

BAUX COMMERCIAUX

La valeur locative des hôtels en période de crise sanitaire ^{390k7}

L'essentiel

En période de crise sanitaire, la plupart des hôtels luttent pour leur survie. Nous présentons un panorama de l'impact de la crise en fonction des différentes catégories d'hôtel qui devraient conditionner les ajustements de loyer s'agissant de locaux monovalents dont la valeur locative est calculée en fonction de la recette réalisable.

Étude par

Patrick COLOMER

Expert agréé par la Cour de cassation, chartered surveyor MRICS

et Anthony ODILE

Directeur du bureau Colomer Expertises Bordeaux, membre partenaire de la Compagnie nationale des experts de justice immobiliers

I. L'IMPACT DE LA CRISE SANITAIRE SUR LES HÔTELS

1. La pandémie de Covid-19 a eu des conséquences inédites en Europe à partir de mars 2020, la plupart des gouvernements européens imposant un confinement de leur population et une fermeture de leurs frontières.

Le recul de l'économie a été

violent : en France, la baisse estimée du PIB est la plus importante depuis 1945.

Le tourisme s'est arrêté *de facto* entre mars et mai 2020 et la majorité des hôtels ont fermé leurs portes durant cette période. Selon le cabinet-conseil MKG Group, seules 20 % des chambres d'hôtel en France étaient ouvertes à la vente au mois d'avril.

2. La réouverture d'un hôtel peut avoir un impact financier plus lourd que le maintien de sa fermeture si son niveau d'activité est insuffisant. Elle doit prendre en compte les coûts fixes et variables spécifiques à la situation sanitaire, dont notamment :

- les coûts du nettoyage renforcé : matériel, consommables, temps passé par les ressources opérationnelles ;
- l'augmentation des commissions ainsi que des frais commerciaux et de marketing nécessaires à drainer un maximum de demandes ;
- les frais de gestion à payer ou pas pendant la fermeture (royalties, loyers, redevances de franchise, frais de gestion divers) ;
- la durée du recours au chômage partiel qui sera autorisé par l'État ;
- les décisions de gestion fortes permettant de diminuer le niveau de charges dans un contexte d'activité dégradé (Capex, recrutement, augmentation, formation...).

Un hôtel fermé coûte dès lors moins cher à l'exploitant qu'un hôtel ouvert sans clients...

3. Une réouverture progressive des hôtels a été amorcée en juin 2020, concomitamment à la réouverture des frontières intra Espace Schengen, conséquence du reflux de la pandémie, reflux temporaire puisque le reconfinement est intervenu le 30 octobre.

La crise sanitaire a et va continuer à impacter fortement l'activité hôtelière. L'arrêt volontaire de l'économie est inédit dans l'histoire du statut des baux commerciaux.

4. La problématique majeure a été le paiement du loyer pendant le confinement, puis sa corrélation à la nouvelle valeur locative lors du déconfinement, l'économie étant bouleversée à la suite de ses arrêts.

On rappellera que le loyer est un élément essentiel du bail. Sa modification en cours de bail est difficile à obtenir. Toutefois, le maintien d'un loyer supérieur à la valeur locative entraînera le départ du locataire.

Un hôtel est un établissement commercial qui propose un service d'hébergement payant en chambres meublées à une clientèle de passage. Il doit remplir au minimum trois des quatre critères suivants : l'accueil, le ménage, la fourniture du linge, le petit-déjeuner.

Les établissements d'hébergement sont des locaux monovalents dont la valeur locative est appréciée à partir du potentiel de chiffre d'affaires à la date du renouvellement ou de la révision.

Un hôtelier vend un espace avec des services, pendant une durée limitée.

La prestation principale étant l'hébergement, les usages consistent à apprécier la valeur locative à partir de la recette « hébergement », laquelle varie en fonction de la taille des chambres, de la qualité de l'emplacement, et du niveau des services.

Les deux principaux critères de l'hôtellerie sont le prix moyen et le taux d'occupation. Plus le prix moyen pratiqué est bas, plus le taux d'occupation est élevé, et inversement. Ces paramètres varient en fonction du mode d'exploitation.

La valeur locative correspond à la somme qui doit être versée pour l'usage du bien immobilier. Elle doit rémunérer le bailleur pour la mise à disposition du local, tout en permettant au locataire exploitant de dégager une rentabilité pour rémunérer son travail, ce qui implique un équilibre entre le bailleur et le locataire.

Le locataire et le bailleur ne sont pas associés ; la valeur locative est appréciée à partir des chiffres d'affaires normatifs de l'exploitation. Dès lors, le fait qu'un locataire « sur-performe » ou sous-exploite ne doit ni avantager ni pénaliser le bailleur.

La méthode hôtelière pour calculer la valeur locative comprend trois étapes :

- rechercher le chiffre d'affaires normatif de l'hébergement, net de commissions ;
- lui appliquer un taux de recette, variable en fonction du niveau du service, qui corresponde au prélèvement du bailleur (le loyer) ;

– puis appliquer à la valeur locative obtenue des correctifs en fonction du transfert des charges, si leur imputation au locataire n'est pas conforme aux usages.

En raison de la crise sanitaire, les chiffres d'affaires à la date du renouvellement ou de la révision ne seront pas ceux réalisables pendant la durée du bail renouvelé ou révisé, tant à la hausse qu'à la baisse, selon la date à laquelle on se place. Il convient d'en tenir compte, s'agissant de l'assiette du calcul de la valeur locative.

La valeur locative est figée à la date du renouvellement ou de la révision, mais s'agissant de locaux monovalents dont la valeur locative est calculée à partir de la recette réalisable sur le cycle de 9 années correspondant à la durée du bail renouvelé, il convient d'intégrer les paramètres liés à la crise sanitaire.

5. Il existe trois types de clientèle : touristique, d'affaires, et sociale.

Les chiffres d'affaires des hôtels s'adressant à une clientèle touristique et d'affaires ont considérablement chuté depuis le confinement ; il est nécessaire de les apprécier avant et après mars 2020 pour pouvoir quantifier l'impact de la crise sanitaire sur la valeur locative.

La répartition de ces types de clientèle par catégorie d'hôtel est généralement la suivante :

- super économique (clientèle sociale)
- économique (clientèles sociale et touristique)
- milieu de gamme (clientèles touristique et d'affaires)
- haut de gamme (clientèles touristique et d'affaires)
- luxe (clientèle touristique)

Les hôtels sociaux et économiques ne sont pas ou très peu impactés par la crise sanitaire, leur clientèle étant principalement sédentaire.

Les hôtels de faible capacité n'ont en général pas ou peu d'infrastructures permettant d'accueillir de grands groupes et notamment une clientèle d'affaires (absence de salon/salle de conférences/espace de travail et de réception) ; ils reçoivent une clientèle principalement touristique.

Les hôtels haut de gamme de grande capacité sont les plus impactés, leur clientèle étant majoritairement de tourisme et d'affaires, et internationale.

On relèvera qu'un des effets de la crise sanitaire et du confinement est l'accélération du passage dans le monde d'après, qui sera essentiellement numérique. Cela change la manière de travailler de la clientèle d'affaires et a pour effets de :

- réduire à long terme le nombre de déplacements et de réunions en raison du développement des visio-conférences ;
- créer un nouveau type de clientèle d'affaires qui, avec la mise en place du télétravail, a pu s'éloigner des sièges sociaux mais devra s'y rendre ponctuellement.

Ce nouveau type de clientèle devrait avoir un pouvoir d'achat moins élevé ; cela ne pourra probablement pas compenser celle perdue. Les visio-conférences et le télétravail impactent également les restaurants.

La baisse de la clientèle d'affaires présente donc un caractère structurel, tandis que celle de la clientèle touristique est conjoncturelle.

6. À ce jour, la date de la fin de la pandémie n'est pas prévisible. Il est donc nécessaire de s'adapter.

Pour les baux en vigueur, certaines négociations ont conduit à des réductions de loyer temporaires.

Pour les baux en renouvellement, le nouveau loyer s'appliquera sur la durée du bail. Un ajustement annuel n'est pas prévu par le Code de commerce mais pourrait être contractualisé afin d'adapter le taux d'occupation en fonction de celui réalisable.

Les hôtels ne pourront pas, à moyen terme, retrouver le taux d'occupation et le prix moyen pratiqué avant la pandémie. Il convient en conséquence d'intégrer ces paramètres dans le calcul de la recette normative qui pourra être réalisée sur le cycle de 9 années correspondant à la durée du bail.

Néanmoins, il doit être tenu compte, dans l'appréciation de la recette normative, de la capacité de rebond liée à l'emplacement géographique des hôtels (Paris, Marseille, Bordeaux, etc.), ainsi que des grands événements à venir (Jeux olympiques 2024) qui devraient permettre un rattrapage du chiffre d'affaires si la pandémie est enrayée d'ici là.

Sur le long terme, la clientèle touristique internationale, notamment chinoise, pourrait doubler par rapport à celle de la période *ante* Covid-19. Paris et d'autres grandes villes de France redeviendraient en sous-capacité d'hébergement, sous réserve des nouvelles pandémies qui pourraient suivre en raison du dérèglement climatique...

La capacité apparaît insuffisante si on la compare au nombre d'arrivées avant la pandémie de Covid-19, ainsi que cela apparaît sur les tableaux ci-dessous :

Capacité hôtelière d'une sélection de pays européens, 2017



Source : Eurostat, INSEE

[source : Eurostat, INSEE]

Top 10 des pays Européens en nombre d'arrivées totales dans les hôtels (en millions), 2017



Source : Eurostat ; INSEE

[source : Eurostat, INSEE]

Nous observons que la France est en 5^e position par rapport à la capacité hôtelière, mais est 2^e en nombre d'arrivées intra-Europe.

On relèvera que les taux d'occupation et les prix moyens étaient élevés en 2019 malgré le développement du mode de logement alternatif Airbnb qui ne concurrence pas

réellement les hôtels. La différenciation réside essentiellement dans les prestations. Airbnb fournit un logement moins cher mais sans prestations. Ce nouveau mode d'hébergement sans services a permis la venue d'une nouvelle catégorie de clientèle touristique, notamment familiale, qui ne fréquentait pas les hôtels, sauf les 2 et 3 étoiles standards dont la clientèle est familiale. En 2019, Paris comprenait 82 444 clés et 65 000 logements Airbnb.

II. COMMENT QUANTIFIER L'IMPACT DE LA PANDÉMIE ?

1. Le chiffre d'affaires normatif sur une période de 9 ans (durée de droit commun d'un bail commercial en hôtellerie) comprendra probablement :

- un premier cycle d'une période triennale tenant compte de la pandémie avec une reprise progressive de l'activité hôtelière, ce qui implique de retenir des paramètres (nombres de jours d'ouverture, taux d'occupation, prix praticables) dégradés. L'absence de salons a un fort impact sur les prix moyens ;
- un second cycle de deux périodes triennales dans l'hypothèse d'un retour progressif à la normale, avec des paramètres non dégradés.

Par conséquent, il convient d'adapter la décote en fonction de l'emplacement, de la catégorie, de la capacité et de la clientèle de chaque hôtel.

2. Dans les années 2000, les hôteliers ont raté le virage internet, ce qui a rendu inadapté le calcul de la recette normative à partir des prix affichés. Depuis lors, les tarifs affichés ne sont quasiment jamais pratiqués ; ils sont adaptés quotidiennement en fonction du remplissage de l'établissement.

Une partie de plus en plus importante du chiffre d'affaires des hôtels a été captée par les intermédiaires via internet, appelés Online Travel Agencies (OTA). Il existe deux modes de rémunération des intermédiaires : le prélèvement direct, appelé allotement, et le versement de commissions, qui est le plus fréquent. Les hôteliers subissent également la concurrence des modes de logement alternatifs via internet, avec notamment Airbnb, mais aussi des plateformes d'échange de logements. Le chiffre d'affaires réel de l'exploitant est devenu inférieur à celui qu'il facture.

3. La méthode hôtelière de calcul de la valeur locative a été rénovée en 2016 afin d'intégrer ces paramètres dans le but de rétablir un équilibre entre bailleur et locataire. Cela a entraîné une adaptation :

- de l'assiette du calcul (le chiffre d'affaires normatif hébergement net de commissions)
- du taux de recette
- des correctifs

La mise en œuvre de la méthode rénovée a eu pour conséquence un allègement de l'assiette et, corrélativement, une progression des taux de recette (prélèvement du bailleur), dans le sens d'une plus grande pertinence économique des valeurs locatives hôtelières.

4. La problématique est la suivante : les prix affichés sont devenus très éloignés des prix pratiqués, et même praticables ; ce sont les prix maximums que l'exploitant n'a

pas le droit de dépasser. Il en résulte des réductions très importantes, auxquelles s'ajoutent les commissions versées aux OTA.

Depuis le développement d'internet, les prix sont plus facilement accessibles à la clientèle. Internet est un comparateur de prix et permet une transparence. Les prix pratiqués évoluent quotidiennement, de sorte que ceux affichés sont devenus rarement et difficilement praticables. On constate que l'écart est devenu très important. L'exploitant adapte ses prix en permanence pour remplir son hôtel. Afin de ne pas pénaliser ni avantager le bailleur, il convient de rechercher le prix praticable par un exploitant normal compte tenu de l'emplacement et des caractéristiques de son établissement. Le principe est que le bailleur n'est pas associé avec son locataire.

Le chiffre d'affaires (CA) des hôtels est devenu facial, et non économique, une partie étant reversée aux intermédiaires. Le prix restant dans la caisse de l'exploitant est hors commissions. Celles-ci sont fréquemment comprises entre 15 et 25 % du CA généré. Il en va différemment lorsque les commissions prennent la forme d'un allotement : les agences revendent les chambres en prélevant leur marge, et dans ce cas le CA perçu par le locataire hôtelier est économique et non facial.

Il existe donc deux recettes « hébergement » : celle de l'hôtel, qui est faciale ; celle de l'hôtelier, qui est économique, les commissions étant déduites. Les OTA entraînent une augmentation du taux d'occupation (TO) et donc du chiffre d'affaires, mais paradoxalement une diminution de celui restant dans l'exploitation, les commissions prélevées étant élevées. Le CA facial de l'hôtel ne correspond plus au CA économique de l'exploitant. Cela implique un retraitement du prix moyen pour tenir compte de la réalité économique.

Le prix moyen varie en fonction de :

- l'emplacement
- la surface de la chambre
- la période
- les prestations fournies

5. Le chiffre d'affaires normatif réalisable net de commissions est difficile à appréhender, étant lié à l'emplacement et aux caractéristiques des hôtels. Il existe néanmoins des statistiques émanant des offices de tourisme, des cabinets Deloitte in extenso ou KPMG.

Pour obtenir un taux d'occupation (TO) élevé, l'hôtelier doit consentir des réductions à une partie de sa clientèle.

Les hôteliers utilisent un ratio simple – le revenu par chambre disponible (REVPAR) – qui fusionne le taux d'occupation et le prix moyen par chambre disponible. C'est un mode de comparaison direct qui est fréquemment utilisé par les hôteliers. Il est simple, mais moins précis que la décomposition entre le prix moyen et le taux d'occupation, ces deux paramètres étant liés : plus le taux d'occupation augmente, plus le prix moyen diminue, et inversement.

L'approche « prix moyen et taux d'occupation » a été conservée pour rechercher le chiffre d'affaires hébergement normatif. Le CA reversé aux OTA est déduit, car il ne reste pas dans l'exploitation. Le taux d'occupation des hôtels a augmenté jusqu'en 2014, en raison notamment du rôle croissant des OTA.

Les taux de prélèvement sur le chiffre d'affaires hébergement praticable net et théorique ou de base peuvent atteindre :

– 21 à 25 % pour les hôtels en situation secondaire (type zone industrielle et d'activité, éloignée du centre-ville) pratiquement sans services apportés autres que le logement (0 à 2 étoiles) ;

– 18 à 21 % pour les hôtels équivalents à 1 ou 2 étoiles banalement placés, avec des prestations annexes modérées ;

– 15 à 18 % pour les hôtels 3 et 4 étoiles en centre-ville ou en périphérie ;

– 12 à 15 % pour les hôtels 5 étoiles.

En matière de résidences hôtelières, ces taux sont généralement compris entre 25 et 35 %.

Seront étudiés ci-après cinq cas en fonction des catégories et capacités différentes d'hôtels, étant précisé qu'il existe des disparités en fonction des emplacements, la clientèle touristique internationale ayant quasiment disparu :

A. Cas d'un hôtel social

La clientèle est sédentaire pour ce type de catégorie ; il n'y a donc pas d'impact lié à la crise sanitaire sur la recette normative permettant de calculer la valeur locative.

B. Cas d'un hôtel économique

Pour un hôtel de catégorie économique d'une capacité de 50 chambres, recevant une clientèle sociale et touristique, la performance normative, abstraction faite de la crise sanitaire, peut s'apprécier ainsi :

chiffre d'affaires de l'hôtel "économique", net de commission						
	nb de chambres	nb de jours d'ouverture	taux d'occupation	prix praticable	OTA	chiffre d'affaires réalisable
TOTAL HT	50	365	90%	50 €	5%	780 188 €
					REVPAR	43 €
					CA HT/chambre	15 604 €

Le chiffre d'affaires moyen normatif retenu, compte tenu de la crise sanitaire, correspond à la moyenne arithmétique des deux cycles présumés et peut être apprécié ainsi :

1. Sur la durée du bail renouvelé :

chiffre d'affaires de l'hôtel net de commission (restant dans l'exploitation)							
	nb de chambres	nb de jours d'ouverture	taux d'occupation	prix praticables	OTA	chiffre d'affaires réalisable	
1 ^{er} cycle : forte contraction de l'industrie hôtelière puis retour progressif à la normale	1 ^{ère} année	50	365	60%	45 €	10%	443 475 €
						REVPAR	24,30 €
						CA HT/chambre	8 870 €
	2 ^{ème} année	50	365	85%	50 €	8%	713 575 €
						REVPAR	39,10 €
						CA HT/chambre	14 272 €
	3 ^{ème} année	50	365	90%	50 €	7%	763 763 €
						REVPAR	41,85 €
						CA HT/chambre	15 275 €
2 ^{ème} cycle : retour à la normale	De la 4 ^{ème} année à la 9 ^{ème} année :	50	365	90%	50 €	5%	780 188 €
						REVPAR	42,75 €
						CA HT/chambre	15 604 €

Chiffre d'affaires normatif de l'hôtelier retenu (moyenne des deux cycles) :

1 ^{ère} année :	443 475 €	x	1 an	=	443 475 €
2 ^{ème} année :	713 575 €	x	1 an	=	713 575 €
3 ^{ème} année :	763 763 €	x	1 an	=	763 763 €
4 ^{ème} à 9 ^{ème} année :	780 188 €	x	6 ans	=	4 681 125 €
			9 ans		6 601 938 €
Soit une recette normative moyenne de :	6 601 938 €	/	9 ans	=	733 549 €
correspondant à un abattement de					-5,98%

2. En cas de révision avec une durée résiduelle de 3 années :

Chiffre d'affaires normatif de l'hôtelier retenu (sur une période triennale) :

1 ^{ère} année :	443 475 €	x	1 an	=	443 475 €
2 ^{ème} année :	713 575 €	x	1 an	=	713 575 €
3 ^{ème} année :	763 763 €	x	1 an	=	763 763 €
			3 ans		1 920 813 €
Soit une recette normative moyenne de :	1 920 813 €	/	3 ans	=	640 271 €
correspondant à un abattement de					-17,93%

C. Cas d'un hôtel milieu de gamme

Pour un hôtel de catégorie « milieu de gamme » d'une capacité de 50 chambres, recevant une clientèle essentiellement touristique, la performance normative, abstraction faite de la crise sanitaire, peut s'apprécier ainsi :

chiffre d'affaires de l'hôtel "milieu de gamme", net de commission						
	nb de chambres	nb de jours d'ouverture	taux d'occupation	prix praticable	OTA	chiffre d'affaires réalisable
TOTAL HT	50	365	85%	90 €	7%	1 298 396 €
					REVPAR	71 €
					CA HT/chambre	25 968 €

Le chiffre d'affaires moyen normatif retenu, compte tenu de la crise sanitaire, correspond à la moyenne arithmétique des deux cycles présumés et peut être apprécié ainsi :

1. Sur la durée du bail renouvelé :

	chiffre d'affaires de l'hôtel net de commission (restant dans l'exploitation)					
	nb de chambres	nb de jours d'ouverture	taux d'occupation	prix praticables	OTA	chiffre d'affaires réalisable
1 ^{ère} année	50	365	40%	60 €	12%	385 440 €
						REVPAR CA HT/chambre
2 ^{ème} année	50	365	70%	70 €	10%	804 825 €
						REVPAR CA HT/chambre
3 ^{ème} année	50	365	80%	85 €	8%	1 141 720 €
						REVPAR CA HT/chambre
De la 4 ^{ème} année à la 9 ^{ème} année :	50	365	85%	90 €	7%	1 298 396 €
						REVPAR CA HT/chambre

Chiffre d'affaires normatif de l'hôtelier retenu (moyenne des deux cycles) :

1 ^{ère} année :	385 440 €	x	1 an	=	385 440 €
2 ^{ème} année :	804 825 €	x	1 an	=	804 825 €
3 ^{ème} année :	1 141 720 €	x	1 an	=	1 141 720 €
4 ^{ème} à 9 ^{ème} année :	1 298 396 €	x	6 ans	=	7 790 378 €
			9 ans		10 122 363 €
Soit une recette normative moyenne de :	10 122 363 €	/	9 ans	=	1 124 707 €
correspondant à un abattement de					-13,38%

2. En cas de révision avec une durée résiduelle de 3 années :

Chiffre d'affaires normatif de l'hôtelier retenu (sur une période triennale) :

1 ^{ère} année :	385 440 €	x	1 an	=	385 440 €
2 ^{ème} année :	804 825 €	x	1 an	=	804 825 €
3 ^{ème} année :	1 141 720 €	x	1 an	=	1 141 720 €
			3 ans		2 331 985 €
Soit une recette normative moyenne de :	2 331 985 €	/	3 ans	=	777 328 €
correspondant à un abattement de			-40,13%		

D. Cas d'un hôtel haut de gamme de grande capacité

Pour un hôtel de catégorie « haut de gamme » d'une capacité de 200 chambres, recevant une clientèle touristique et d'affaires et comprenant de nombreux services dédiés aux professionnels, la performance normative, abstraction faite de la crise sanitaire, peut s'apprécier ainsi :

chiffre d'affaires de l'hôtel "haut de gamme de grande capacité", net de commission						
	nb de chambres	nb de jours d'ouverture	taux d'occupation	prix praticable	OTA	chiffre d'affaires réalisable
TOTAL HT	200	365	80%	200 €	8%	10 745 600 €
					REVPAR	147 €
					CA HT/chambre	53 728 €

Le chiffre d'affaires moyen normatif retenu, compte tenu de la crise sanitaire, correspond à la moyenne arithmétique des deux cycles présumés et peut être apprécié ainsi :

1. Sur la durée du bail renouvelé :

	chiffre d'affaires de l'hôtel net de commission (restant dans l'exploitation)						
	nb de chambres	nb de jours d'ouverture	taux d'occupation	prix praticables	OTA	chiffre d'affaires réalisable	
1 ^{er} cycle : forte contraction de l'industrie hôtelière puis retour progressif à la normale	1 ^{ère} année	200	365	30%	120 €	12%	2 312 640 €
						REVPAR	31,68 €
						CA HT/chambre	11 563 €
2 ^{ème} cycle : retour à la normale	2 ^{ème} année	200	365	50%	150 €	10%	4 927 500 €
						REVPAR	67,50 €
						CA HT/chambre	24 638 €
	3 ^{ème} année	200	365	70%	170 €	8%	7 992 040 €
						REVPAR	109,48 €
						CA HT/chambre	39 960 €
	De la 4 ^{ème} année à la 9 ^{ème} année :						
	200	365	75%	190 €	8%	9 570 300 €	
						REVPAR	131,10 €
						CA HT/chambre	47 852 €

Chiffre d'affaires normatif de l'hôtelier retenu (moyenne des deux cycles) :

1 ^{ère} année :	2 312 640 €	x	1 an	=	2 312 640 €
2 ^{ème} année :	4 927 500 €	x	1 an	=	4 927 500 €
3 ^{ème} année :	7 992 040 €	x	1 an	=	7 992 040 €
4 ^{ème} à 9 ^{ème} année :	9 570 300 €	x	6 ans	=	57 421 800 €
			9 ans		72 653 980 €
Soit une recette normative moyenne de :	72 653 980 €	/	9 ans	=	8 072 664 €
correspondant à un abattement de			-24,88%		

La baisse du TO et du prix moyen à long terme s'explique par la diminution de la clientèle d'affaires.

2. En cas de révision avec une durée résiduelle de 3 années :

Chiffre d'affaires normatif de l'hôtelier retenu (sur une période triennale) :

1 ^{ère} année :	2 312 640 €	x	1 an	=	2 312 640 €
2 ^{ème} année :	4 927 500 €	x	1 an	=	4 927 500 €
3 ^{ème} année :	7 992 040 €	x	1 an	=	7 992 040 €
			3 ans		15 232 180 €
Soit une recette normative moyenne de :	15 232 180 €	/	3 ans	=	5 077 393 €
correspondant à un abattement de					-52,75%

E. Cas d'un hôtel de luxe d'assez grande capacité

Pour un hôtel de catégorie « haut de gamme » d'une capacité de 100 chambres recevant une clientèle touristique et d'affaires, la performance normative, abstraction faite de la crise sanitaire, peut s'apprécier ainsi :

chiffre d'affaires de l'hôtel "luxe d'assez grande capacité", net de commission

	nb de chambres	nb de jours d'ouverture	taux d'occupation	prix praticable	OTA	chiffre d'affaires réalisable
TOTAL HT	100	365	80%	350 €	8%	9 402 400 €
					REVPAR	258 €
					CA HT/chambre	94 024 €

Le chiffre d'affaires moyen normatif retenu, compte tenu de la crise sanitaire, correspond à la moyenne arithmétique des deux cycles présumés et peut être apprécié ainsi :

1. Sur la durée du bail renouvelé :

	chiffre d'affaires de l'hôtel net de commission (restant dans l'exploitation)						
	nb de chambres	nb de jours d'ouverture	taux d'occupation	prix praticables	OTA	chiffre d'affaires réalisable	
1 ^{er} cycle : forte contraction de l'industrie hôtelière puis retour progressif à la normale	1 ^{ère} année	100	365	20%	175 €	15%	1 085 875 €
						REVPAR	29,75 €
						CA HT/chambre	10 859 €
2 ^{ème} cycle : retour à la normale	2 ^{ème} année	100	365	50%	220 €	12%	3 533 200 €
						REVPAR	96,80 €
						CA HT/chambre	35 332 €
3 ^{ème} année	3 ^{ème} année	100	365	70%	250 €	10%	5 748 750 €
						REVPAR	157,50 €
						CA HT/chambre	57 488 €
De la 4 ^{ème} année à la 9 ^{ème} année :		100	365	80%	300 €	9%	7 971 600 €
						REVPAR	218,40 €
						CA HT/chambre	79 716 €

Chiffre d'affaires normatif de l'hôtelier retenu (moyenne des deux cycles) :

1 ^{ère} année :	1 085 875 €	x	1 an	=	1 085 875 €
2 ^{ème} année :	3 533 200 €	x	1 an	=	3 533 200 €
3 ^{ème} année :	5 748 750 €	x	1 an	=	5 748 750 €
4 ^{ème} à 9 ^{ème} année :	7 971 600 €	x	6 ans	=	47 829 600 €
			9 ans		58 197 425 €
Soit une recette normative moyenne de :	58 197 425 €	/	9 ans	=	6 466 381 €
correspondant à un abattement de					-31,23%

La baisse du prix moyen et l'augmentation des OTA à long terme s'expliquent par la diminution de la clientèle.

2. En cas de révision avec une durée résiduelle de 3 années :

Chiffre d'affaires normatif de l'hôtelier retenu (sur une période triennale) :

1 ^{ère} année :	1 085 875 €	x	1 an	=	1 085 875 €
2 ^{ème} année :	3 533 200 €	x	1 an	=	3 533 200 €
3 ^{ème} année :	5 748 750 €	x	1 an	=	5 748 750 €
			<u>3 ans</u>		<u>10 367 825 €</u>
Soit une recette normative moyenne de :	10 367 825 €	/	3 ans	=	3 455 942 €
correspondant à un abattement de					-63,24%

F. Récapitulatif

Les synthèses sur 9 ans et 3 ans par catégories d'hôtel sont les suivantes :

SYNTHÈSE sur 9 ans (dans le cadre d'un renouvellement de bail)			
Catégories d'Hôtel	CA hébergement normatif hors COVID	CA hébergement compte-tenu du COVID	Écart en %
1/ Social (sans impact)	-	-	-
2/ Économique (capacité 50 chambres)	780 188 €	733 549 €	-5,98%
3/ Milieu de gamme (capacité 50 chambres)	1 298 396 €	1 124 707 €	-13,38%
4/ Haut de gamme (capacité 200 chambres)	10 745 600 €	8 072 664 €	-24,87%
5/ Luxe (capacité 100 chambres)	9 402 400 €	6 466 381 €	-31,23%
SYNTHÈSE sur 3 ans (dans le cadre d'une révision de loyer avec une durée résiduelle de 3 années)			
Catégories d'Hôtel	CA hébergement normatif hors COVID	CA hébergement compte-tenu du COVID	Écart en %
1/ Social (sans impact)	-	-	-
2/ Économique (capacité 50 chambres)	780 188 €	640 271 €	-17,93%
3/ Milieu de gamme (capacité 50 chambres)	1 298 396 €	777 328 €	-40,13%
4/ Haut de gamme (capacité 200 chambres)	10 745 600 €	5 077 393 €	-52,75%
5/ Luxe (capacité 100 chambres)	9 402 400 €	3 455 942 €	-63,24%

La diminution de l'assiette conduit à une diminution de la valeur locative dans les mêmes proportions.

La problématique est identique pour les résidences hôtelières.

Pour conclure. L'adaptation des loyers à la conjoncture économique est une condition de survie pour les exploitants. À circonstances exceptionnelles, mesures exceptionnelles. Il faut trouver un équilibre entre les bailleurs et les locataires, en raisonnant sur le cycle correspondant à la durée du bail renouvelé ou révisé, s'agissant de locaux monovalents dont la valeur locative

est directement corrélée au potentiel d'exploitation. Le mécanisme de fixation des loyers des locaux monovalents mériterait d'être revu pour intégrer les réalités économiques, avec une adaptation à chaque période triennale pour tenir compte de l'évolution conjoncturelle. Les négociations actuelles entre bailleurs et preneurs aboutissent à des réductions de loyer substantielles mais temporaires. Figurer un loyer sur un cycle de 9 années apparaît trop long, la durée et l'intensité de la pandémie étant malheureusement des paramètres inconnus. À circonstances exceptionnelles, réformes exceptionnelles ?