \$	4,18 \$	201 \$	267 \$	663 \$	0,4%	0,7%	2,3%
<b>TOTAL - DÉPENSES D'EXPLOITATION</b>	<b>68,55 \$</b>	<b>115,84 \$</b>	<b>164,96 \$</b>	<b>13 326 \$</b>	<b>21 683 \$</b>	<b>33 107 \$</b>	<b>40,4%</b>	<b>51,4%</b>	<b>57,2%</b>
<b>PROFIT BRUT D'EXPLOITATION</b>	<b>88,27 \$</b>	<b>105,10 \$</b>	<b>147,05 \$</b>	<b>17 722 \$</b>	<b>21 747 \$</b>	<b>31 750 \$</b>	<b>42,8%</b>	<b>48,6%</b>	<b>59,6%</b>
<b>CHARGES NON RÉPARTIES</b>									
ADMINISTRATIVES ET GÉNÉRALES	16,96 \$	22,01 \$	30,81 \$	3 345 \$	4 168 \$	6 185 \$	8,5%	9,9%	11,4%
MARKETING	10,38 \$	13,44 \$	21,07 \$	1 996 \$	2 647 \$	3 971 \$	5,3%	7,3%	8,2%
FRAIS DE FRANCHISE	3,98 \$	7,34 \$	10,05 \$	873 \$	1 458 \$	1 615 \$	1,5%	3,2%	4,1%
ÉNERGIE	6,60 \$	9,50 \$	11,86 \$	1 373 \$	1 785 \$	2 172 \$	2,9%	4,1%	4,9%
RÉPARATIONS ET ENTRETIEN	9,70 \$	12,83 \$	18,11 \$	2 091 \$	2 520 \$	3 124 \$	4,6%	5,8%	7,8%
<b>TOTAL – CHARGES NON RÉPARTIES</b>	<b>45,51 \$</b>	<b>58,57 \$</b>	<b>83,27 \$</b>	<b>9 111 \$</b>	<b>11 902 \$</b>	<b>13 926 \$</b>	<b>24,1%</b>	<b>27,4%</b>	<b>32,4%</b>
<b>BÉNÉFICE AVANT FRAIS FIXES/GESTION</b>	<b>32,64 \$</b>	<b>43,39 \$</b>	<b>65,11 \$</b>	<b>5 735 \$</b>	<b>9 962 \$</b>	<b>13 097 \$</b>	<b>13,6%</b>	<b>20,4%</b>	<b>28,8%</b>
FRAIS DE GESTION	5,61 \$	7,07 \$	11,45 \$	1 113 \$	1 641 \$	2 392 \$	2,8%	4,0%	4,9%
<b>BÉNÉFICE AVANT FRAIS FIXES</b>	<b>28,02 \$</b>	<b>36,67 \$</b>	<b>60,37 \$</b>	<b>4 693 \$</b>	<b>8 413 \$</b>	<b>12 463 \$</b>	<b>10,8%</b>	<b>18,9%</b>	<b>25,7%</b>
<b>FRAIS FIXES</b>									
TAXES (Municipaux et scolaires)	7,27 \$	10,62 \$	16,03 \$	1 233 \$	1 803 \$	3 530 \$	3,3%	5,3%	7,8%
ASSURANCES	1,32 \$	2,07 \$	3,56 \$	279 \$	366 \$	600 \$	0,6%	0,8%	1,9%
<b>TOTAL – FRAIS FIXES AVANT INTÉRÊTS ET AMORTISSEMENT</b>	<b>10,57 \$</b>	<b>14,14 \$</b>	<b>18,92 \$</b>	<b>1 790 \$</b>	<b>2 380 \$</b>	<b>4 156 \$</b>	<b>4,4%</b>	<b>6,4%</b>	<b>9,1%</b>
<b>BÉNÉFICE – PERTE AVANT INTÉRÊTS, AMORTISSEMENT ET IMPÔTS</b>	<b>11,37 \$</b>	<b>26,22 \$</b>	<b>44,06 \$</b>	<b>2 058 \$</b>	<b>5 838 \$</b>	<b>9 386 \$</b>	<b>5,3%</b>	<b>12,9%</b>	<b>17,8%</b>

- ▲ Ce même constat s'applique aux revenus en restauration, alors que les médianes en 2012 des revenus nourriture et boissons, respectivement, sont comparables à celles de l'année 2011.
- ▲ Le coût total du département hébergement à su se maintenir entre 42 \$ et 45 \$ par nuitée occupée entre 2008 et 2012, représentant un coût qui varie de 31,3 % à 33,5 % des revenus en hébergement.
- ▲ Quant à la restauration, les coûts sont demeurés entre 78,5 % et 81,0 % des revenus départementaux entre 2008 et 2012, sauf en 2009 (85,8 %).
- ▲ C'est ainsi que l'excédent avant charges non-réparties et frais-fixes s'est situé entre 48,7 % et 53,9 % depuis 2008, soit en baisse de 2,4 points de pourcentage en 2012 en comparaison à l'année fiscale 2011.
- ▲ Quant aux charges non-réparties, notons que les coûts d'administration et général se situent à 9,9 % en 2012, et varient de 8,7 % à 9,9 % depuis 2008.
- ▲ Les dépenses en marketing et en ventes atteignent un sommet en 2012, soit de 7,5 % des revenus totaux, comparativement aux montants de 5,8 % à 6,7 % entre 2008 et 2011.
- ▲ Ce même constat s'applique aux dépenses en réparations et entretien (entretien technique), ces dernières qui sont de 6,0 % en 2012, comparativement aux montants de 4,8 % à 5,3 % entre 2008 et 2011.

- ▲ Quant à l'énergie, cette dernière se situe à 4,3 % des revenus totaux en 2012, soit comparable aux années 2008 à 2011 (3,6 % à 4,2 %).
- ▲ Entre 2008 et 2012, les frais de gestion pour les hôtels bénéficiant de ce service sont estimés entre 3,0 % et 4,0 %.
- ▲ Alors que les bénéfices après frais fixes, frais de gestion et frais de franchise, soit les bénéfices avant intérêt, impôts et amortissements (BAIIA), sont estimés à 19,0 % des revenus totaux, ou 8 981 \$ par unité disponible, en 2008, ceux-ci se situent à 12,8 % en 2012, soit pour un montant de 5 514 \$ par unité disponible, en 2012.
- ▲ En fait, le BAIIA comme médiane, est de 3,1 points de pourcentage inférieurs à celle de 2011 et de 2 607 \$ par unité disponible de moins qu'en 2011.

Les statistiques ici présentées sont issues de notre plus récente enquête panquébécoise, de même que les jalons de comparaison financière présentés en page précédente.

Les faits saillants de la performance de l'industrie hôtelière récente sont présentés en soutien aux tableaux précédents. Notons que ce profil dresse un portrait général de l'industrie telle que nous l'avons sondée et diagnostiquée à l'échelle panquébécoise, toutes tailles d'entreprises, toutes catégories et tous marchés confondus, sauf indication contraire.

En plus de ces données, notre enquête a permis de dresser un profil de l'exploitation hôtelière générique pour l'ensemble des collaborateurs au sein de l'industrie.

Ainsi, il est primordial de noter que les variations annuelles ne sont pas nécessairement indicatives d'amélioration ou de recul au niveau du marché provincial, mais plutôt entre des échantillons d'établissements hôteliers qui varient à la base en raison des types de répondants.

Notons au passage que nous sommes en mesure de dresser un profil comparatif spécifique aux différents marchés et contextes concurrentiels qui qualifient l'établissement hôtelier qu'une société ou un chef d'entreprise dirige.

Ce produit offert par les bureaux de Horwath HTL est disponible partout en province et est, par conséquent, taillé sur mesure en fonction du contexte propre à votre entreprise.

### Les services de consultation interimaires – Comment optimiser ses performances

Par Peter J. Gaudet et Paolo Di Pietrantonio, CPA, CA  
Associés seniors  
[pgaudet@horwathhtl.com](mailto:pgaudet@horwathhtl.com) / [pdipietrantonio@horwathhtl.com](mailto:pdipietrantonio@horwathhtl.com)

Dans le milieu hôtelier de 2013, nous entendons parler ces derniers temps de fermetures d'hôtels (Hôtel des Seigneurs par exemple), de conversions d'hôtels (Delta Centre-Ville, l'Hôtel Maritime Plaza, et l'Hôtel du Fort à Montréal, entre autres), et même de ventes aux enchères (hôtels Wellington à Sherbrooke, Auberge de la Falaise à Saint-Alphonse-Rodriguez et l'Auberge Mille-Îles dans les Laurentides).

Il est vrai que l'industrie hôtelière devient de plus en plus difficile, et ce, en raison de la notion de rentabilité immobilière exigée.

Cette notion qu'un hôtel est une propriété immobilière commerciale qui doit assurer un certain rendement sur investissement est de plus en plus considérée et analysée par les investisseurs et propriétaires.

Afin de maintenir la valeur de la propriété hôtelière, la priorité des hôteliers devient de plus en plus axée sur la maximisation des rendements. Par contre, cela ne doit pas se faire au dépend des services offerts aux clients.

Alors que minimiser ses dépenses permet à l'hôtelier d'améliorer ses performances financières à court terme, il est prouvé que cette méthode – qui vise à maximiser les performances immédiates – ne peut se maintenir à long terme.

Ainsi, il est recommandé d'adopter une stratégie qui vise à optimiser les résultats financiers en raison d'une croissance soutenue des revenus productifs, c'est-à-dire les sources de revenus qui génèrent un profit brut d'exploitation important.

Comprendre non seulement les liens entre les diverses sources de revenus mais aussi les coûts qui en sont afférents demande ainsi une expertise et un détachement. Ajouter à cela la capacité de comprendre les ramifications d'une industrie en changement et les effets sur son établissement demande encore plus d'appréciation.

### *Le temps est-il venu?*

C'est ainsi que les intervenants de l'industrie hôtelière peuvent avoir recours aux services des boîtes de consultation qui sont spécialisées dans le domaine hôtelier.

Les services possibles par l'entremises de ces consultants varient d'une intervention préliminaire afin de diagnostiquer une situation problématique existante à une mise en place plus détaillée et complexe d'un système de suivi de la gestion globale axée sur les revenus productifs et les profits.

Ainsi, un consultant peut bénéficier non seulement à un propriétaire indépendant, mais aussi à une firme propriétaire, telle qu'une banque ou un consortium possédant un hôtel ou un portfolio d'hôtels. Bien que le niveau d'implication diffère entre les deux types de propriétaires, variant d'une présence journalière à l'établissement à un contrôle à distance, les défis demeurent.

En fait, il y a au moins quatre situations qui peuvent justifier les services de consultation intérimaire :

- ▲ Gestion temporaire, soit en raison d'une démission, de maladie, ou d'absence prolongée d'un cadre clé, ou suite à une croissance inattendue des affaires.
- ▲ Gestion d'un changement de situation, tel qu'une restructuration, un redressement ou une diversification.
- ▲ Gestion de projet particulier.
- ▲ Gestion de crise, soit l'analyse de la problématique et implantation des solutions recommandées.

Pour des fins de compréhension, imaginons maintenant les situations suivantes :

- ▲ Un achalandage à l'établissement hôtelier qui stagne ou recule;
- ▲ et donc, une performance au niveau des bénéfices avant intérêts, amortissements et impôts (BAIIA) qui est à la baisse.

Dans un premier temps, l'hôtelier peut continuer tel quel en espérant que la situation est temporaire, mettant à risque la santé financière de ses opérations et la valeur de son hôtel.

L'hôtelier peut aussi tenter de comprendre et régler ces difficultés lui-même – ce qui demande du temps supplémentaire pour les recherches, les analyses, et les efforts à trouver les sources d'informations pertinentes, ce qui fait en sorte que l'attention de l'hôtelier est divisée entre les opérations, les recherches, les analyses et la mise-en-œuvre de changements, si nécessaire.

À l'inverse, l'intervenant pourrait s'offrir les services temporaires d'un consultant spécialisé. Ces conseillers peuvent livrer un bénéfice tangible.

Ces consultants ont souvent l'expérience, les ressources, la flexibilité, la maturité, et l'indépendance nécessaire afin de rencontrer les exigences du monde d'affaires et du milieu financier, et ce, en termes de connaissances de l'industrie hôtelière.



Cette option permet aussi un accès à de vastes ressources professionnelles et d'importantes banques de données et de statistiques, tout en permettant aussi un accès à des spécialistes qui peuvent agir rapidement et pendant un laps de temps spécifique afin de comprendre et régler un ou des problèmes, tout en améliorant et facilitant la gestion future des opérations.

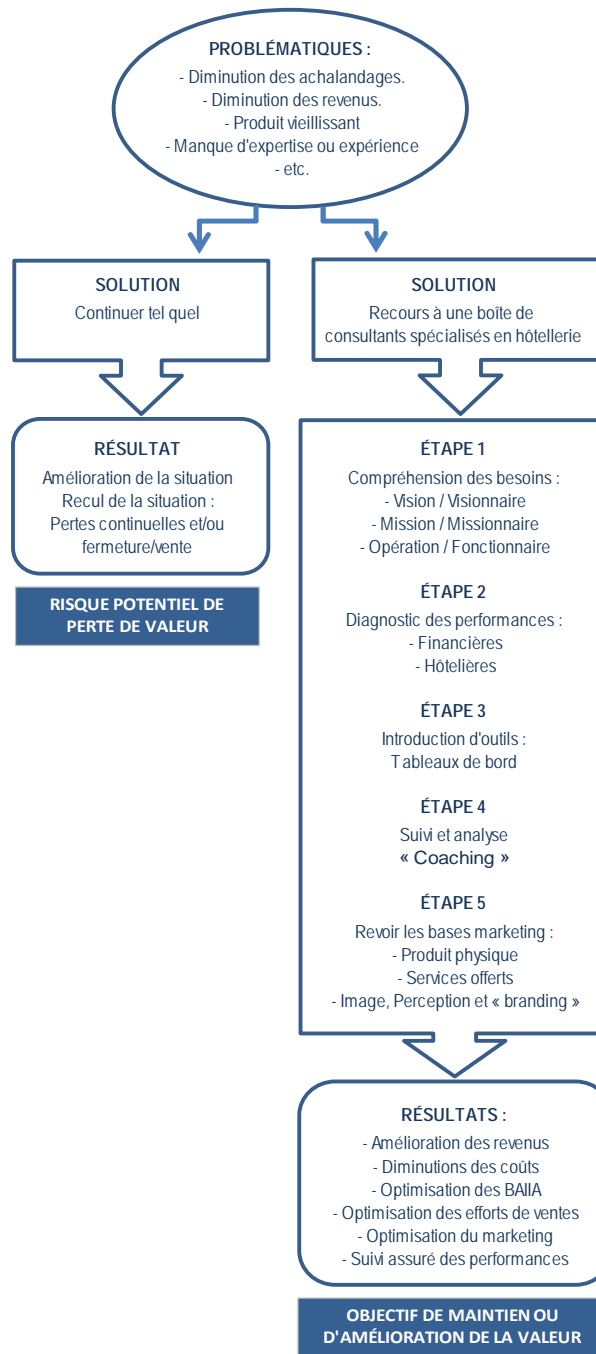
### Le processus par étape

**Étape 1 :** Le dossier de consultation ou d'intervention intérimaire débute souvent avec une rencontre des intervenants impliqués, et ce, afin de bien comprendre les rôles de chacun et les enjeux et attentes des propriétaires.

En fait, les consultants auront comme objectif la compréhension de la vision des propriétaires, ces derniers qui ont été les « visionnaires » du produit hôtelier à son début. À cela s'ajoute une compréhension de la mission, souvent attribuée aux gestionnaires, ou la direction générale, de l'établissement (le « missionnaire »).

**Étape 2 :** Le dossier de consultation ou d'intervention intérimaire passe ensuite à un diagnostic de la situation. Cette analyse, ou observation, préliminaire se fait au niveau qualitatif et quantitatif.

Le consultant débutera avec une visite des lieux, qui sera suivie d'une analyse sensorielle et financière, combinée à une comparaison des ratios d'exploitations contre ceux du marché, et ce, au niveau des performances hôtelières, soit les taux d'occupation, prix quotidiens moyens, revenu moyen par unité, segmentation, saisonnalité, évolution dans le temps, etc.



Ce *Benchmarking* permettra à l'hôtelier de comprendre le positionnement réel de son produit hôtelier vis-à-vis un échantillon d'hôtels concurrentiels ou comparables.

L'exercice permettra aussi aux intervenants de visualiser le potentiel optimal éventuel.

Ce diagnostic permettra de comprendre les outils d'informations disponibles, et/ou manquants, et aura comme objectif d'établir les points de repères dans l'élaboration d'un plan éventuel d'intervention.

Ainsi, le consultant, avec les propriétaires et gestionnaires, pourra prioriser les éléments qui doivent être analysés davantage, remis en question ou ajustés afin d'atteindre un objectif éventuel qualifiable et quantifiable, tel qu'une croissance de la demande, des prix, des revenus, ou des profits, entre autres.

**Étape 3 :** Cette étape consiste en l'introduction nécessaire d'outils de suivi, dont des tableaux de bord, des rapports quotidiens de l'achalandage, des revenus, de la segmentation, des coûts de la main-d'œuvre, et d'autres statistiques pertinentes.

Ces nouveaux rapports permettront un raffinement des données disponibles au consultant et aux propriétaires et gestionnaires tout en fournissant un outil important de suivi et de gestion pour ces derniers et pour les années à venir.

**Étape 4 :** Lors de la quatrième étape, le consultant proposera un coaching aux gestionnaires en place afin d'implanter certaines procédures, analyses, révisions et correctives dont l'objectif sera d'optimiser les revenus et les dépenses dans le court terme, et de les maintenir pour le long terme.

**Étape 5 :** La dernière phase verra une analyse plus détaillée du produit physique, et des améliorations immédiates et éventuelles requises pour améliorer l'hôtel et sa compétitivité dans le marché.

C'est lors de cette étape que l'image de l'hôtel (son *branding*), ainsi que la perception des clientèles existantes et potentielles, pourra être adressée, et ce, dans le but de créer une image qui est cohérente avec la vision des propriétaires, au produit proposé et aux besoins des clientèles. Le tout se fera suite à une analyse des retombées économiques potentielles.

## Conclusion

Une fois les services de consultation intérimaire complétés, les propriétaires-visionnaires, et les gestionnaires-missionnaires, bénéficieront d'une stratégie qui permettra d'envisager une amélioration des BAIIA en raison de la mise en place d'un plan d'action au niveau des efforts de ventes et marketing ainsi qu'au niveau du produit et des services, combiné à la mise en place d'outils indispensables de suivi permettant d'ajuster et de parfaire l'exercice au cours de son évolution dans le court à long terme.

Les propriétaires-visionnaires et les gestionnaires-missionnaires bénéficieront des outils indispensables suivants, entre autres :

- ▲ Budget d'exploitation détaillé avec les hypothèses de bases et les actions à considérer.
- ▲ Budget en capitalisation (*Capital Expenditures* ou *CAPEX* en anglais).
- ▲ Rapports « Tableaux de bord » permettant un suivi en temps réel des opérations.

- ▲ Des plans d'actions éventuels visant l'amélioration continue des revenus productifs et des BAIIA.

C'est ainsi que les services de consultation intérimaire permettront de maintenir ou d'améliorer, la valeur de la propriété immobilière hôtelière dans le moyen à long terme, tout en conservant l'âme et la vision de la propriété intactes.

## La situation des bannières au Québec

Par **Kevin Sauvageau**  
Consultant  
[ksauvageau@horwathhtl.com](mailto:ksauvageau@horwathhtl.com)

Dans l'article intitulé « La bannière est-elle encore le seul choix logique? » ayant paru lors de notre dernière publication en 2012, nous avons présenté le pour et le contre quant à l'obtention d'une bannière. Quant à l'article suivant, ce dernier présente un portrait global sur l'état des établissements affiliés à différentes bannières, et ce, à certains niveaux, soit mondial, canadien et québécois.

## Portrait mondial

À la tête des plus grandes compagnies hôtelières se trouve l'*InterContinental Hotels Group (IHG)*, qui possède plus de 4 600 hôtels et 675 000 chambres en 2013, réparti à travers 11 différentes bannières.

Parmi les autres meneurs dans ces compagnies hôtelières, nous retrouvons trois autres grands joueurs qui possèdent plus de 600 000 chambres et par le fait même qui sont bien implantés dans ce noyau.

Ceux-ci sont *Hilton Hotels & Resorts*, *Marriott International* et *Wyndham Hotels & Resorts*, qui ont respectivement 10, 16 et 17 bannières.

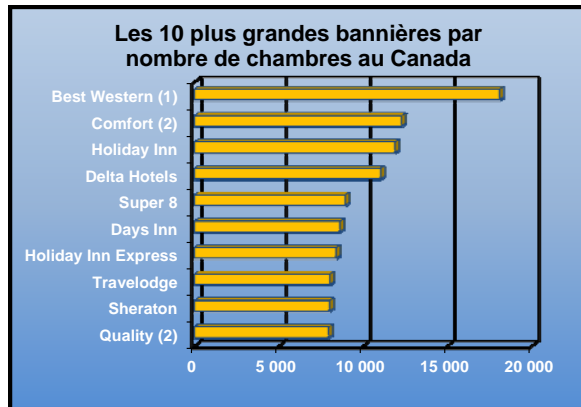
En ce qui a trait aux bannières hôtelières comptant le plus de chambres parmi leurs hôtels, nous retrouvons en tête la combinaison des bannières *Holiday Inn* et *Holiday Inn Express* de la compagnie *IHG*. En effet, à elles seules, ces deux bannières représentent près de 75 % des établissements de toute la compagnie *IHG*, ainsi que plus de 60 % de ses chambres.

Tout juste derrière, en deuxième position pour le plus de chambres, se trouve la compagnie *Best Western*, qui se subdivise en trois produits, dont le *Plus* et le *Premier*, avec ±311 600 chambres réparties dans plus de 4 000 établissements. Parmi les autres bannières avec le plus de chambres présentes dans le monde, nous notons dans l'ordre *Marriott Hotels*, *Comfort Hotels & Suites* et *Hilton Hotels*. Il est intéressant de soulever que parmi les dix plus grandes bannières hôtelières, deux ne sont pas présentes en Amérique du Nord soit *Ibis* (Europe), de la compagnie hôtelière *Accor Hotels*, et *Home Inns* (Asie), de la compagnie hôtelière du même nom.

Un autre fait intéressant est que parmi les dix plus grandes bannières au monde, cinq font partie du segment « Moyen de gamme » alors que le segment « Très haut de gamme » est au deuxième rang avec trois bannières tandis que le segment « Économique » lui en possède deux. Nous ne retrouvons donc aucun établissement « De Luxe » ni « Haut de gamme » dans ce groupe de meneurs.

### La situation au Canada

Nous retrouvons plus ou moins 85 bannières différentes dans l'ensemble du Canada, pour un total de près de 1 700 établissements. Notons que pour ce portrait des bannières au Canada, nous n'avons pas tenu compte des bannières qui sont présentes dans uniquement une seule province.



Source : Canadian Lodging News Franchise Report 2013

L'Ontario est la province avec le plus d'établissements hôteliers affiliés à une bannière avec près de 600 (35 %), suivi de la Colombie-Britannique et de l'Alberta avec un peu plus de 300 établissements chacune (19 % et 18 %, respectivement).

Quant au Québec, celui-ci est au quatrième rang avec plus ou moins 160 établissements (10 %). Enfin, les provinces des Prairies forment 9 %, celles des provinces de l'Atlantique possèdent 8 % tandis que les Territoires du Nord-Ouest et le Yukon ont 1 %.

En ce qui a trait à la répartition des bannières au sein des différents segments de marché, le segment « Moyen de gamme » représente la majorité (51 %) des bannières au Canada, suivi du marché « Économique » avec 27 %. Les marchés de « Haut de gamme » et de « Très haut de gamme » suivent avec respectivement 13 % et 7 % des établissements affiliés à une bannière au Canada, alors que le « De luxe » complète l'offre avec une proportion de 2 % de ces hôtels.

La bannière *Best Western* est celle qui représente le plus de chambres au Canada avec plus de 18 000 réparties dans plus ou moins 200 établissements, ce qui place aussi *Best Western* en tête de liste pour le plus d'établissements au Canada. Notons que près de la moitié des établissements de cette bannière sont situés dans les provinces de l'Alberta et la Colombie-Britannique.

Par la suite, ce sont les bannières *Comfort*, *Holiday Inn* et *Delta Hotels* qui suivent respectivement cet ordre pour la catégorie du plus de chambres. Chacune de ces bannières a un nombre relativement similaire d'unités, variant entre ±11 000 et ±13 000 chambres. Toutefois, *Holiday Inn* et *Delta Hotels* ont deux à trois fois moins d'établissements que *Best Western* ou *Comfort*, et ce, dû à la différence de taille entre leurs établissements.

### La situation au Québec

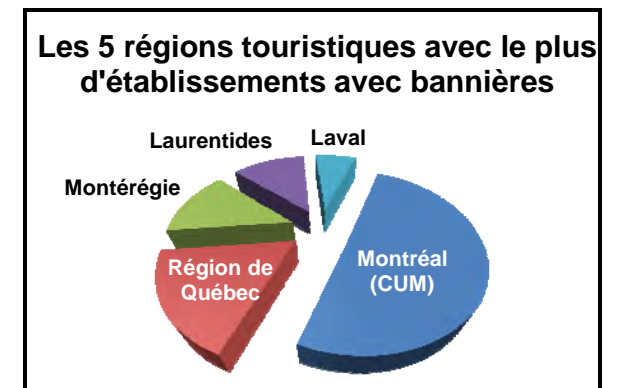
Maintenant que nous avons une meilleure compréhension des grandes compagnies et bannières hôtelières à travers le monde et le Canada, nous pouvons nous attarder à la représentativité géographique de ces bannières en sol québécois. En effet, cet aspect est généralement un des facteurs à considérer lors de la sélection d'une bannière.

Sur le territoire du Québec, nous retrouvons plus ou moins 45 bannières différentes réparties dans un peu plus de 160 établissements. Cette fois-ci, nous avons inclus au sein de cet inventaire la bannière des Hôtels Gouverneur puisqu'elle est présente dans plusieurs villes du Québec.

Sur l'ensemble des hôtels au Québec, nous retrouvons environ un hôtel sur dix qui est affilié à une bannière de calibre national ou international, comparativement à environ trois sur dix dans l'ensemble du Canada. En fait, le Québec est une des provinces avec le plus faible taux d'hôtels affiliés à une bannière par rapport à l'ensemble de ses établissements.

De plus, parmi les 22 régions touristiques du Québec, pas moins de 20 d'entre elles possèdent au moins un établissement affilié à une bannière ayant une présence en Amérique du Nord.

Parmi les régions touristiques possédant le plus d'établissements, nous retrouvons les deux plus populaires en termes de touristes en tête de liste, soit Montréal (34 % des établissements) et Québec (12 % des établissements), respectivement.

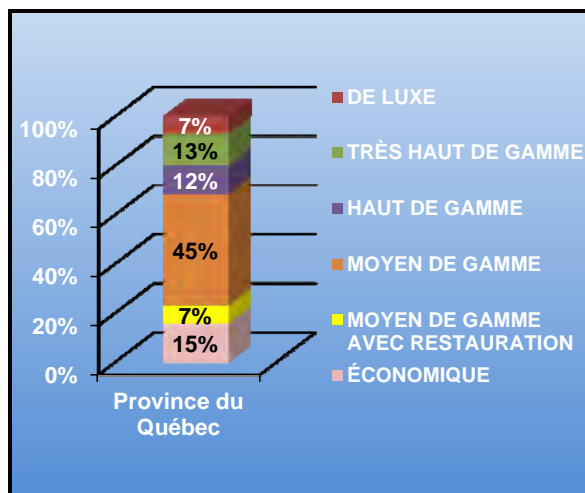


Source : Compilation Horwath HTL

Nous remarquons ensuite la présence de Laval et Montérégie, ces deux qui bénéficient de leur présence à proximité de Montréal, et enfin, les Laurentides, qui est la troisième destination touristique la plus populaire au Québec en date de 2011 (dernières données disponibles), grâce entre autres à la station touristique du Mont-Tremblant.

En ce qui a trait à la représentativité des segments de marché par établissement au Québec, c'est le segment « Moyen de gamme » qui domine avec la majorité (52 %) des bannières dans la province, suivi du marché « Économique » avec 15 %. Parmi les faits intéressants à souligner, nous notons que les établissements « Moyen de gamme avec restauration » ne représentent que 7 % des hôtels affiliés à une bannière au Québec.

Le marché « De luxe » des établissements affiliés à une bannière représente quant à lui 7 % au Québec. Le segment « Économique », à 15 %, est celui qui connaît la plus grande différence avec la moyenne canadienne qui elle se situe à 27 % pour ce segment.

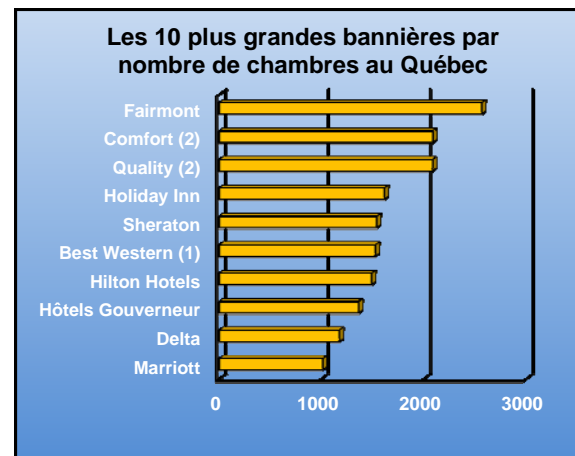


Source : Compilation Horwath HTL

À titre comparatif, l'Ontario possède 17 % de ses établissements affiliés à une bannière dans le segment « Économique » et 37 % de ses établissements dans le « Moyen de gamme ».

Parmi les chaînes hôtelières présentes au Québec, nous retrouvons *Fairmont* en tête de liste pour ce qui est du plus grand nombre de chambres, notamment grâce à la grande taille de ses établissements, tel que le Fairmont Le Reine Elizabeth qui est le plus grand hôtel de tout le Québec avec 982 chambres. De plus, la chaîne *Fairmont* est représentée par six établissements au Québec, un sommet partagé avec la Colombie-Britannique. En fait, la bannière *Fairmont* représente 50 % des établissements du marché « De luxe » au Québec.

Les bannières *Comfort* et *Quality* suivent au deuxième et troisième rang respectivement pour le plus grand nombre de chambres, grâce entre autres au grand volume d'établissements qu'ils possèdent.



Sources : Bonjourquebec.com – Compilation Horwath HTL

Ce sont les deux bannières ayant le plus d'établissements dans toute la province, possédant chacune plus d'une vingtaine d'hôtels. Lorsque nous comparons le ratio du nombre de chambres par rapport au nombre d'établissements, nous réalisons que *Comfort* et *Quality* ont des établissements, en moyenne, de beaucoup plus petites tailles (entre 75 et 100 unités) comparativement à *Fairmont* ( $\pm 425$  unités), *Holiday Inn* ( $\pm 270$  unités), *Sheraton* ( $\pm 500$  unités) et *Hilton* ( $\pm 375$  unités).

Les bannières *Comfort* et *Quality* font parties de la même compagnie hôtelière, soit *Choice Hotels Canada*, et fait donc de celle-ci la mieux représentée à travers le Québec. Elle représente, à elle seule, plus de 60 établissements, formant ainsi près de 40 % de tous les établissements affiliés à une bannière dans la province du Québec.

Nous retrouvons un établissement de la compagnie *Choice Hotels* dans pas moins de 15 des 20 régions touristiques ayant un hôtel affilié à une bannière. La compagnie hôtelière *Wyndham* arrive au deuxième rang derrière *Choice Hotels* avec un peu moins de 20 hôtels, la plupart provenant des bannières *Super 8* ou *Days Inn*.

Parmi les mentions honorables des autres bannières au Québec, notons la présence de la chaîne des Hôtels Gouverneur au huitième rang. Exclusivement québécoise, cette chaîne compte neuf établissements actifs dans son portfolio, totalisant plus de 1 300 unités, en plus de trois autres projets. Sa présence à travers plusieurs régions et villes, même les plus éloignées, a fait de cette bannière un nom reconnu aux yeux des québécois, entre autres.

La bannière *Holiday Inn Express* de la compagnie *IHG* a, quant à elle, connue une bonne croissance au cours des dernières années, surtout au niveau canadien. Depuis 2009, elle a ajouté près de 20 établissements à son inventaire canadien, dont quelques-uns au Québec.

La bannière *Quality* de *Choice Hotels* en est une autre qui a implanté un bon nombre d'hôtels au Québec au cours des cinq dernières années. Nous retrouvons environ sept nouveaux établissements, sur un total de 22 hôtels au Québec, depuis 2009 à avoir fait leur apparition en sol québécois, ce qui représente plus de 50 % de l'ajout des 12 hôtels à travers tout le Canada pour cette période pour la bannière *Quality*.

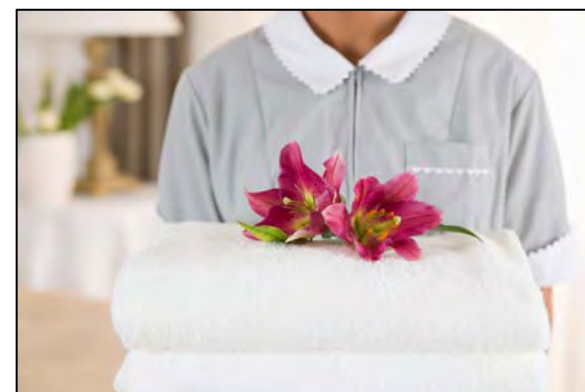
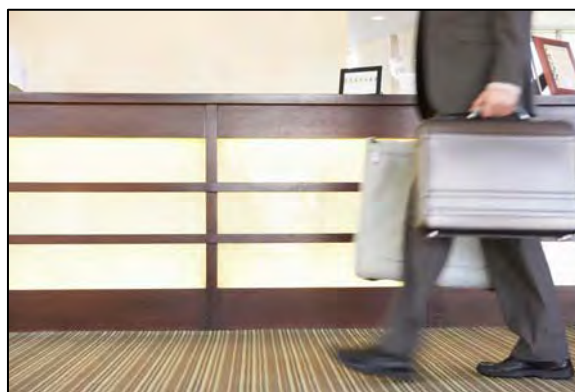
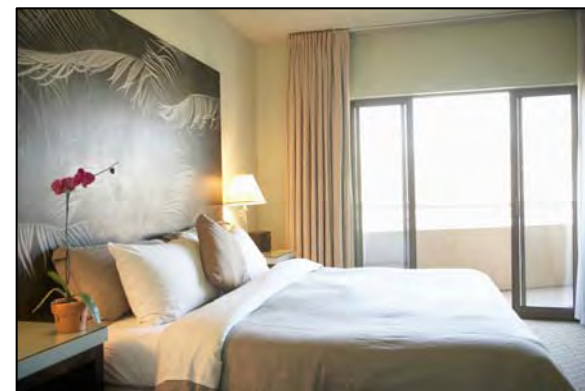
Chez la compagnie *Wyndham*, nous avons la bannière *Super 8* qui a ajouté deux nouveaux hôtels au Québec depuis 2009, amenant leur total à six.

À l'inverse, la bannière *Days Inn* de cette même compagnie a connu un recul de près de la moitié de ses établissements, passant de 11 en 2009 pour terminer à six en 2013.

La compagnie hôtelière québécoise Groupe Germain Hospitalité, considérée comme une des entreprises pionnières dans le marché des hôtels-boutique au Canada, a aussi doublé son nombre d'établissements à travers le Canada depuis 2009, grâce à ses bannières Hôtels-boutique Le Germain et Hôtels ALT. Cette dernière connaît une croissance dans les dernières années grâce à l'apparition de deux nouveaux ALT (Toronto et Halifax) ainsi que la projection de trois autres au cours des trois prochaines années (Montréal, Winnipeg et Ottawa).

Pour résumer, la croissance des établissements affiliés à une bannière au Canada connaît depuis 2009 une hausse de 4 % annuellement. De plus, rappelons que le marché hôtelier québécois a un ratio d'établissements affiliés à une bannière beaucoup plus faible comparativement aux autres grandes provinces du Canada.

En combinant ceci avec le fait que les institutions financières favorisent généralement des projets rattachés à une bannière pour le financement, nous pouvons conclure que le marché des bannières hôtelières est bien vivant et devrait connaître un essor au cours des prochaines années au Québec.



## ANNEXE 1

### MÉTHODOLOGIE :

---

Dans le but de maximiser la représentation des marchés hôteliers du Québec, nous avons communiqué avec de nombreux établissements hôteliers ainsi que certaines chaînes hôtelières afin d'obtenir les informations pertinentes quant à leurs résultats opérationnels.

Les données présentées dans ce rapport sont le résultat de la compilation des informations fournies. Ces données servent ainsi à la préparation de cette publication annuelle, « Rapport sectoriel – Industrie hôtelière au Québec ».

Plusieurs types d'hébergement hôtelier sont représentés par notre échantillon.

Les statistiques ont été compilées selon trois bases communément employées pour l'analyse des résultats opérationnels dans l'industrie hôtelière :

- ▲ Montant par chambre disponible.
- ▲ Montant par chambre ou nuitée occupée.
- ▲ Pourcentage par rapport aux ventes départementales ou totales.

Les informations retenues sont présentées sous forme de médianes, de quarts inférieurs et supérieurs, et de moyenne.

De ce fait, la somme des montants indiqués n'équivaut pas nécessairement aux totaux présentés. Puisque les répondants ont parfois omis de fournir certaines informations, chaque item a été analysé individuellement; les médianes sont basées sur la totalité des informations fournies pour chaque item.

Le but de ce rapport n'est pas d'établir des standards opérationnels pour l'industrie hôtelière.

Les montants et les ratios présentés ne doivent pas être considérés comme des standards pour une région ou une forme d'hôtellerie, mais plutôt en tant qu'indicateurs lors de l'analyse des résultats d'un établissement spécifique.

## ANNEXE 2

### TERMINOLOGIE STATISTIQUE :

---

#### *Médianes et quartiles*

La médiane se définit comme le montant qui, dans une série établie par ordre d'importance, occupe la position centrale. Par exemple, si l'on demande le nombre d'employés à temps plein et que l'on obtienne neuf réponses – 8, 4, 2, 6, 9, 7, 5, 1, 3, ces réponses sont alors classées par ordre d'importance - 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9. Le nombre cinq est donc la médiane puisque 50 % des réponses occupent les positions inférieures et que 50 % des réponses occupent les positions supérieures.

L'ensemble des réponses est aussi divisé en quatre parties égales afin de déterminer le quart inférieur et le quart supérieur, la médiane demeurant toujours la même. Le quart inférieur se définit par le point de démarcation ou 25 % occupent les positions inférieures et 75 %, les positions supérieures.

Rappelons-nous que les réponses sont toujours classées par ordre d'importance. Le quart supérieur est défini comme la donnée qui correspond au point de démarcations ou 75 % des réponses occupent les positions inférieures et 25 %, les positions supérieures. Autrement dit, 50 % de toutes les réponses se situent entre le quart inférieur et le quart supérieur.

À titre d'exemple, si l'on reçoit 99 réponses à une question précise et que ces réponses soient de 1 à 99, la médiane est alors 50 (position centrale), le quart inférieur, 25 (25 % des réponses étant inférieures et 75 % des réponses, supérieures) et le quart supérieur, 75 (75 % des réponses étant inférieures et 25 % des réponses, supérieures). La moitié des réponses (50 %) sont situées entre les quarts inférieurs et supérieurs.

Il est important de noter que la somme des montants indiqués n'équivaut pas aux totaux présentés, puisque chaque élément est analysé individuellement. Aussi faut-il se rappeler qu'il n'est pas approprié de comparer les données d'une seule colonne aux résultats d'un hôtel en particulier. Si l'établissement à l'étude enregistre un volume de ventes similaires à celui indiqué dans la colonne des médianes, on ne doit pas présumer que toutes les médianes, pour les coûts et les dépenses, peuvent être comparées. Certains facteurs comme la taille de l'hôtel et la région dans laquelle il est situé peuvent influencer sensiblement le niveau des coûts et des dépenses d'exploitation.

Pour effectuer une analyse efficace, les ratios de l'établissement sélectionné devraient être comparés élément par élément avec ceux présentés dans ce rapport. Les éléments avec lesquels on constate des écarts importants mériteraient alors une analyse plus approfondie.

#### *Moyenne arithmétique*

La moyenne arithmétique est obtenue en additionnant tous les nombres d'une série relative à un item, et divisé le total de cette addition par le nombre de réponses obtenues pour cet item.

## ANNEXE 3 HORWATH HTL – MONTRÉAL

Horwath HTL Consultants de Montréal est membre de Horwath International, organisation coordonnant l'un des principaux groupes comptables à l'échelle internationale et s'appuyant sur une longue expérience en consultation dans les secteurs de l'hôtellerie, la restauration et le tourisme.

Notre équipe est reconnue comme la plus importante société québécoise de conseillers spécialisés dans l'industrie de l'hébergement, du tourisme, de la retraite et de la restauration depuis plus de vingt ans. Nous avons réalisé de nombreuses études au Québec, dans les provinces de l'Atlantique, et dans différentes parties du monde. Notre association avec Horwath International nous permet de bénéficier de données mondiales et des ressources nécessaires pour satisfaire les demandes de l'industrie. Nous présentons ci-après nos divers domaines de spécialisation et des services que nous offrons à nos clients.

Le réseau de Horwath International compte actuellement 200 bureaux affiliés situés dans quelque 70 pays. Société respectée dans leur territoire respectif, chacun des bureaux respecte les normes de qualité et les standards de professionnalisme du réseau Horwath.

### *Industrie hôtelière*

Notre Société est le chef de file dans ce domaine où sa réputation y est solidement établie. Depuis plusieurs années, nous offrons nos services aux participants à cette industrie. Cette longue et fructueuse collaboration nous procure non seulement une crédibilité et une confiance inégalées dans ce champ d'activité, mais aussi une compréhension aiguë des problèmes et des difficultés auxquelles cette industrie peut faire face. Nos professionnels possèdent cette compétence indéniable. Ils peuvent ainsi identifier les besoins des clientèles et recommander des solutions pertinentes afin de maximiser le potentiel d'un projet. Faire appel aux services de nos conseillers se révèle un atout précieux pour toute personne œuvrant de près ou de loin dans l'industrie hôtelière.

### *Notre expertise :*

- ▲ Révision des obligations et de la responsabilité
- ▲ Services de gestion de litiges et témoignage d'experts en hôtellerie
- ▲ Évaluation des actifs et de la valeur marchande
- ▲ Gestion des actifs
- ▲ Analyse de l'investissement en immobilisation
- ▲ Planification générale de projets de destination touristique
- ▲ Plan de redressement et gestion des actifs hôteliers dépréciés
- ▲ Vérification diligente
- ▲ Sélection et négociation d'ententes de franchise
- ▲ Analyse optimale du terrain
- ▲ Gestion intérimaire lors de faillite ou autres
- ▲ Sélection de gestionnaires et négociation d'ententes contractuelles
- ▲ Stratégie d'investissement et de retranchement
- ▲ Stratégie d'entrée sur le marché
- ▲ Étude de marché et étude financière
- ▲ Étude opérationnelle
- ▲ Planification et développement
- ▲ Conceptualisation de produit
- ▲ Stratégie et analyse de repositionnement
- ▲ Planification et développement – Tourisme
- ▲ Soutien aux transactions et à la restructuration financière