

Les tendances du tourisme
et de l'hôtellerie 2014
Quelle intensité pour la reprise ?



Editorial

Le secteur de l'hôtellerie, du tourisme et des loisirs n'est pas épargné par la crise qui perdure, et comme dans les autres secteurs de l'économie, ses acteurs scrutent avec intérêt, et une certaine anxiété, l'horizon conjoncturel.

Dans ce « désert des Tartares » qui a vu en 2013 une stagnation quasi générale des performances hôtelières en France, les perspectives pour 2014 apparaissent mesurées. L'évolution quantitative des flux, et donc des taux moyens d'occupation, devrait rester limitée, sauf rebond particulier de l'économie française dans les mois à venir. Les niveaux de prix moyen conservent dans certaines gammes un petit potentiel d'optimisation, qui risque toutefois pour l'hôtelier d'être neutralisé par l'augmentation du taux de TVA depuis le 1er janvier de cette année.

Dans ce contexte de relative stagnation, voire d'érosion, des chiffres d'affaires qui perdure, l'enjeu pour l'exploitant est d'affiner son contrôle et de trouver les « bons réglages », sur des problématiques cruciales, telles que :

- La stratégie commerciale : quels canaux commerciaux utiliser, et surtout comment les utiliser de manière optimale ? Comment affiner encore son *yield management* ? Comment suivre et si possible anticiper l'évolution des clientèles, etc. ?
- L'offre Produit : quelles adaptations, quelles améliorations doivent être envisagées ? Quels services et équipements sont essentiels, lesquels seraient superflus ? Comment calibrer l'investissement ou le réinvestissement pour assurer à la fois un bénéfice client et une rentabilité pour l'exploitant, etc. ?
- La gestion du personnel : quelle politique de recrutement ? Comment optimiser la productivité de cette ressource, qui constitue un des postes de charges majeurs des exploitations hôtelières ? Comment motiver le personnel, dans une conjoncture qui bride les possibilités d'évolution salariale, etc. ?
- La maîtrise des charges d'exploitation : quels leviers d'optimisation ? Sous-traitance ou réintégration de certaines fonctions ? Comment réduire certaines charges sans préjudice de la qualité du produit et du service apporté au client, etc. ?

Ces problématiques sont au cœur des préoccupations des exploitants, mais aussi des experts du secteur de l'hôtellerie, du tourisme et des loisirs qui interviennent au sein du groupe Deloitte. Leur connaissance fine du secteur, à travers un large faisceau de compétences (Audit/Expertise, Conseil, Capital humain, Juridique & Fiscal...) leur permet d'apporter une assistance efficace dans la détermination et la mise en œuvre de ces « bons réglages ».

La diversité et la complémentarité de nos compétences, en prise directe avec ces sujets d'actualité, se reflètent dans cette édition 2014 des « **Tendances de l'hôtellerie** » dont nous vous souhaitons une agréable et fructueuse lecture.

Philippe Gauquier et Olivier Petit
Associés, In Extenso Conseil
Tourisme, Hôtellerie et Restauration

Joanne Dreyfus
Associée, Deloitte
Tourisme, Hôtellerie et Loisirs

2013, une année entre parenthèses ?

Par **Philippe Gauguier**,
Associé
et **Florent Daniel**,
Manager, In Extenso
Conseil Tourisme, Hôtellerie
et Restauration

France : une fréquentation à l'arrêt !

Après 2012, l'espoir était que le cap le plus dur soit passé. Le sentiment général était que la crise ne pouvait durer éternellement, que l'environnement économique allait s'éclaircir et la croissance repartir. En bref, les beaux jours se profilaient à nouveau, et les entrepreneurs, y compris hôteliers, pensaient enfin pouvoir retrouver le sourire. Quelques analystes se démarquaient toutefois en attirant l'attention sur un environnement économique restant incertain et pouvant réserver quelques mauvaises surprises.

Cette vision prudente est malheureusement celle qui s'est concrétisée. A l'heure du bilan, 2013 apparaît comme une année bien compliquée. Les plans sociaux se sont multipliés, l'économie française a continué de détruire des emplois sur fond d'agitation sociale, et avec un taux de croissance du PIB de l'ordre de 0,2%¹, rares sont les acteurs économiques à avoir le sourire.

Activité de services, l'industrie hôtelière a subi les conséquences de cette situation. Au cours de cette année difficile, l'activité et les chiffres d'affaires hébergement sont restés sous pression.

La fréquentation des hôtels s'est inscrite en 2013 dans la continuité de 2012. Depuis deux ans, l'occupation des hôtels est en baisse. Il ne s'agit pas d'une forte chute de l'activité mais plutôt d'une lente érosion. En 2013, les baisses de l'occupation ont été, dans la plupart des catégories, inférieures à 1%. Un recul si léger qu'il serait plus juste de parler de stagnation que d'une réelle baisse de l'occupation. Il n'empêche, le moteur de l'activité hôtelière est à l'arrêt depuis près de deux ans.

Cette fréquentation en berne est d'autant plus problématique qu'après la crise majeure de 2008-2009, la modeste reprise enregistrée en 2010-2011 n'a pas permis de compenser la chute d'activité antérieure. Au final, si l'on fait la comparaison avec 2009, point bas de la crise, le constat est que la fréquentation a stagné

– dans l'hôtellerie économique ou super-économique – ou n'a que faiblement progressé – dans l'hôtellerie de milieu de gamme. Seule l'hôtellerie de haut de gamme et de luxe semble faire mieux que la moyenne et affiche une réelle croissance de sa fréquentation.

Comme beaucoup d'activités de services, l'hôtellerie souffre du contexte économique et de ses conséquences sur les dépenses des entreprises et des particuliers. Ils ont sérieusement limité les dépenses jugées non stratégiques, au premier rang desquelles les séjours hôteliers.

Autre conséquence de la prudence des entreprises et des particuliers face à un environnement économique anxiogène, les prix moyens subissent une forte pression. L'hôtellerie de luxe affiche une croissance appréciable mais sa situation est atypique. Elle a pu tirer profit d'une plus grande ouverture à l'international et engranger les bénéfices de la reprise économique américaine, asiatique, voire de certains de nos voisins européens. Pour les autres catégories, la faiblesse de la demande et une concurrence vive ont conduit les hôteliers à une très grande prudence tarifaire. De fait, entre les velléités des entreprises de renégocier les contrats et la pression sur les prix induite par les OTA², la marge de manœuvre était réduite pour la majorité des destinations.

Paris, exception dans le paysage hôtelier français ?

Pour peu que l'économie mondiale soit en essor, l'hôtellerie parisienne peut traditionnellement s'appuyer sur son attractivité internationale pour afficher de solides performances. Ainsi, alors que la majeure partie de l'hôtellerie française subit les effets de la morosité économique, Paris a affiché en 2013 des chiffres d'affaires en progression, poursuivant la phase de croissance engagée depuis 2009.

Pourtant, force est de constater que cette année, les progressions de chiffre d'affaires sont modestes. Si l'hôtellerie de luxe a pleinement bénéficié de la croissance mondiale et affiche une hausse de près de 5% de son chiffre d'affaires hébergement, les autres catégories ont davantage souffert. Pour celles-là, le chiffre d'affaires hébergement n'a que légèrement progressé, voire stagné.

¹ Source : FMI

² OTA : Online Travel Agency

Est-ce à dire que, sur le marché français, Paris ne fait plus exception et doit composer avec une baisse de la demande ? En 2013, l'hôtellerie parisienne a été marquée par un recul faible mais régulier de la fréquentation. Sur l'année écoulée, pour une majorité de mois, les taux moyens d'occupation s'inscrivent en retrait des performances de 2012.

Pas d'inquiétude toutefois, Paris reste un marché où le taux d'occupation descend rarement sous la barre des 70%, restant même le plus souvent supérieur à 80%. Cette situation permet aux hôteliers de conduire une politique tarifaire ambitieuse. Les prix moyens ont globalement progressé et ont constitué le principal moteur de la croissance parisienne. Notons toutefois que la progression des prix moyens est restée contenue et que les acteurs ont fait preuve d'une grande prudence.

Au final, l'hôtellerie parisienne reste une exception par son statut de destination incontournable sur le marché touristique mondial. Cette situation lui permet d'afficher des niveaux élevés de performance. La dégradation de la conjoncture économique française et d'un certain nombre d'autres pays européens n'a pas empêché

l'hôtellerie parisienne de progresser, mais les résultats de 2013 restent assurément en deçà de son potentiel.

Côte d'Azur, bilan mitigé

Pour la Côte d'Azur, les chiffres d'affaires hébergement sont en progression mais les hausses restent modestes. La destination avait plutôt bien commencé l'année, mais les nuages se sont amoncelés à partir de l'été. La moindre présence des clientèles du Moyen-Orient en juillet, pour cause de Ramadan, a ainsi coûté de précieux points d'occupation et de prix moyens à la destination. De même, le deuxième semestre s'est caractérisé par une occupation en retrait de celle observée en 2012.

L'activité séminaires et réunions a souffert et rendu compliquée l'année des hôteliers de la Côte d'Azur. Non pas que la destination ait perdu de son attractivité, mais l'activité s'est structurée différemment. Compte tenu de la conjoncture, les entreprises organisatrices ont préféré éviter les dépenses pouvant apparaître comme somptuaires. L'hôtellerie de haut de gamme et de luxe s'en est trouvée pénalisée. A l'inverse, une partie de l'hôtellerie de milieu de gamme a tiré son épingle du jeu.

Résultats cumulés en France en 2013

Global France	TO 2013	Var. 13/12	Var. 13/09	RMC 2013	Var. 13/12	Var. 13/09	RevPAR 2013	Var. 13/12	Var. 13/09
Grand luxe	66,1%	-0,1%	10,4%	403 €	5,4%	17,7%	266 €	5,2%	30,0%
Haut de gamme	66,7%	-0,9%	7,5%	187 €	1,5%	11,8%	125 €	0,6%	20,1%
Milieu de gamme	65,3%	-0,3%	3,9%	101 €	0,6%	8,9%	66 €	0,2%	13,2%
Economique	65,0%	0,2%	0,6%	66 €	0,0%	3,0%	43 €	0,1%	3,6%
Super-économique	65,3%	-2,3%	-0,8%	41 €	1,7%	6,0%	27 €	-0,6%	5,1%

Source : In Extenso Conseil THR

(NB) : les montants des RMC et RevPAR sont indiqués hors taxes

Résultats cumulés par zone géographique en 2013

Catégories	Paris			Côte d'Azur			Régions		
	RevPAR 2013	Var. 13/12	Var. 13/09	RevPAR 2013	Var. 13/12	Var. 13/09	RevPAR 2013	Var. 13/12	Var. 13/09
Grand luxe	387 €	4,8%	37,6%	248 €	1,5%	22,2%	155 €	2,6%	12,5%
Haut de gamme	155 €	-0,6%	21,8%	98 €	0,5%	15,4%	78 €	-0,3%	5,5%
Milieu de gamme	92 €	2,6%	22,0%	70 €	3,4%	18,4%	54 €	-1,1%	5,3%
Economique	73 €	1,2%	16,4%	nd	nd	nd	40 €	0,9%	1,3%
Super-économique	nd	nd	nd	nd	nd	nd	25 €	-1,0%	2,7%

Source : In Extenso Conseil THR

(NB) : les montants des RevPAR sont indiqués hors taxes

Comme l'année passée, ce sont les prix moyens qui ont permis aux chiffres d'affaires de rester sur une pente ascendante. Les hôteliers espèrent que 2014 marquera un véritable retour de la demande.

Régions, bis repetita

Les années se suivent et se ressemblent, serait-on tenté de penser à la lecture des performances 2013 de l'hôtellerie en régions. Avec une clientèle essentiellement générée par les entreprises implantées localement, les hôtels ont encore subi cette année la morosité économique ambiante.

Globalement, le taux d'occupation et le prix moyen ont peu varié et sont restés à un niveau bas. Au final, les chiffres d'affaires hébergement ont stagné au niveau de 2012. Seule exception dans ce marasme, l'hôtellerie de luxe dont le chiffre d'affaires hébergement a progressé. Certes, la hausse est timide et repose essentiellement sur des gains de prix moyen mais, dans le contexte actuel, c'est une nouvelle appréciable.

Agglomérations, dans l'attente de la reprise

Pour la seconde année consécutive, le marché hôtelier français est engagé dans une passe difficile. L'année 2013 n'a pas montré, à proprement parler, de chute des performances commerciales, comme cela a pu être le cas en 2009 ou en 2012. Cependant, les temps sont à la stagnation et à une lutte acerbée pour les parts de marché. Le phénomène se retranscrit dans l'activité des grandes agglomérations où, si le bilan n'est pas catastrophique, il met en évidence une demande hôtelière globalement morose.

Quelques villes ont davantage souffert, comme Montpellier ou Rennes, avec un recul marqué des chiffres d'affaires hébergement. A l'inverse, l'hôtellerie marseillaise a réalisé une belle année 2013 et a enregistré une nette croissance de ses performances. La majorité des agglomérations affiche des performances stables par rapport à 2012 ou en évolution très modérée, à la baisse ou à la hausse.

Cette stabilité fragilise les hôteliers et constitue une inquiétude dans la mesure où elle se mesure par rapport à une année 2012 difficile.

Les phénomènes à l'œuvre en 2012 ont globalement conduit aux mêmes résultats en 2013. Toutefois, des exceptions émergent, qui interpellent et doivent être l'occasion d'une réflexion en profondeur.

Les mêmes causes produisent les mêmes effets...

Comme en 2012, deux phénomènes concomitants ont pesé sur les performances hôtelières de certaines grandes agglomérations.

Le mix clientèle est encore et toujours trop dominé par une clientèle française séjournant pour des motifs professionnels. La demande est générée directement ou de manière induite par les entreprises implantées sur le territoire des agglomérations et se concentre sur le cœur de semaine. Quand l'économie française est dynamique, il devient difficile de trouver des chambres du mardi au jeudi, mais quand la conjoncture est morose, les hôteliers peinent à remplir. 2013 ne restera pas une année de référence pour l'économie française et a donc été difficile pour les hôteliers.

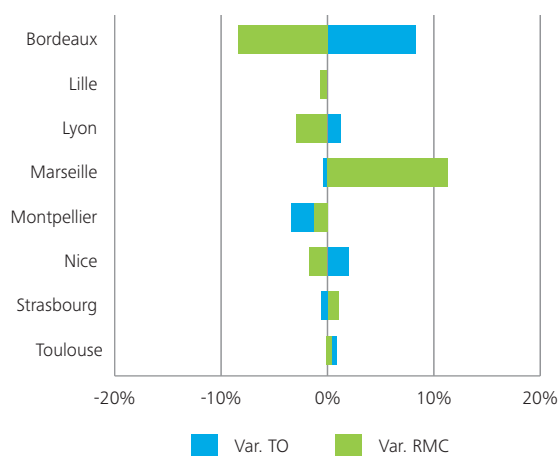
Autre phénomène déjà présent en 2012 et qui a continué de peser sur les performances de certaines agglomérations : la croissance du parc hôtelier. Certaines métropoles ont enregistré ces dernières années une forte progression du nombre de chambres disponibles. Des villes comme Nantes ou Montpellier ont connu sur les cinq dernières années une augmentation de leur parc supérieure à 10%. Ces nouveaux établissements arrivent dans un contexte tendu et leur montée en puissance se fait parfois au détriment d'acteurs déjà en place.

Au final : hausse de l'offre et baisse de la demande. L'effet ciseaux que nous décrivions l'année passée perdue et pénalise toujours autant les hôteliers.

Marseille, une stratégie d'internationalisation à l'œuvre

Exception intéressante dans un paysage dominé par la morosité : Marseille. La ville a pleinement bénéficié de son statut de Capitale européenne de la Culture pour engranger une croissance soutenue du chiffre d'affaires hébergement.

Variation 2013/2012 du RevPAR de l'hôtellerie de haut de gamme et grand luxe

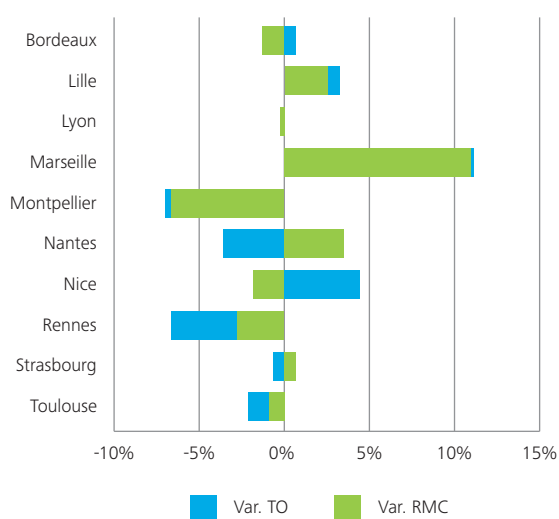


RevPAR 2013	Var. RevPAR 13/09	Var. RevPAR 13/12
100 €	41%	0%
65 €	-1%	-1%
82 €	7%	-3%
96 €	14%	12%
78 €	-10%	-5%
123 €	25%	1%
77 €	3%	1%
80 €	13%	2%

Source : In Extenso Conseil THR

(NB) : variations des RMC et montants des RevPAR calculés sur une base hors taxes

Variation 2013/2012 du RevPAR de l'hôtellerie de milieu de gamme



RevPAR 2013	Var. RevPAR 13/09	Var. RevPAR 13/12
53 €	18%	0%
56 €	2%	3%
60 €	4%	0%
69 €	0%	11%
57 €	2%	-7%
49 €	-3%	0%
73 €	22%	3%
46 €	-6%	-6%
64 €	2%	0%
59 €	-2%	-2%

Source : In Extenso Conseil THR

(NB) : variations des RMC et montants des RevPAR calculés sur une base hors taxes

L'impact est particulièrement fort pour les hôtels les plus haut de gamme et pour le milieu de gamme où les chiffres d'affaires hébergement ont progressé de plus de 10%.

Pourtant, ici aussi, l'offre hôtelière a fortement progressé ces dernières années et l'environnement économique souffre de la conjoncture. Oui, mais Marseille Capitale européenne de la Culture a fortement dynamisé la destination, comme cela avait été le cas en son temps pour Lille. L'événement a attiré les clientèles d'agrément, fait venir des touristes étrangers désireux de découvrir la destination, généré l'organisation de séminaires ou de réunions voulant s'associer à l'image de la ville, etc. Bref, Marseille Capitale européenne de la Culture a permis à la ville de diversifier son mix clientèle et de l'internationaliser.

Ce succès est intéressant et est révélateur de l'orientation prise par des métropoles désireuses de se projeter à l'échelle européenne et de développer une industrie touristique génératrice d'emplois, de recettes et d'image. Cette volonté d'exister internationalement est complexe. Construire une stratégie de diversification des clientèles et d'internationalisation de la destination nécessite souvent de développer son parc hôtelier. Choix difficile car, si le succès n'est pas au rendez-vous, l'insertion de cette offre supplémentaire va se faire au détriment de l'offre en place et au plus grand dam des hôteliers.

De fait, il ne doit pas s'agir d'une politique uniquement tournée vers le tourisme. Une telle stratégie associe de multiples dimensions. Le succès de Marseille Capitale européenne de la Culture ne doit pas faire oublier le travail réalisé ces dernières années sur de nombreux points : élargissement de la desserte, notamment aérienne, développement de nouvelles infrastructures, mise en place de services répondant aux attentes d'une clientèle internationale, etc.

Ce sont autant de facteurs qu'il faut travailler pour exister sur le marché européen. De même, il est primordial de développer pour la destination une image forte, attractive et différenciatrice qui séduira de nouvelles clientèles. Cette diversification permet généralement d'assurer une plus grande stabilité du marché. Une démarche de ce type doit s'appuyer sur une volonté politique forte, faire l'objet d'un large consensus, et demande une expertise croissante des techniciens chargés de la mise en œuvre.

Enfin, cette stratégie doit s'inscrire dans le temps. L'exemple de Barcelone est à ce titre révélateur puisque la capitale catalane n'a cessé de poursuivre ses efforts pour devenir une destination incontournable sur la scène européenne, tant pour le tourisme d'affaires que d'agrément.

Taux d'occupation (TO)

Le TO indique le niveau moyen de fréquentation d'un hébergement sur une période donnée, en rapportant le nombre de chambres occupées au nombre de chambres disponibles (hors chambres destinées au logement du personnel). Offerts et gratuités ne sont pas pris en compte dans le calcul du taux d'occupation.

Recette Moyenne par Chambre louée (RMC)

La RMC reflète le prix moyen auquel est vendue une chambre sur une période donnée, tenant compte des réductions concédées et des tarifs spéciaux accordés (tarifs saisonniers, tarifs groupes, tarifs congrès, etc.)

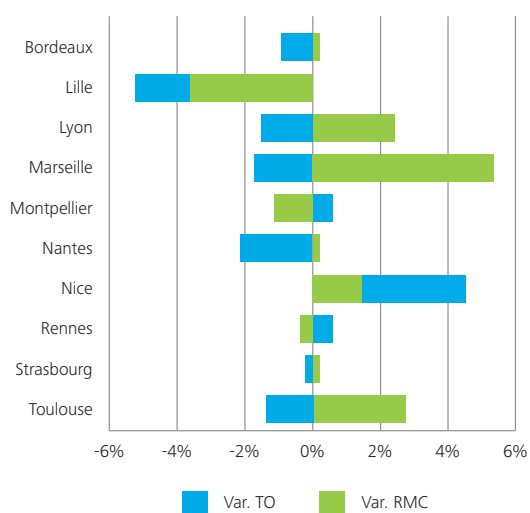
Il est calculé en divisant le chiffre d'affaires Hébergement (hors petits déjeuners, téléphone et autres recettes annexes) par le nombre de chambres occupées sur la période considérée.

Revenu moyen par chambre disponible (RevPAR)

Le RevPAR est la division du chiffre d'affaires Hébergement par le nombre de chambres disponibles à la vente sur une période considérée. Il peut également être calculé plus simplement, en multipliant le TO par la RMC.

Indicateur hôtelier par excellence, le RevPAR reflète les performances d'un établissement en croisant les dimensions quantitative (fréquentation) et qualitative (prix moyen).

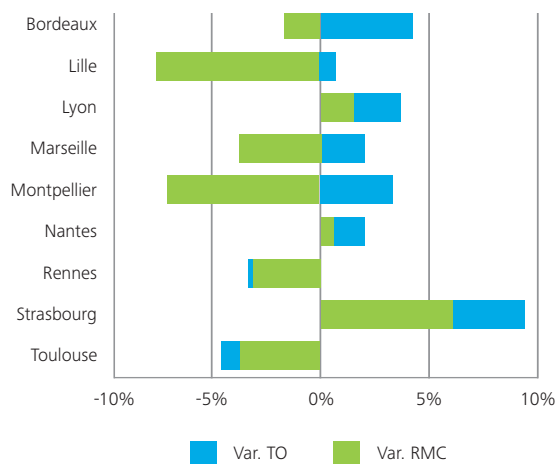
Variation 2013/2012 du RevPAR de l'hôtellerie économique



RevPAR 2013	Var. RevPAR 13/09	Var. RevPAR 13/12
41 €	2%	-1%
46 €	7%	-5%
48 €	3%	1%
46 €	-2%	3%
51 €	10%	-1%
37 €	-8%	-2%
51 €	16%	5%
41 €	6%	0%
46 €	6%	0%
40 €	-3%	1%

Source : In Extenso Conseil THR
(NB) : variations des RMC et montants des RevPAR calculés sur une base hors taxes

Variation 2013/2012 du RevPAR de l'hôtellerie super-économique



RevPAR 2013	Var. RevPAR 13/09	Var. RevPAR 13/12
27 €	11%	2%
25 €	-6%	-7%
28 €	8%	4%
29 €	-5%	-2%
28 €	7%	-4%
28 €	6%	2%
23 €	1%	-3%
28 €	23%	10%
26 €	-8%	-5%

Source : In Extenso Conseil THR
(NB) : variations des RMC et montants des RevPAR calculés sur une base hors taxes

Résidences hôtelières urbaines : les indicateurs restent au vert

En 2013, le chiffre d'affaires hébergement des résidences urbaines a continué de croître, dans des proportions toutefois inférieures à celles observées un an auparavant. En 2012, le marché avait en effet connu une croissance significative des RevPAR, largement soutenue par des stratégies commerciales recentrées sur les courts et moyens séjours plus rémunérateurs et favorisant par conséquent les prix moyens.

Par **Olivier Petit**, Associé et **Samuel Couteleau**, Senior Manager, In Extenso Conseil Tourisme, Hôtellerie et Restauration

Sur les marchés économique et milieu de gamme/haut de gamme, Paris et la première couronne ont maintenu des taux d'occupation élevés en 2013 (76% à 79%). La progression des prix de vente a été plus disparate. A Paris, la recette moyenne par appartement loué (RMA) a globalement stagné. Dans le détail, le parc est partagé en parts égales entre les résidences qui ont opté pour une stratégie de modération tarifaire et celles qui ont préféré préserver, voire renforcer légèrement leur prix moyen. En première couronne, la croissance de la RMA a été plus forte (autour de 3%) et davantage généralisée.

La progression des indicateurs commerciaux a été plus franche en 2013 pour les résidences de la deuxième couronne francilienne. Sur le marché milieu de gamme, la montée en régime de produits encore récents, notamment sur le pôle de Roissy, a nettement influencé la tendance. Pour les résidences économiques, la hausse de près de 4% des prix moyens est une tendance généralisée. En revanche, malgré une croissance du taux d'occupation de 1,3% en moyenne, des tensions sur le marché se font jour dans l'ouest parisien, où l'offre s'est particulièrement étoffée récemment. Notons qu'en valeur, les résidences urbaines de la deuxième couronne francilienne réalisent des niveaux de performance inférieurs à ceux relevés à Paris et en proche périphérie, tant en termes de taux d'occupation que de prix moyens. Cet écart est particulièrement important entre décembre et février, période durant laquelle les résidences plus éloignées de la capitale peinent parfois à optimiser leur fréquentation.

En régions, le marché milieu de gamme a vu sa fréquentation progresser sensiblement. Le taux d'occupation de 61% reste toutefois modéré.

Il traduit les difficultés rencontrées sur certaines destinations où l'offre doit faire face à une conjoncture morose et à un renforcement récent du parc. En 2013, Marseille et les Portes de Genève se sont distinguées en affichant des performances supérieures à la moyenne et en croissance. A l'inverse, les résidences milieu de gamme de Lyon et Toulouse ont enregistré une chute de leur fréquentation de 4% à 6% en moyenne, non compensée par l'évolution des prix moyens.

Sur le segment économique, 2013 a été marquée par une hausse quasi généralisée des prix moyens. La croissance de l'indicateur est modérée mais elle intervient après une année 2012 durant laquelle de nombreux opérateurs avaient privilégié la RMA, en forte progression, au détriment du taux d'occupation. Cette modération tarifaire a permis de faire croître le niveau de fréquentation, qui reste cependant inférieur à 60% sur les agglomérations de moins de 200 000 habitants. Malgré un assainissement du marché depuis 2010, force est de constater que certains produits implantés sur des sites secondaires ou sur des marchés particulièrement concurrentiels peinent encore à dégager des revenus suffisants pour couvrir leurs charges fixes.

Les statistiques présentées sont tirées de l'Observatoire In Extenso Conseil Tourisme, Hôtellerie et Restauration dédié aux résidences urbaines. Réalisé en partenariat avec la plupart des opérateurs du secteur et avec des exploitants indépendants, il rassemble près de 60% de l'offre nationale. Le marché des résidences hôtelières urbaines fait par ailleurs l'objet d'une analyse annuelle détaillée (principaux acteurs, évolution de l'offre, performances commerciales, etc.), à paraître au printemps.



Performances 2013 des résidences urbaines franciliennes ⁽¹⁾

Milieu et haut de gamme			
	Taux d'occupation	Prix moyens (RMA HT)	RevPAR HT
Paris et portes périphériques	78%	135 €	106 €
	<i>1,6%</i>	<i>0,5%</i>	<i>2,0%</i>
La Défense	79%	121 €	95 €
	<i>0,7%</i>	<i>3,2%</i>	<i>4,0%</i>
Marne-la-Vallée/Val d'Europe	63%	90 €	56 €
	<i>0,6%</i>	<i>1,6%</i>	<i>2,2%</i>
Reste de l'Ile-de-France	68%	83 €	56 €
	<i>5,8%</i>	<i>4,4%</i>	<i>10,5%</i>
Total Ile-de-France	73%	111 €	82 €
	<i>2,5%</i>	<i>1,8%</i>	<i>3,9%</i>
Economique			
	Taux d'occupation	Prix moyens (RMA HT)	RevPAR HT
1 ^{ère} couronne	76%	58 €	44 €
hors portes périphériques	<i>0,5%</i>	<i>3,0%</i>	<i>3,6%</i>
2 ^{ème} couronne	69%	51 €	35 €
	<i>1,3%</i>	<i>3,8%</i>	<i>5,2%</i>
Total Ile-de-France	74%	58 €	43 €
	<i>0,8%</i>	<i>3,5%</i>	<i>4,2%</i>

⁽¹⁾ Les pourcentages indiqués en bleu correspondent aux variations des indicateurs par rapport à 2012 (à échantillon constant)

Performances 2013 des résidences urbaines en régions ⁽¹⁾

Milieu et haut de gamme			
	Taux d'occupation	Prix moyens (RMA HT)	RevPAR HT
Total Grandes villes	61%	78 €	48 €
	<i>1,3%</i>	<i>-0,1%</i>	<i>1,2%</i>
Economique			
	Taux d'occupation	Prix moyens (RMA HT)	RevPAR HT
Agglomérations de 200 000 hab. ou plus	66%	49 €	32 €
	<i>1,5%</i>	<i>1,4%</i>	<i>3,0%</i>
Agglomérations de moins de 200 000 hab.	57%	42 €	24 €
	<i>4,8%</i>	<i>2,8%</i>	<i>7,7%</i>

⁽¹⁾ Les pourcentages indiqués en bleu correspondent aux variations des indicateurs par rapport à 2012 (à échantillon constant)

Tourisme : rester leader dans un secteur mondial en expansion

Par Jean-Paul Betbèze
Conseiller économique

D'abord partir de quelques vérités très positives sur ce secteur en pleines expansions (au pluriel)

Le tourisme, c'est un important marché mondial qui va deux fois plus vite que la croissance :

1 040 milliards de dollars US en 2012 (source OMT), ce sont les recettes du tourisme dans le monde. 54 milliards (soit 5,2 %), c'est la part de la France, derrière les Etats-Unis (126 milliards) et l'Espagne (56). Les chiffres donnent les ordres de grandeur de ce secteur qui, toujours selon l'OMT, représente 9 % du PIB mondial et concerne 1 emploi sur 11 en s'occupant de plus d'un milliard de touristes internationaux (ils étaient 50 millions en 1950) – sans oublier 5 à 6 milliards de touristes internes. Ces chiffres veulent bien dire que ce secteur se développe bien plus vite que l'économie mondiale, au moins deux fois plus. A titre d'approximation, là encore, les nuitées ont augmenté dans le monde de 6,7 % par an depuis 1990 et de 7 % en 2009, au moment même où la production mondiale était en baisse de 0,4 % selon le FMI. Les arrivées de touristes internationaux ont atteint 1 035 millions en 2012, enregistrant ainsi une croissance annuelle moyenne de 3,6 % par an.

Le tourisme, c'est un marché qui bouge très vite

Le marché du tourisme prend ainsi l'allure d'un bien de luxe, avec une croissance qui va deux fois plus vite que le revenu, une « élasticité de deux » diraient les économistes, un bien qui serait ainsi peu sensible au prix et davantage à l'environnement, à la présentation, à l'image. Il faut cependant être prudent avec cette présentation, car elle masque l'explosion du phénomène en Asie (la Chine enregistre une croissance annuelle moyenne des recettes touristiques de plus de 17 %, de 1990 à 2010), ainsi que les changements brutaux de destination auxquels on assiste, avec l'attrait de nouveaux pays (Chine notamment) et les effets de la crise.

En fait, ce serait trop rapide de dire que le tourisme est globalement un « bien de luxe » au seul vu de sa croissance. C'est, dans les pays émergents, un bien de rattrapage, les Chinois notamment n'ayant pratiquement pas pu voyager aisément des années durant. C'est de plus en plus un bien culturel nécessaire pour les jeunes et les cadres qui veulent connaître le monde et ainsi s'internationaliser. C'est, pour beaucoup, un bien « normal » qui s'est ainsi trouvé sous pression quand la crise a pesé, conduisant à des changements de comportements (destinations moins chères, vacances

plus courtes, moins coûteuses...). C'est aussi, en liaison avec le vieillissement de la population et l'importance de la population retraitée, l'occasion de vacances plus longues, plus décalées en termes de destination et plus encore de période. Et c'est enfin, avec les jeunes, avec la crise et la sollicitation d'autres dépenses, et surtout avec les nouvelles technologies, un domaine d'expansion pour des achats « malins », au dernier moment, aux meilleures conditions...

En réalité, la croissance forte du secteur du tourisme recouvre des réalités et des raisons complexes, en liaison avec un goût de connaître croissant, dans la mondialisation que nous vivons. Ceci est très positif, car durable, varié, changeant. D'où l'idée que ce secteur n'est pas seulement en expansion, indépendamment de la crise, ce qui est remarquable, mais en expansions, autrement dit en diversifications croissantes.

Ensuite, bien mesurer l'importance du secteur pour la France : il s'agit d'une « cause nationale » qui est sous une double pression, externe de la concurrence et interne du ralentissement d'activité.

La France est le pays au monde qui reçoit le plus de visiteurs, malgré la crise et la concurrence de destinations étrangères. 2012 a même connu une augmentation des nuitées (+2,4 %) plus importante que celle des arrivées, indiquant un allongement des séjours, et plus particulièrement des séjours marchands. En conséquence, la dépense des touristes en France augmente de 6,3 % en 2012, pour atteindre 35,8 milliards d'euros. Et cette évolution s'est poursuivie en 2013.

Mais les chiffres sont moins brillants pour ce qui concerne le tourisme français en France : les Français ont raccourci leurs séjours (-1,4 %) et les hébergements marchands ont baissé de 4,9 % en 2012. Et cette tendance à la compression s'est poursuivie en 2013, à un rythme moindre. En liaison avec la situation, les Français vont moins en hôtel et relativement plus en camping. Ceci explique la « sagesse » que l'on retrouve dans les prix des biens et services touristiques : entre août 2012 et août 2013, ils ont augmenté de 1,2 % contre une hausse des prix à la consommation de 0,9 % sur la période (source : mission statistique sur le tourisme).

L'intervention des collectivités publiques dans le secteur des hébergements marchands : les schémas directeurs de développement

Par **Olivier Petit**, Associé et **Thierry Mailliez**, Manager, In Extenso Conseil Tourisme, Hôtellerie et Restauration

L'intervention des collectivités locales dans l'organisation et la planification du développement hôtelier est restée très limitée jusqu'à l'orée des années 1990. Les décennies précédentes avaient vu une forte mutation de l'offre hôtelière en France, passant d'un parc essentiellement constitué d'une hôtellerie indépendante traditionnelle, à fin des années 1960, à l'intégration progressive d'une offre nouvelle, principalement impulsée par les chaînes hôtelières.



Ceci répondait à divers enjeux :

- développement et démocratisation du tourisme, croissance des voyages d'affaires, induisant des besoins de capacités d'hébergement supplémentaires ;
- évolutions des attentes du consommateur hôtelier, en termes de confort, d'équipements, de services ;
- évolution des centralités urbaines, avec le développement des périphéries de villes, adossées à de nouvelles zones économiques et commerciales et irriguées par de nouvelles voies d'accès (autoroutes, rocades...).

Dans ce contexte, le marché était nettement demandeur de nouvelles capacités hôtelières, naturellement absorbées par une croissance dynamique de la demande. L'expansion urbaine et économique des périphéries de villes procurait des opportunités foncières relativement abondantes, pour développer une offre nouvelle en dehors des centres-villes anciens (dont l'attractivité était alors en déclin).

Plusieurs vagues de développement se sont ainsi engagées de manière successive, partant du haut de gamme à la fin des années 1960 (Mériidien, Hilton, Concorde...) pour se décliner progressivement vers le milieu de gamme au début des années 1970 (Novotel, Mercure, Frantel...), puis vers l'hôtellerie économique à partir du milieu des années 1970 (Ibis, Campanile, Climat de France...) et la gamme super-économique à partir des années 1980 (Formule 1, Première Classe, Balladins...).

Dans ce marché demandeur d'offres nouvelles, et où la disponibilité foncière ne constituait pas un problème crucial, les quelques initiatives de planification de la part des collectivités locales étaient généralement liées à des projets de développement urbain d'envergure particulière, tels que :

- le développement des villes nouvelles, particulièrement en Ile-de-France : dans ces nouveaux concepts de ville « raisonnée », l'hôtellerie avait bien sûr vocation à s'insérer en tant que composante de la planification urbaine ;
- la création de Disneyland Paris, dont l'ampleur des flux de visiteurs anticipés imposait de planifier avec rigueur les capacités d'hébergement nécessaires, en termes de volume, de niveau de gamme et de localisation. Les premières études stratégiques de développement de l'hôtellerie seront réalisées à la fin des années 1980 et actualisées régulièrement par la suite par EpaMarne/

EpaFrance sous la forme d'un véritable schéma directeur de développement des hébergements, en élargissant progressivement la zone d'étude du secteur de Val d'Europe (dans lequel s'insère Disneyland Paris) à l'ensemble de la ville nouvelle de Marne-la-Vallée et à ses abords.

Le début des années 1990 marque un tournant brutal et la fin d'une époque : la crise économique frappe durement la France et ses voisins européens à partir de 1992-1993, provoquant une chute de la fréquentation hôtelière. Surtout, cette crise agit également comme un révélateur de situations de surcapacité hôtelière dans de nombreuses agglomérations françaises, découlant de développements trop rapides, mal étudiés (absence d'étude de marché, prise en compte insuffisante de la concurrence présente et à venir...) et manquant souvent de professionnalisme (propriétaires et exploitants non formés au secteur, multiplication des marques hôtelières éphémères...). La situation est particulièrement tendue dans l'hôtellerie de chaîne économique et super-économique, et aboutira entre 1992 et 1997 à la liquidation ou la reprise d'un certain nombre d'établissements, ainsi qu'à la disparition d'enseignes (Confortel, Resthôtel-Primevère, Cottage...).

L'aspect préoccupant de la situation n'échappe bien sûr pas aux collectivités locales, qui sont couramment confrontées à des défaillances d'entreprises hôtelières sur leur territoire et mesurent également de manière accrue le rôle stratégique que l'hôtellerie peut jouer dans le développement économique et touristique d'une destination. Dans le même temps, la densification progressive des zones périurbaines et entrées de ville commence à raréfier les fonciers de qualité, en termes de localisation, de visibilité et d'accessibilité, pour le développement de capacités hôtelières.

Dans ce contexte qui sensibilise de plus en plus les élus locaux aux vertus d'une réflexion stratégique sur le développement de l'hôtellerie sur leur territoire, survient la loi du 5 juillet 1996 relative au développement et à la promotion du commerce et de l'artisanat (dite « loi Raffarin »), qui étend au secteur de l'hôtellerie l'obligation d'une demande d'autorisation d'exploitation commerciale¹. Au-delà d'une certaine capacité

¹ Applicable pour « les constructions nouvelles, les extensions ou les transformations d'immeubles existants entraînant la constitution d'établissements hôteliers d'une capacité supérieure à 30 chambres, hors de la région d'Ile-de-France et à 50 chambres dans cette dernière. »



Concept Okko Hôtels. Photo : © Jérôme Galland

(50 chambres en Ile-de-France, 30 chambres en régions), les projets de développement ou d'extension doivent alors passer le filtre des commissions départementales d'équipement commercial (CDEC), pour pouvoir déposer un permis de construire. Dans cette nouvelle situation, les collectivités locales vont chercher les outils qui leur permettront d'arbitrer les projets de développement hôtelier soumis à la CDEC, en servant au mieux les objectifs de développement économique, touristique et urbain de la destination.

Le schéma directeur de développement hôtelier va rapidement devenir un de ces outils privilégiés. Lyon sera la première grande agglomération française à engager l'élaboration d'un tel schéma, dès 1997, à l'initiative de la Chambre de commerce et d'industrie de Lyon, et à procéder à sa mise à jour régulière (dernière actualisation : schéma de développement de l'hébergement touristique dans le Grand Lyon 2011-2015, piloté par le Grand Lyon). La plupart des autres grandes agglomérations ont suivi la même démarche générale dans les années 2000.

Qu'est-ce qu'un schéma directeur de développement hôtelier ? On peut le définir comme un document stratégique, visant à :

- effectuer une photographie précise de l'offre hôtelière en place au moment de l'étude (capacités, niveaux de gamme, créations/fermetures récentes, polarisations géographiques, principaux opérateurs...), des niveaux

de performances commerciales réalisées (taux moyen d'occupation, prix moyen par chambre louée, RevPAR) et du profil de la clientèle (origine géographique, motif de visite...), en tenant compte des différents territoires/pôles éventuellement identifiés sur la destination et des problématiques spécifiques au marché hôtelier local ;

- analyser les dynamiques de développement sur le territoire, en termes d'accès/transports, d'économie, de tourisme (tant d'affaires que d'agrément), d'aménagement urbain..., pouvant induire de nouveaux besoins quantitatifs et qualitatifs en hébergement hôtelier ;
- estimer sur un horizon de moyen terme (en général 4 à 5 ans) les besoins induits en hôtellerie, en termes quantitatifs (nombre d'établissements, nombre de chambres) et qualitatifs (niveaux de gamme, localisations/pôles, types de produits...).

Il s'agit donc d'un document d'orientation pour le développement hôtelier d'une destination (ville, agglomération, département...), avec un objectif de croissance maîtrisée (préserver les équilibres offre-demande, éviter les situations de sur ou sous-capacité...), tout en intégrant les ambitions stratégiques de développement économique, culturel, touristique de la destination.

Pendant la période où la loi Raffarin a été en vigueur (début 1997 à fin 2008), le schéma directeur de développement hôtelier permettait notamment aux

élus locaux de statuer, de manière réactive, sur les demandes d'autorisation qui étaient déposées auprès de la CDEC, afin d'évaluer si le projet s'inscrivait ou non dans la stratégie de développement hôtelier définie pour la destination. Il reste tout aussi utile, à présent que la procédure de CDEC a été abrogée pour l'hôtellerie, pour instruire dans ce même esprit les demandes de permis de construire hôteliers. Il permet également, de manière plus proactive, de définir pour la collectivité locale des objectifs de développement hôtelier en cohérence avec sa stratégie globale de destination (ex : favoriser l'implantation d'un hôtel 5 étoiles pour mieux positionner la destination sur les marchés internationaux, favoriser le développement hôtelier sur un nouveau pôle économique en émergence, revitaliser la fonction hôtelière du centre-ville...). Il peut ainsi aider la collectivité locale à définir une « feuille de route » pour lancer des appels à projets, et initier la dynamique de projet au lieu de simplement la subir.

De notre expérience, la réussite d'un schéma directeur de développement hôtelier, dans sa période d'élaboration et sa phase de vie, passe généralement par les points clés suivants :

- **une mobilisation de tous les acteurs locaux**, tant publics que privés (hôteliers), permettant une prise en compte de toutes les problématiques et des enjeux locaux, et une appropriation efficace des recommandations stratégiques du schéma. L'externalisation de la réalisation du schéma, en la confiant à un consultant indépendant spécialiste du secteur, constitue généralement un atout pour fédérer ces différents acteurs autour d'une démarche commune, dans un esprit d'impartialité et d'objectivité ;
- **un diagnostic Offre/Demande le plus précis possible**, afin de bien appréhender la situation actuelle, et les problématiques qui y sont associées. Si cette recommandation tombe sous le sens, sa mise en œuvre peut se révéler plus complexe que prévue : même au niveau initial du recensement de l'offre existante (nombre d'établissements, nombre de chambres), les diverses sources disponibles peuvent être discordantes (actualisations plus ou moins récentes, méthodes de comptage différentes...), et nécessiter des arbitrages. Il en est de même pour le recueil et l'analyse des performances de marché, pour lesquelles différentes sources peuvent être disponibles

(INSEE, observatoires locaux, clubs hôteliers...), avec des écarts plus ou moins significatifs. Ici encore, l'intervention d'un consultant indépendant spécialisé peut être gage d'un arbitrage indépendant, appuyé sur des guides méthodologiques éprouvés, et permettre d'éviter qu'une faille, même minime, sur le diagnostic Offre/Demande initial n'ouvre une brèche dans la pertinence et la cohérence des analyses et recommandations finales du schéma.

- **la mise en place d'outils de suivi pendant la durée de vie du schéma**, au niveau de l'offre (suivi des projets, en cours ou à l'étude), mais aussi et surtout au niveau de la fréquentation. En effet, le schéma directeur de développement hôtelier est établi à un instant T, avec un horizon de vision de 4 à 5 ans dans la plupart des cas observés. Quels que soient la qualité et le sérieux des prospectives établies, l'évolution réelle du marché reste sujette à de multiples aléas et peut donc se révéler sensiblement différente. La mise en place d'un observatoire statistique hôtelier sur le territoire concerné, avec un suivi mensuel et éventuellement une structuration par pôle géographique cohérente avec celle du schéma (sous réserve de panels suffisants), permettra d'avoir ce suivi conjoncturel régulier tout au long du cycle de vie du schéma. Il offrira également l'avantage de faciliter l'actualisation ultérieure du schéma, par ses données historiques. Cet outil est souvent géré, voire mis en place par le consultant ayant réalisé le schéma hôtelier, assurant ainsi une cohérence maximale en termes de méthodologie et de qualité de suivi.

Au-delà de ces principes généraux, chaque schéma directeur de développement hôtelier est un travail sur mesure, qui nécessite une compréhension fine et en profondeur du territoire et de ses acteurs. C'est également une démarche qui évolue et s'adapte en fonction des mutations du marché. Ainsi, ces dernières années, certaines tendances ont pu être observées :

- **Une extension du champ d'analyse** : les années 2000 ont vu le développement soutenu de l'offre de résidences de tourisme, en particulier en milieu urbain et périurbain. Répondant initialement à une demande latente d'hébergements plus souples (plus d'espace et d'autonomie, moins de services) pour des séjours essentiellement de moyenne à longue durée, ces produits se sont également positionnés assez fortement sur les marchés de court séjour

(1 à 3-4 nuits), domaine traditionnel de l'hôtellerie. Compte tenu de cette proximité de marché, voire des interférences observées localement, l'exercice prospectif prend de plus en plus couramment la forme d'un « schéma directeur de développement hôtelier et parahôtelier », intégrant ainsi l'offre de résidences dans la réflexion globale. Sur certains territoires où des problématiques et enjeux particuliers s'étendent aux chambres d'hôtes, aux meublés touristiques ou à l'hôtellerie de plein air (stations touristiques, territoires départementaux...), le périmètre du schéma tend même à se développer à l'ensemble de l'hébergement marchand, débordant ainsi largement la seule problématique de l'hôtellerie.

- **Un élargissement du champ de réflexion et d'action**, d'une problématique de création pure à des préoccupations d'amélioration et de préservation du parc existant. Autant que le développement de capacités additionnelles à terme, il s'agit ainsi de plus en plus :
 - d'éviter la fermeture d'établissements existants, fragilisés par divers facteurs : difficultés de transmission des petites exploitations familiales, problématique de mise aux normes de bâtiments hôteliers anciens (sécurité incendie, accessibilité PMR), pression immobilière sur l'hôtellerie de centre-ville ou de centre de station (mutation en logement ou bureau)...;
 - de favoriser la rénovation, voire l'amélioration (montée en gamme, enrichissement de la gamme d'équipements et de services...) de l'hôtellerie existante, en particulier les petits établissements familiaux, afin de les adapter à l'évolution des attentes de la clientèle.

Ces préoccupations de sauvegarde et de relance ont notamment pris une importance particulière ces dernières années avec le regain d'intérêt pour les centres-villes, délaissés au profit de la périphérie urbaine pendant plusieurs décennies et dont l'équipement hôtelier s'était souvent réduit quantitativement et/ou dégradé qualitativement.

Si les vertus du schéma directeur de développement, qu'il soit hôtelier, parahôtelier ou des hébergements marchands, paraissent avérées, par la réflexion prospective qu'il induit et la mobilisation des acteurs locaux autour d'une vision commune, il convient toutefois de rester vigilant sur les limites de l'exercice :

- **Le schéma directeur est un document d'orientation, un exercice de prospective, il ne constitue pas des « Tables de la loi » gravées dans le marbre** : il doit rester dans une certaine mesure ouvert et ajustable aux évolutions du marché sur sa période de vie, ainsi qu'aux opportunités qui peuvent se présenter (produits hôteliers innovants, nouveaux opérateurs, investisseurs stratégiques...).
- **Une planification trop contraignante peut avoir des effets contre-productifs**. Ce risque s'est déjà concrétisé lors de l'élaboration ou de la révision de certains plans locaux d'urbanisme (PLU), comme par exemple à Chamonix : par souci de préservation de son hôtellerie de centre-ville, menacée notamment par une pression immobilière croissante, la station a créé lors de la révision de son PLU en 2005 une zone H, interdisant toute activité autre que l'hébergement hôtelier pour les établissements présentant une capacité strictement supérieure à 20 chambres.

Si cette mesure a eu des effets vertueux en ralentissant l'érosion des capacités d'accueil hôtelières en centre-ville, elle a eu aussi des effets pervers, en mettant en situation d'impasse certains établissements en déshérence qui n'arrivent pas à trouver de repreneur hôtelier, et n'ont aucune solution alternative de reconversion. Il convient donc d'être vigilant à ce que le schéma directeur de développement hôtelier ne pousse pas trop loin la « sanctuarisation » selon ce modèle.

Ainsi, le schéma directeur de développement de l'hôtellerie, ou des hébergements marchands, ne constitue ni une boule de cristal, ni une vérité gravée dans le marbre pour l'éternité.

Mais bien utilisé et correctement mis en œuvre dans sa réalisation et son suivi, il constitue un outil de réflexion et d'orientation stratégique, permettant aux collectivités locales et aux professionnels de se rassembler sur une vision et un projet communs en termes d'hébergement, en cohérence avec les autres dynamiques, économiques, touristiques et urbaines qui s'expriment sur le territoire.



Projet L'Agora, hôtel 4* de 110 chambres à Reims, ouverture en 2017. Construction par ADIM (Groupe Vinci Construction France).

Le renouvellement et le contrôle des concessions de golf : inscrire le parcours dans un environnement golfique complexe

Par **Michael L. Holmes**, consultant en développement golfique, MLH Consult et **Michelle Fawcett**, consultante In Extenso Conseil Tourisme, Hôtellerie et Restauration.

Sur les 700 golfs que compte la France, environ 250 (soit 36%) sont la propriété de collectivités locales. Toutefois, seulement 5% sont exploités directement par les collectivités concernées. Ainsi, plus de 200 golfs municipaux sont gérés par des exploitants externes ou par des associations. La grande majorité de ces parcours ont été créés pendant la période où la construction de golfs a explosé, entre 1985 et 1995. Compte tenu d'une durée moyenne de concession qui était de 20 à 25 ans, beaucoup de collectivités locales se trouvent confrontées à la nécessité de lancer des appels d'offres pour renouveler ces contrats.



Golf de Pleneuf Val André - © Blue Green

Considérant l'éventail des candidats potentiels (comités de membres/associations golfiques, exploitants spécialisés, grandes entreprises telles que des groupes hôteliers, etc.) et la complexité accrue de l'environnement de marché du golf aujourd'hui, il y a des points cruciaux que les collectivités locales doivent prendre en compte pour renouveler ces concessions golfiques avec un niveau de contrôle satisfaisant.



Les évolutions du paysage golfique et les défis actuels

Pendant le boom du développement golfique dans les années 1980 et 1990, les collectivités locales françaises, en particulier sur le littoral et dans les Alpes, ont choisi d'investir dans le golf en tant qu'équipement de loisirs, soit pour prolonger les traditionnelles six semaines de haute saison estivale (littoral), soit pour aider à créer une saison estivale en proposant des équipements récréatifs supplémentaires (montagne). A cette époque, il y avait encore peu d'expérience en France en termes d'économie de l'activité golfique, qu'elle soit commerciale ou publique, et les compétences disponibles pour élaborer des contrats complexes étaient limitées.

Aujourd'hui, l'industrie du golf et son environnement de marché sont très différents de l'époque des clubs de membres classiques, qui dépendaient essentiellement des adhésions et des cotisations annuelles pour leur équilibre financier. L'émergence du golfeur "nomade", la démocratisation du golf qui a suivi, l'apparition de cartes de fidélité offrant des « green fees » à prix cassés, l'arrivée d'Internet et des réservations de « green fees » en ligne ont complexifié le modèle économique, pas nécessairement de manière négative, mais souvent sans réflexion structurée au niveau de chaque équipement.

Une rentabilité financière difficile à atteindre

En général, on peut distinguer deux grands types de produits golfs dans le secteur public : le premier est un équipement à vocation principalement touristique, dont l'objectif est d'allonger la saison touristique traditionnelle. Si son développement est correctement structuré, ce type de parcours peut générer des recettes complémentaires (hôtellerie, restauration, etc.) pour le tissu économique local, justifiant ainsi un investissement golfique qui, sans ces périphériques, n'aurait pas nécessairement eu de pertinence économique. Ces recettes complémentaires peuvent représenter jusqu'à plus de quatre fois le montant des « green fees » touristiques.

Le deuxième type est un golf urbain ou périurbain, qui s'intègre généralement dans une politique locale de *sport pour tous*, en mettant cet équipement à disposition de la population locale, au même titre que d'autres sports et équipements subventionnés par la municipalité.

Dans les deux cas, l'exploitation du golf supporte une forte proportion de charges fixes (atteignant fréquemment 80% des charges totales) et, sauf dans les destinations les plus fréquentées, engrange souvent des flux de recettes extrêmement irréguliers et saisonniers.



Open Golf Club - Golf de Harelbot

De plus, peu de golfs arrivent à vivre uniquement sur les recettes générées par le tourisme, ce qui peut mener à des conflits d'intérêts entre les golfeurs locaux, l'association sportive du golf, l'exploitant et les golfeurs touristiques (problématique de l'accès au parcours le dimanche, par exemple, lorsque les compétitions organisées par le club coïncident avec le premier jour de jeu pour le touriste séjournant une semaine).

Accorder une concession sur un parcours de golf est un exercice complexe pour une collectivité locale, qui ne correspond pas nécessairement à la compétence première ou aux intérêts les plus prioritaires des hauts fonctionnaires et des élus locaux. Toutefois, l'ampleur des enjeux et des montants en question pour un golf municipal avec un club-house et un practice peut être perçue à travers les données moyennes suivantes :

- sur une durée de 20-25 ans, la valeur actuelle de remplacement (valeur de reconstruction, hors foncier) peut aller de 4 à 12 millions d'euros ;
- le chiffre d'affaires réalisé par le parcours et le club-house peut représenter de 15 à 70 millions d'euros ;
- les retombées économiques locales pour un golf touristique peuvent atteindre 2 à 10 millions d'euros par an et 40 à 250 millions d'euros sur la durée totale de la concession ;
- la redevance de concession peut s'étagier de 30 euros (1€ symbolique par an) à 3,5 millions d'euros ;
- le programme de rénovation des infrastructures (selon son ampleur et son contenu) peut dépasser 4 à 6 millions d'euros sur la durée de la concession, en particulier pour les renouvellements de contrats dans lesquels les carences d'entretien sur la période précédente et les problématiques de mise aux normes prennent une importance particulière.

Le renouvellement de concession et son chemin critique

Dans un contrat de concession de service, la collectivité délégante définit avec précision et contrôle de manière régulière les services devant être fournis par le concessionnaire, leur destination et leur tarification. Les deux parties doivent identifier les actifs importants, les investissements et définir une stratégie pour la valeur résiduelle des actifs à l'échéance du contrat.

Tout contrat – que ce soit un accord de partenariat, un bail de longue durée, un droit d'occupation sur un foncier ou un contrat de gestion – doit nécessairement être basé sur des engagements équilibrés entre les deux parties.

L'un des co-contractants (la collectivité locale) est impliqué dans un équipement public avec divers objectifs politiques. L'autre est généralement une (ou des) société(s) commercial(es) avec des objectifs économiques plus précis qui, dans le périmètre du contrat général de concession, doivent inclure la gestion ou les conditions contractuelles d'une éventuelle sous-traitance de la restauration du club-house, l'entretien du parcours et l'exploitation de l'académie de golf ou du practice.

Tout ceci requiert une connaissance fine du sujet et une solide compréhension des objectifs des collectivités locales, au niveau départemental et souvent régional. Dans le cadre de leurs activités de conseil, In Extenso Tourisme, Hôtellerie & Restauration et le consultant Golf indépendant Michael L. Holmes, B.Sc. ont élaboré une méthodologie de **chemin critique** pour assister les collectivités locales dans ces processus de conclusion ou de renouvellement de contrats de concession.

Le processus d'appel d'offres doit être engagé dans les **18 à 24 mois précédant la date de renouvellement**, à travers l'élaboration en interne d'un appel à candidature pour sélectionner un cabinet de conseil spécialisé apte à assister la collectivité dans l'élaboration de la consultation.

Ensuite, il est nécessaire de constituer un comité de pilotage incluant les autorités locales concernées et le cabinet de conseil retenu, afin de définir les points clés et les objectifs du projet, avec un regard critique sur les termes et conditions du contrat en cours.

Le plan de travail à ce stade comprend la réalisation d'une étude de marché synthétique et l'accompagnement des collectivités locales concernées dans un audit des infrastructures, du matériel et de l'exploitation de l'équipement existant, et de la société d'exploitation sur le site.

La phase suivante consiste à rédiger un **appel à candidature pour l'exploitation du site**, environ 12 à 18 mois avant l'échéance de renouvellement, en considérant toutes les composantes du site actuellement concédées ou susceptibles de l'être. Les problématiques à prendre en compte à ce stade incluent :

- le contrôle de la politique tarifaire, l'accès aux parcours, les « green fees » pour les différents types de golfeur (touriste/membre/nomade), les horaires d'ouverture (tous ces éléments devant être en accord avec les objectifs et ambitions de la collectivité locale délégante) ;
- le type de bail ou de contrat, incluant les conditions d'investissement pendant la durée de la concession ;
- les obligations en termes de maintenance ;
- les conditions d'entrée, de mise en œuvre et de sortie du contrat ;
- les procédures de contrôle annuel de l'autorité délégante et de communication avec l'exploitant ;
- la stratégie commerciale de l'exploitant en termes de promotions et remises, et ses frais de siège.

Une analyse comparative des offres envoyées par les candidats doit être réalisée dans les 6 à 9 mois précédant la date de renouvellement de la concession.

En aucun cas, le consultant indépendant initialement mandaté pour accompagner le processus ne peut être impliqué dans le choix final.

Il pourra toutefois être missionné pour apporter son assistance dans le processus de transfert de l'exploitation, analyser chaque année le rapport de gestion de l'exploitant retenu et participer aux réunions annuelles de contrôle (voire les arbitrer), pendant la durée de la concession.

Le marché du golf a considérablement évolué depuis que les premiers contrats de concession ont été élaborés. Les nouveaux contrats qui seront signés à l'avenir se doivent d'incorporer ces évolutions. Dans la perspective d'un grand nombre de concessions arrivant à échéance de renégociation, l'assistance d'un cabinet de conseil spécialiste du golf peut aider les collectivités locales à maîtriser les multiples problématiques associées au renouvellement d'une concession et au contrôle de sa mise en œuvre, assurant de ce fait une situation équilibrée et durable pour l'investisseur, pour l'exploitant et pour les golfeurs, qu'ils soient touristes ou résidents locaux.

In Extenso Conseil THR et MLH Consult associent leurs expertises pour apporter un conseil professionnel et opérationnel dans le secteur du golf, tant pour les investisseurs et opérateurs privés (dans leurs problématiques d'études de faisabilité, d'évaluations pour acquisitions/cessions, d'assistance à la préouverture, de suivi des opérations...) que pour les collectivités territoriales (études stratégiques de développement du golf sur un territoire, études de projets, assistance à la sélection d'architectes, d'investisseurs ou d'opérateurs, assistance à maîtrise d'ouvrage...).

Les casinos en France : crise profonde ou retour à la réalité ?



Les casinos sont-ils en crise ?

Les casinos en France semblent être sur la mauvaise pente depuis 2007 : en effet, après des années florissantes, la tendance s'est inversée et le produit brut des jeux (PBJ ou chiffre d'affaires brut, c'est-à-dire les sommes gagnées par le casino ou perdues par les joueurs) a régulièrement diminué pour passer de 2,8 milliards d'euros en 2007 à 2,3 milliards en 2012¹.

La crise financière, le renforcement des contrôles d'identité à l'entrée des casinos depuis le 1er novembre 2006, l'interdiction de fumer dans les casinos applicable depuis le 1er janvier 2008 ont réduit la fréquentation des casinos.

Ainsi les mises des joueurs dans les casinos ont baissé depuis 2007 pour passer de 19,9 milliards d'euros à 15,1 milliards en 2012². En forte hausse entre 2000 et 2007 du fait de l'expansion du parc de machines à sous et de l'ouverture de nouvelles structures, les montants misés dans les casinos ont ainsi sévèrement décroché depuis la crise.

En raison de ces difficultés, le nombre de casinos a faiblement évolué ces dernières années, passant de 180 à 194 entre 2003 et 2007³, puis restant relativement stable.

Peut-on attribuer la baisse d'activité des casinos à la crise économique ?

Il s'agit là d'une idée bien souvent mise en avant face aux difficultés rencontrées par les casinos. Cependant, malgré un environnement économique et social pesant, les Français ont continué de plébisciter les jeux, attirés par la perspective du gain dans un contexte de vives pressions sur leur pouvoir d'achat. Ainsi, les mises des joueurs français dans les jeux de hasard et d'argent ont continué de progresser de 2007 à 2012 pour passer de 38,1 milliards d'euros à 47,1 milliards⁴. Les mises jouées auprès des monopoles d'Etat sont passées de 18,2 milliards d'euros en 2007 à 22,6 milliards en 2012⁵. Face à cette tendance, il apparaît donc que les casinos ont été de moins en moins attractifs.

La concurrence des jeux en ligne a été grandissante, passant de 0,7 milliard d'euros en 2009 à 9,4 milliards en 2012 selon l'Autorité de régulation des jeux en ligne (ARJEL). Il apparaît donc que les casinos n'attirent pas les Français comme les autres jeux de hasard et d'argent.

Si les casinos subissent l'aléa conjoncturel, à l'inverse des autres acteurs des jeux d'argent et de hasard, c'est notamment parce qu'ils sont souvent implantés en zones touristiques et balnéaires. En effet, l'implantation des casinos en France est hétérogène en raison de la superposition historique des réglementations des jeux dans les casinos. Historiquement, seules les stations balnéaires, thermales ou climatiques pouvaient accueillir un casino (Loi de 1907). Depuis 1988, la législation a étendu la possibilité d'ouvrir un casino aux agglomérations touristiques de plus de 500 000 habitants. Les casinos ne semblaient pas attirer une clientèle au-delà d'une zone de chalandise restreinte, ils subissent ainsi les modifications des changements de comportements touristiques des Français.

La faute en incombe aussi à une réglementation très lourde par rapport à leurs concurrents. En effet, la profession des casinotiers dénonce une lenteur administrative très contraignante pour pouvoir exploiter de nouveaux jeux. Par exemple, l'autorisation du jeu de la bataille dans les établissements de jeux d'argent le 11 mai 2013 était attendue depuis l'été précédent.

Pour lancer de nouvelles machines à sous, il faut compter presque un an de démarches. Un casino ne peut pas exploiter uniquement des machines à sous : il est tenu, par les dispositions de la réglementation des jeux, d'offrir à sa clientèle un ou plusieurs jeux de table. Le nombre de machines à sous est ainsi lié au nombre de tables de jeux : pour la première table de jeux installée, 50 machines à sous sont autorisées et 25 autres pour chacune des tables suivantes. Les patrons des établissements de jeux ont néanmoins obtenu depuis le 22 février 2013 un aménagement des horaires, permettant d'exploiter leurs machines à sous après la fermeture des tables de jeux, ce qui était interdit jusqu'alors. Alors que les jeux de table sont souvent déficitaires, un casino qui sollicite une autorisation de jeux (ou son renouvellement) doit ainsi obligatoirement créer (ou conserver) des salles de jeux de table.

Par **Hugues Desgranges**,
Associé
et **Romain Dobric**, Senior
Manager, Deloitte

¹ Source : Etude Xerfi « Le marché français des jeux de hasard et d'argent » – Juin 2013

^{2,3,4,5} Ibid (1)

Après l'âge d'or, un retour à la réalité ?

Pendant plus de dix ans, après la libéralisation en 1987 des machines à sous, la croissance du produit brut des jeux des casinos a suivi un rythme effréné de plus de 10 % par an. Puis l'augmentation est devenue beaucoup plus mesurée (entre 1,3% et 3,7% entre 2003 et 2007)⁶ et la tendance s'est ensuite inversée.

Si les casinos se montrent moins attractifs, cela signifie-t-il qu'ils ne sont pas rentables ?

Face aux difficultés rencontrées par les casinos, des allègements fiscaux ont permis d'améliorer le produit net des jeux, qui correspond à la somme acquise aux casinos après les prélèvements obligatoires.

Ainsi, en raison de la baisse de la fréquentation et donc du produit brut des jeux, la rentabilité des casinos a diminué mais ces assouplissements fiscaux ont permis de soutenir la rentabilité des casinos qui reste malgré tout favorable pour la majorité. En effet, sur les 40 premières entreprises du secteur, le taux de résultat net se situe entre 0% et +35% du produit net des jeux pour 33 d'entre elles. Seules 7 ont un résultat net négatif⁷.

Les casinos : machines à blanchir ?

Les casinos souffrent d'une image dégradée qui nuit à leur développement, les élus craignant de dévaloriser l'image de la commune dont ils ont la responsabilité en y autorisant l'installation d'établissements de jeux. En effet, pour beaucoup, casino rime avec pratiques illicites, immoralité et gains faramineux aux dépens de l'économie réelle.

Le blanchiment d'argent dans les casinos a probablement existé par le passé. Mais n'oublions pas cependant de changer d'époque ! Aujourd'hui, la profession de casinotier est l'une des plus contrôlées en France, si ce n'est la plus contrôlée.

Alors que plus de 90%⁸ du produit brut des jeux des casinos est issu des machines à sous, il est difficile d'imaginer de grands criminels ou des réseaux terroristes blanchir de l'argent avec des pièces de quelques centimes...

Même si ces derniers se montraient extrêmement patients, l'exploitation des casinos, soumise à autorisation, a la particularité d'être fortement réglementée et contrôlée par les pouvoirs publics : des mesures de surveillance extrêmement fortes limitent ainsi considérablement les risques de fraude et de blanchiment. Tous les mouvements de change et les gains supérieurs à 2 000 euros sont enregistrés et consignés sur un registre, avec l'identité du joueur, et tenus à la disposition des ministères de tutelle (ministère de l'Intérieur et ministère des Finances). Même les banques et les établissements financiers ne sont tenus à une obligation aussi stricte, puisque qu'ils ne le sont qu'à partir de 7 500 euros.

Les casinos ne sont accessibles qu'après un contrôle d'identité aux entrées : le joueur ne doit pas figurer sur la liste des interdits de jeux. De plus, ces établissements sont astreints à une « déclaration de soupçon de blanchiment d'argent ». Ces déclarations sont collectées par TRACFIN (service du ministère des Finances) puis répercutées vers les procureurs, la police judiciaire et les douanes. La surveillance du jeu est assurée par la direction du casino, qui organise de multiples contrôles opérés par les membres du personnel en salle et complétés par la vidéosurveillance. La surveillance des casinos est également assurée par la Police nationale (Division de la surveillance générale des casinos et des cercles). Elle assure une présence permanente dans les casinos, au minimum une fois par semaine de jour ou de nuit, sur rendez-vous ou de manière imprévue. Sont également vérifiés cartes, jetons, plaques, les carnets d'avance des tables de jeux, etc. De même, les fonctionnaires des Finances ont libre accès au casino : ils contrôlent la comptabilité et les déclarations faites par le directeur du casino relativement au produit des jeux. Les circuits de vidéosurveillance et les programmes informatiques des machines à sous sont également étroitement analysés et contrôlés. Les techniciens qui y ont accès sont agréés (comme les entreprises extérieures auxquelles ils appartiennent) et sont les seuls autorisés à les manipuler.

⁶ Source : Ministère de l'Intérieur et de l'Aménagement du Territoire

⁷ Traitement Deloitte à partir des données issues de l'étude Xerfi « Le marché français des jeux de hasard et d'argent » – Juin 2013

⁸ Source : Casinos de France

Le fonctionnement des tables de jeux traditionnels réclame, conformément à la réglementation des jeux en France, un personnel nombreux et expérimenté. Leur recrutement n'est autorisé qu'après enquête du ministère de l'Intérieur et une habilitation individuelle.

Du fait de cette réglementation très stricte, les casinos développent des procédures de contrôle interne très fortes. Cette tendance est renforcée par la structure des acteurs du secteur majoritairement composée de grands groupes : 4 groupes de casinos (Groupe Lucien Barrière, Partouche, Tranchant et Joa Groupe) représentent 76 % du produit brut des jeux, 9 groupes de dimension plus modestes, 13 % et une trentaine d'indépendants, 11 %⁹. Plusieurs groupes de casinos sont également cotés en Bourse.

Qui sont les gagnants du jackpot ?

Une idée commune est que le seul gagnant du casino est le casino lui-même. Outre les chanceux, n'oublions pas que les casinos constituent une ressource financière importante pour l'Etat et les communes d'implantation, au travers des prélèvements représentant en moyenne près de 55%¹⁰ du produit brut des jeux, soit un prélèvement de plus de la moitié du chiffre d'affaires brut, représentant un montant de recettes fiscales de près de 1,2 milliard d'euros¹¹ par an pour l'Etat et les communes. Les casinos sont par exemple très souvent les premiers contribuables de leur commune d'accueil.

Après avoir acquitté l'ensemble de ces prélèvements, les casinos supportent encore, comme toute entreprise de droit privé, l'impôt sur les sociétés, les taxes immobilières et professionnelles, les taxes sur les salaires. Cela fait certainement du secteur des jeux l'un des secteurs d'activité les plus taxés de France.

Les casinos sont également des acteurs importants d'animation et de développement économique. Un casino est « un établissement comportant trois activités distinctes : le spectacle, la restauration et le jeu sous une même direction sans qu'aucune d'elles puisse être affermée » (article 1 de l'arrêté du 14 mai 2007

réglementant les jeux dans les casinos). Le casino constitue ainsi un pôle d'activités, d'attractivité et de promotion d'une collectivité.

Par ailleurs, les investissements parfois très importants qu'ils réalisent jouent un rôle économique notable. Un casino peut participer au financement des travaux d'embellissement de ses abords, par l'intermédiaire des « prélèvements à employer », dispositif spécifique consistant à constituer une réserve destinée à des investissements.

Les casinos participent financièrement à une multitude de spectacles et d'animation répondant aux attentes variées d'un large public régional. De nombreux établissements installés dans des stations de tourisme réputées financent des événements majeurs pour leur région (manifestations artistiques de qualité), tels que le Festival du film américain de Deauville, les Francofolies de la Rochelle, le Festival d'art lyrique d'Aix-en-Provence, le Festival de musique classique à Evian... Ces dispositions font l'objet d'une inscription au cahier des charges suivant un accord (et donc une négociation) entre la commune et l'exploitant. Pour exemple, les montants versés au titre des manifestations artistiques de qualité s'élèvent à 1 million d'euros en moyenne sur les trois dernières années pour le Casino d'Aix-en-Provence ; la contribution fixe au développement touristique de la ville et à l'effort artistique et culturel s'élève à 1,5 million d'euros pour l'exercice 2012 pour le Casino Théâtre de Toulouse et à 3,5 millions d'euros¹¹ pour les Casinos Les Princes et Cap Croisette à Cannes.

En termes d'emplois, les entreprises de casinos emploient près de 15 500 personnes en France (moins de 10 000 pour les jeux et plus de 6 000 pour les autres activités hors jeux¹³).

Quelles perspectives pour les casinos en France ?

L'un des principaux freins au développement des casinos français est l'image anti-éthique qu'ils véhiculent. Au-delà de l'image dépassée des casinos blanchisseurs, ils sont pour beaucoup considérés comme des acteurs

⁹ Source : Casinos de France

¹⁰; ¹¹ Ibid (9)

¹² Source : Etats financiers au 31/10/2012 de la Société Fermière du Casino Municipal de Cannes

¹³ Source : Casinos de France



non éthiques, particulièrement en situation de crise, et sont associés à une représentation du grand luxe. Le fait est qu'avant l'apparition des machines à sous, les tables des jeux traditionnels étaient le moteur des casinos. Cependant, au fil du temps, ces jeux ont connu une vraie désaffection et ont vu, en particulier, disparaître une certaine clientèle huppée ou très fortunée. Les machines à sous ont alors sauvé les casinos : elles représentent aujourd'hui la majeure partie de leurs revenus (plus de 90%) et la structure de clientèle en est totalement métamorphosée.

La répartition socioprofessionnelle des joueurs français se compose ainsi en majeure partie de clients disposant de ressources financières modestes : employés (20%), ouvriers et ouvriers qualifiés (14%), retraités (13%), chômeurs (10%), étudiants (9%). Les professions intermédiaires représentent 12% de la clientèle des casinos français¹⁴, de même pour les cadres supérieurs et professions libérales. Dans une période économique morose, la progression des mises des joueurs français dans les jeux de hasard et d'argent témoigne des besoins de distraction ou d'espoir de gains pécuniaires qui stimulent la demande en jeux d'argent.

Dans ce contexte, les casinos de jeux sont largement engagés dans la lutte contre les risques d'addiction. Les aménagements de la réglementation en 2007 et 2009 sont venus renforcer les mesures de prévention de l'abus de jeux : le contrôle aux entrées a été généralisé à toutes les salles ; de plus, les casinos ont une responsabilité en matière de formation et d'affichage d'informations à l'intention des clients sur les risques d'abus de jeu et sur les dispositions légales permettant à toute personne de solliciter volontairement son exclusion des salles de jeux. Tous les jeux d'argent et de hasard ne sont pas soumis à ces règles.

Un autre frein générant un manque d'attractivité des casinos est sans doute la lourdeur administrative actuelle, alors que les casinos sont confrontés au dynamisme de l'offre des paris sportifs ainsi que des jeux de grattage et de tirage (faible mise et gains potentiels très élevés). Dans ce contexte, il est par exemple impossible pour les casinos de proposer dans un délai raisonnable une offre de jeux ou de machines à sous innovantes et modernes, comme celle que l'on

peut rencontrer à Las Vegas ou à Monaco. En effet, le réalisme économique nécessite une prise en compte plus rapide et plus complète des avancées technologiques. Dans le domaine des jeux, comme ailleurs, les nouvelles technologies provoquent des évolutions considérables dans les matériels et les techniques. Les opérateurs des casinos sont contraints, pour satisfaire leur clientèle, d'avoir recours à des machines de plus en plus sophistiquées (et de plus en plus coûteuses), adaptées aux phénomènes de mode.

Le produit des casinos en France a vieilli, alors que la croissance de la demande, sur le marché des jeux, repose avant tout sur l'innovation produit et la communication. La concurrence des autres offres, notamment celle des monopoles d'Etat et des jeux en ligne, se fait de plus en plus pressante. Des modernisations sont indispensables et les exigences des maîtres sont souvent croissantes. Les casinos doivent donc renouveler l'offre (nouveaux produits, nouveaux concepts de complexes de loisirs intégrés...) et rechercher de nouveaux relais de croissance. Sans pour autant adopter un encadrement aussi libéral que dans d'autres pays d'Europe ou du monde, cela nécessiterait néanmoins une adaptation du cadre juridique actuel des jeux.

Faites un pari sûr

Deloitte met à votre disposition ses compétences et offre une gamme étendue de services à ses clients casinotiers afin d'atteindre leurs objectifs stratégiques. Nos équipes expérimentées apportent avec enthousiasme à votre organisation la valeur ajoutée nécessaire en alliant des connaissances métiers et techniques :

- audit externe (commissariat aux comptes, audits d'acquisition, audits contractuel, etc.) ;
- évaluation du contrôle interne de vos salles de jeux et jeux en ligne, accompagnement dans la mise en place d'un environnement de contrôle interne et assistance à la réalisation de missions d'audit interne ;
- gouvernance de projet ;
- audit des systèmes d'information et assistance à la stratégie informatique : tests d'intrusion, assistance à la mise en œuvre de systèmes (online, marketing, coinless, cashless, points de vente), architecture et infrastructure informatiques, intégration de systèmes ;
- veille réglementaire.

¹⁴ Ibid (13)

Du bénéfice du CICE dans le secteur hôtelier

Par **Christophe Le Bon**,
Associé fiscaliste, Taj

Les dernières lois de finances tendent à confirmer que la pression fiscale n'est pas prête de se relâcher. En 2014, c'est la dernière augmentation du taux de la TVA de 7 à 10%, décidée en 2012, qui affectera sans doute le plus les hôteliers. Dans ce contexte, il faut tirer parti de tous les « cadeaux », mêmes maigres, que peut nous offrir le législateur. Le CICE – crédit d'impôt pour la compétitivité et l'emploi – est un de ces cadeaux dont les entrepreneurs auraient tort de se priver.

L'objectif affiché des inventeurs du CICE était de « créer un choc de compétitivité en transférant une partie des charges sociales (...) vers la fiscalité et la réduction de la dépense publique¹ ». L'idée a été retenue par Bercy et votée par le Parlement en 2012. Ainsi, dès 2014, les entreprises bénéficient d'un crédit d'impôt égal à 4% des rémunérations versées en 2013 et qui n'excèdent pas 2,5 SMIC. Le taux de 4% est porté à 6% pour les rémunérations versées à compter de 2014 (crédit d'impôt utilisable à compter de 2015). Ce crédit d'impôt est utilisable pour acquitter l'impôt sur les bénéfices ou, en l'absence d'impôt, est remboursable. Le remboursement est immédiat pour les PME ; il intervient au plus tard après trois ans pour les autres entreprises. Un préfinancement du CICE estimé au titre de l'année en cours peut même être négocié avec les banques.

Mais si l'idée de départ était bonne, le cadre législatif et administratif dans lequel elle s'inscrit maintenant en a sensiblement atténué la portée. Au point d'en faire renoncer certains. 52% des patrons n'attendraient rien du CICE et 14% des directions financières ne se seraient même pas donné la peine de le calculer². Depuis le vote de la mesure, les critiques n'ont effectivement pas manqué. Pour certains, la limitation aux seules rémunérations n'excédant pas 2,5 SMIC est trop restrictive. Pour d'autres, le mode de calcul du crédit, notamment la détermination du montant des rémunérations éligibles, serait trop compliqué.

La critique doit être nuancée s'agissant de l'industrie hôtelière. Dans beaucoup d'hôtels, le crédit peut s'avérer très attractif malgré le plafond de 2,5 SMIC. En revanche, il est indéniable que le mode de calcul de la base du crédit nécessite de mobiliser des ressources. Sauf à faire appel à leur avocat ou leur expert-comptable, les petites et moyennes unités ne

sont pas à l'abri d'erreurs et peuvent manquer certaines opportunités. Il ne faut pas renoncer pour autant. Par cet article, nous avons voulu mettre en exergue les risques d'erreurs ou les opportunités qui sont spécifiques au secteur de l'hôtellerie. Nous n'avons pas voulu refaire une revue détaillée du mécanisme du CICE. D'autres l'ont déjà fait. Nous espérons ainsi que plus d'hôtels chercheront à bénéficier de la mesure.

Prise en compte du temps de travail

Première spécificité des métiers de l'hôtellerie : on y travaille plus 39 heures que 35 heures. Comme nous l'avons dit, le CICE s'applique aux seules rémunérations qui n'excèdent pas 2,5 SMIC. Heureusement, le plafond de 2,5 SMIC doit être proratisé en fonction du temps de travail prévu au contrat ou dans la convention. C'est donc en principe un plafond de 2,5 SMIC rapportés à 39 heures qui devrait s'appliquer à la plupart des salariés du secteur. Ce qui correspond pour les rémunérations versées à compter du 1^{er} janvier 2014 à un plafond mensuel de 4 026,42 € (au lieu de 3 613,55 €).

Notons que seule l'heure supplémentaire ou complémentaire effectuée – hors majoration – est à retenir pour le calcul du plafond. En effet, si la rémunération correspondant à la majoration de l'heure supplémentaire entre dans l'assiette du CICE, elle n'a pas pour effet d'augmenter le plafond de 2,5 SMIC, même si cette majoration est prévue par le contrat de travail ou la convention. Ainsi, un salarié du secteur rémunéré à 2,5 SMIC et qui réalise 39 heures bénéficie en principe d'une majoration de 10% sur les 4 heures supplémentaires. Il devrait ainsi percevoir un salaire mensuel de 4 067,72 €. Du fait des 41,30 € de différence avec le plafond, sa rémunération ne pourra pas être retenue pour le calcul du CICE.

Pourboires et commissions

Autre spécificité du secteur, les rémunérations versées par des tiers. Il s'agit par exemple des pourboires ou, pour les concierges, des commissions (versées par les cabarets ou autres lieux touristiques). En principe, l'hôtelier ne peut bénéficier du CICE qu'au titre des rémunérations qu'il verse directement et sur lesquelles il est assujéti aux cotisations sociales. Ces gratifications, dans la mesure où il ne les supporte pas, ne peuvent pas être prises en compte dans la base du CICE.

¹ Rapport Gallois du 5 novembre 2012

² Sondage publié par Les Echos le 13 janvier 2014

Apprentis et stagiaires

Pour parer aux coûts d'un CDI et compte tenu des difficultés à embaucher, les apprentis et stagiaires sont une ressource courante du secteur. Les deux n'ont pas le même statut. Les salaires versés aux apprentis ainsi qu'aux salariés en contrat de professionnalisation sont éligibles au CICE. En revanche, les rémunérations des stagiaires, qualifiées de gratification et non de salaire, ne peuvent être prises en compte pour le calcul du CICE.

Les extras

La situation des extras est sans doute une des spécificités du secteur qui peut générer le plus d'erreurs ou de sous-évaluation dans le calcul du CICE. Les extras sont abondamment utilisés ; sans eux, il n'y aurait pas d'industrie hôtelière viable en France. Les salaires versés aux extras sont bien sûr éligibles au CICE. Mais seuls ceux directement employés par l'hôtelier sont concernés. Les rémunérations des extras qui seraient engagés par le biais d'agences d'intérim n'ouvrent pas droit au crédit. Dans cette situation, c'est leur employeur - l'agence d'intérim - qui peut seul y prétendre.

Le principal problème posé par la situation des extras pour le calcul du CICE porte sur la détermination de leur temps de travail. Notamment pour savoir si leur rémunération excède ou non le plafond de 2,5 SMIC. Le plafond doit effectivement être calculé sur la base de la durée du travail inscrite dans le contrat de travail. Or, les extras peuvent avoir été employés au cours d'une même année sur plusieurs périodes, faisant chacune l'objet d'un contrat de travail distinct et donc potentiellement sur la base de rémunérations différentes.

Pour le temps de travail et la rémunération à prendre en compte pour le calcul du plafond, il faut distinguer les périodes d'embauche qui se suivent et celles qui ne se suivent pas. Si l'extra a été employé sur plusieurs périodes, mais sans interruption entre chaque période, l'ensemble de ces périodes doit être compté comme une seule pour le calcul du CICE. En revanche, si ces périodes d'embauches ont été entrecoupées de périodes hors contrat, il conviendra de calculer le CICE par période. Ainsi, en fonction du salaire propre à chaque période, la rémunération d'une période peut entrer dans le champ du CICE, si elle reste inférieure à 2,5 SMIC proratisés sur la période, ou être hors champ pour une autre période si elle excède 2,5 SMIC proratisés.

Enfin, si un contrat commence au cours d'une année civile pour se terminer la suivante, il faut le scinder en deux périodes distinctes ; le CICE se calcule effectivement année par année.

Tout cela suppose une bonne organisation en termes d'archivage de la part de la direction des ressources humaines de l'hôtel. Le conseil pourrait passer pour superflu si les informations nécessaires à l'évaluation du CICE étaient correctement traitées par le logiciel de paie. En principe, les éditeurs ont proposé des mises à jour en ce sens dès juillet 2013. La raison en est qu'à compter de cette même période, les entreprises étaient censées reporter sur les bordereaux URSSAF le montant des salaires éligibles au CICE depuis le début de l'exercice. Dans la plupart des hôtels, la gestion des extras ne devrait donc maintenant plus poser de problème. Sauf que les états édités par le système ne peuvent être fiables que si les données avec lesquelles le système a été nourri sont exhaustives. Malheureusement, il semble que certaines DRH n'aient déclaré que les rémunérations des salariés présents lors de la mise en place du système. Les rémunérations des extras embauchés au cours du premier semestre mais qui n'auraient pas été réembauchés depuis ont ainsi pu être oubliées. Compte tenu du nombre d'extras utilisés et du turnover constaté dans cette catégorie de personnel, l'erreur peut générer un manque à gagner important. En principe, il n'est pas trop tard pour régulariser. Pour les hôtels qui clôturent leur exercice avec l'année civile, la déclaration du CICE doit être fournie au plus tard le 15 mai (en même temps que le paiement du solde de l'impôt sur les sociétés).

Nous espérons que ces brefs conseils contribueront à démystifier le CICE, notamment pour notre industrie. Nous le répétons : pour avoir déjà assisté certains hôteliers à le déterminer, il peut s'avérer très intéressant, malgré les difficultés indéniables que pose son calcul. A l'inverse, il ne faut pas trop attendre du CICE. Ceux qui y voyaient une incitation à l'embauche risquent d'être déçus. Il faudrait employer au moins vingt-quatre salariés éligibles au CICE avant de pouvoir financer intégralement (grâce au taux de 6% applicable à compter de 2014) l'embauche d'un vingt-cinquième. Et c'est sans compter la baisse de marge que risque d'engendrer l'augmentation du taux de TVA. Les clients risquent d'attendre encore en salle avant que le service ne s'accélére.

Capital humain : principales tendances en matière de rémunération du secteur

Par **Philippe Burger**,
Associé Deloitte Capital
humain
et **Gabriel Bardinet**,
Senior Manager Deloitte
Capital humain, Responsable
de l'Observatoire de
la Rétribution

Malgré le ralentissement économique, le secteur fait toujours face à un fort turnover, entraînant des coûts de formation et d'intégration qui demeurent importants. Certains segments de l'industrie, par exemple dans le luxe, sont particulièrement sensibles à cette pénurie de ressources avec un secteur en plein bouleversement lié notamment à l'arrivée de nouveaux acteurs sur le marché en raison :

- d'un nombre croissant de millionnaires et milliardaires (provenant entre autres des nouvelles économies) ;
- d'une attractivité toujours aussi importante de Paris (attrait touristique et culturel, que ce soit en destination finale ou en transit).

De nouveaux palaces ont ouvert leurs portes, obligeant ceux déjà présents à repenser leur offre et à rénover leurs immeubles dans un secteur qui doit répondre à une demande croissante de prestations de loisirs (bien-être / spa...). Ces bouleversements se caractérisent donc par l'arrivée de nouveaux acteurs, de nouveaux clients et d'une offre de services plus large.

Attirer et retenir les salariés expérimentés en leur offrant un itinéraire et un avenir professionnels est un enjeu d'autant plus important qu'avec un contexte d'inflation maîtrisée, les budgets prévisionnels d'augmentation des salaires pour l'année prochaine sont en léger repli par rapport à 2013.

Des niveaux d'augmentation plus faibles

Selon la dernière étude de notre Observatoire de la Rétribution, les niveaux d'augmentation devraient ainsi se situer à 2,4% en médiane pour les cadres, contre 2,5% l'année dernière, ce qui demeure nettement au-dessus de l'inflation mais confirme la prudence des entreprises.

La convergence des pratiques des différents secteurs

Cette étude nous confirme également une moindre différenciation des niveaux de rémunération entre les secteurs d'activité que par le passé. L'émergence de nouveaux métiers dans le *yield management*, la gestion des relations clients ou dans les liens avec les portails web et intermédiaires, qui sont davantage susceptibles par essence de travailler dans d'autres industries, devrait renforcer encore cette tendance. L'adaptation des modèles de rémunération doit donc davantage tenir compte des pratiques des autres secteurs et des principaux enjeux stratégiques de l'industrie.

La raréfaction des budgets conduit les entreprises à plus de différenciation

Près de quatre entreprises sur dix souhaitent mettre l'accent sur une population en particulier pour le prochain cycle d'augmentation, les cadres étant désormais principalement rémunérés via des augmentations individuelles (70%) au détriment des augmentations générales (30%).

Pour les cadres, les écarts de rémunération pour des postes à même responsabilité entre Paris et les régions se situent généralement entre 5 et 6%, ce qui est plus faible que les écarts de coût de vie estimés par l'INSEE, mais résulte notamment de politiques de rémunération appliquées sur la France par certains groupes pour favoriser la mobilité. L'écart inter-régions est peu significatif (1 à 2%) sauf pour certaines zones géographiques très particulières telles que les régions frontalières.

Malgré la hausse de la TVA, l'industrie devrait bénéficier, en 2014 et au-delà, des allègements sur le coût du travail déjà votés (tels que les allègements Fillon ou le CICE) ou en discussion (allocations familiales). Du point de vue des rémunérations, l'année 2014 débute cependant avec plusieurs sujets délicats :

- les budgets d'augmentation plus restreints, combinés à une volonté de différenciation permettant de reconnaître les meilleurs éléments, en particulier après plusieurs années de faible revalorisation salariale, rendront plus délicates les futures négociations annuelles obligatoires ;
- la remise en cause, au cours de ces derniers mois, des dispositions relatives aux systèmes de protection sociale (fin des clauses de désignation et de l'exonération d'impôts de la part patronale à la « mutuelle », restriction dans la définition des catégories objectivement définies) devrait également conduire à repenser les couvertures en place au niveau de l'entreprise comme de la branche ;
- la question de l'égalité des rémunérations entre hommes et femmes devrait également être cruciale pour l'année à venir, afin de rattraper des écarts – à postes et responsabilités équivalentes – que nous avons estimés de 6 à 8% pour les cadres et cadres supérieurs (source : Etude sur les rémunérations individuelles 2013) qu'il faudra, sous peine de pénalités, réussir à combler très rapidement.



Dans le cadre de son activité de conseil « Capital humain », Deloitte a souhaité créer un Observatoire de la Rétribution qui a pour vocation d'observer les pratiques, les tendances récurrentes ou émergentes dans les domaines de la rémunération, de la motivation et de l'engagement des collaborateurs.

Cette démarche s'inscrit dans la volonté de donner à toutes les organisations (grandes entreprises, PMI/PME, associations...) un accès aux analyses de marché et de refléter ainsi la diversité de notre tissu économique et social. Elle se construit sur une nouvelle forme de relation avec les entreprises, en assurant un retour systématique à celles qui contribuent aux travaux menés par l'Observatoire.

De nombreuses études ont été conduites en 2013. Pour exemple, celle sur les **rémunérations individuelles (ERI)** qui regroupe plus de 650 000 données individuelles de salaires au travers de 250 entreprises.

Autres études conduites par l'Observatoire en 2013 :

- Baromètre des augmentations salariales
- L'entreprise idéale, étude sur l'engagement des salariés de demain
- MobiCadres, étude sur les leviers de la mobilité
- Baromètre des jeunes diplômés, sur la motivation des plus jeunes salariés
- Etude sur la rétribution dans le monde associatif
- Enquêtes sur les budgets d'augmentation
- Etude parité hommes/femmes

Nos services, vos contacts

In Extenso

Tourisme, Hôtellerie et Restauration

Des services pluridisciplinaires, sur mesure et opérationnels

- Etudes de marché/Etudes de faisabilité financière
- Diagnostics Marketing/Etudes de positionnement/«Benchmarks»
- Audits internes/Audits de procédures
- Assistance à maîtrise d'ouvrage
- Valorisation d'actifs ou de portefeuilles d'actifs
- Elaboration de statistiques de suivi d'activité, en particulier dans l'hôtellerie
Observatoire mensuel de l'hôtellerie française : un panel de 225 000 chambres (près de 40% du parc hôtelier français), analysé par niveau de gamme, par zone géographique et par grande agglomération.
- Stratégies de développement territorial (schémas directeurs de développement hôtelier)
- Etudes sectorielles/thématiques

Un spécialiste de l'accompagnement et de l'assistance à la transaction

- Assistance à la recherche de financement
- Assistance à la recherche d'investisseur
- Assistance à la recherche d'opérateur ou au choix de réseau commercial
- Accompagnement dans les processus de due diligence
- Assistance à la transaction (acquisition, cession)

Des clients diversifiés, à tous les niveaux de la chaîne du développement hôtelier et touristique

- Hôtelières indépendants, de l'établissement « économique » au palace
- Chaînes hôtelières, groupes de gestion
- Banques/Institutionnels/Assurances
- Fonds d'investissement
- Promoteurs/Constructeurs
- Secteur public/Collectivités territoriales (du niveau local au niveau national)

Des secteurs d'intervention variés

- Hôtellerie traditionnelle, résidences de tourisme, villages de vacances, complexes multiproduit, hébergements ruraux...
- Restauration
- Palais des congrès, centres de conférences, hôtels-séminaires, parcs d'expositions...
- Golfs, parcs de loisirs, centres aqua-récréatifs...
- Tourisme de santé/bien-être (thermalisme, thalassothérapie, spa...)

In Extenso Conseil Tourisme, Hôtellerie et Restauration

Philippe Gauquier

Associé
Tél : 01 72 29 68 01
Mobile : 06 85 93 67 50
philippe.gauquier@inextenso.fr

Olivier Petit

Associé
Tél : 01 72 29 68 03
Mobile : 06 85 43 22 29
olivier.petit@inextenso.fr

Notre partenaire Transaxio Hôtel

Guy Boulo

Directeur, Associé
Tél : 01 72 29 67 16
Mobile : 06 80 17 60 02
guy.boulo@transaxio-hotel.com

In Extenso Experts-Comptables

Christophe Pacton

Associé (Ile-de-France)
Tél : 01 72 29 61 45
christophe.pacton@inextenso.fr

Lionel Tesson

Associé (Val-de-Loire)
Tél : 02 47 87 48 00
lionel.tesson@inextenso.fr

Christian Bardet

Associé (Côte d'Azur)
Tél : 04 93 06 55 74
christian.bardet@inextenso.fr

Deloitte.

Deloitte est un des leaders de l'audit et du conseil dans le secteur du tourisme, de l'hôtellerie, des loisirs et de la restauration.

Nos professionnels apportent à leurs clients des services adaptés, visant à les accompagner dans leurs enjeux clés à travers quatre grands métiers.

Audit et risques

Les équipes d'audit et de risk services disposent d'une maîtrise des enjeux des acteurs du secteur du fait d'un grand nombre de références dans la fiabilisation de l'information financière et d'accompagnement dans la gestion des risques.

Notre conception des missions d'audit et de gestion des risques du secteur s'illustre par :

- une démarche d'audit adaptée,
- des compétences pointues : actuariat, Capital Markets, développement durable, fiscalité, technologies, principes comptables,
- des équipes connaissant les spécificités du secteur,
- des recommandations prenant en considération ses enjeux et particularités.

Consulting

Une équipe de consultants spécialisés dans le secteur intervient régulièrement auprès des acteurs du secteur du tourisme, de l'hôtellerie, des loisirs et de la restauration pour les accompagner dans leurs opérations. Elle est composée de profils expérimentés dans les différents domaines clés :

- **fonction finance** : transformation de la fonction financière, pilotage de la performance...
- **capital humain** : transformation de la fonction RH, gestion des talents, politique de rémunération...
- **stratégie** : analyse de portefeuille, commercial due diligence, benchmarks, construction de business plans, partenariats public-privé,
- **gouvernance de la fonction informatique** : gouvernance, stratégie, audit et sécurité des SI,
- **excellence opérationnelle** : efficacité commerciale des réseaux, réduction des coûts, management de projets de transformation, supply chain, externalisation.

Financial Advisory

Au sein de notre activité Financial Advisory de Deloitte, une équipe d'experts dédiés au secteur intervient en étroite collaboration avec nos équipes audit et conseil pour sécuriser et optimiser la réalisation d'une opération

d'acquisition, de fusion ou de cession aussi bien en France qu'à l'international :

- acquisition et de cession,
- conseil financier sur l'ensemble des phases d'un processus de M&A (de la recherche de la cible à l'assistance dans la rédaction des lettres d'intentions),
- restructurations,
- évaluations,
- accompagnement post-acquisition et dans le cas de litiges,
- immobilier.

Taj

Le cabinet d'avocats Taj a réuni une équipe spécialisée et dédiée à l'accompagnement des acteurs du secteur du tourisme, de l'hôtellerie, des loisirs et de la restauration dans leurs opérations.

Vos contacts par secteur et par thème

Responsables de l'industrie Tourisme, Hôtellerie et Restauration

David Dupont-Noël

Associé

Tél. 01 55 61 66 66

ddupontnoel@deloitte.fr

Joanne Dreyfus

Associée

Tél. 01 40 88 22 99

jdreyfus@deloitte.fr

Tourisme

Dominique Jumaucourt

Associé

Tél. 01 40 88 22 18

djumaucourt@deloitte.fr

Hôtellerie

Joanne Dreyfus

Associée

Tél. 01 40 88 22 99

jdreyfus@deloitte.fr

Restauration

Vincent Blestel

Associé

Tél. 01 55 61 47 80

vblestel@deloitte.fr

Financial Advisory Services

Claire Deguerry

Associée

Tél. 01 40 88 29 74

cdeguerry@deloitte.fr

Région PACA

Hugues Desgranges

Associé

Tél. 04 91 59 84 36

hdesgranges@deloitte.fr

Taj

Christophe Le Bon

Associé Fiscaliste

Tél. 01 40 88 72 09

clebon@taj.fr

Partenaires de la conférence « Les tendances du tourisme et de l'hôtellerie 2014 »



A propos d'In Extenso

In Extenso, membre de Deloitte, est un acteur majeur de l'expertise comptable en France.

Avec un réseau de 4 000 collaborateurs et 210 agences réparties sur tout le territoire, In Extenso propose aux chefs d'entreprises, artisans, commerçants, professions libérales et responsables d'associations un service professionnel complet, privilégiant la proximité, l'écoute et la proactivité. Fortement ancré dans le tissu économique français, In Extenso est l'interlocuteur privilégié de 90 000 clients appartenant à tous les secteurs d'activité.

www.inextenso.fr

A propos de Deloitte

Deloitte fait référence à un ou plusieurs cabinets membres de Deloitte Touche Tohmatsu Limited, société de droit anglais (« private company limited by guarantee »), et à son réseau de cabinets membres constitués en entités indépendantes et juridiquement distinctes. Pour en savoir plus sur la structure légale de Deloitte Touche Tohmatsu Limited et de ses cabinets membres, consulter www.deloitte.com/about. En France, Deloitte SA est le cabinet membre de Deloitte Touche Tohmatsu Limited, et les services professionnels sont rendus par ses filiales et ses affiliés.

In Extenso Conseil - Tourisme, Hôtellerie et Restauration

7, rue Ernest Renan

92136 Issy-les-Moulineaux Cedex

Tél : 33 (0)1 72 29 60 00 - Fax : 33 (0)1 72 29 68 00

Deloitte

185, avenue Charles-de-Gaulle

92524 Neuilly-sur-Seine Cedex

Tél. : 33 (0)1 40 88 28 00 - Fax : 33 (0)1 40 88 28 28