

# LA DÉTERMINATION DES LOYERS EN MÉTHODE HÔTELIÈRE AU CRIBLE D'UNE RÉFLEXION TRANSPARENTE ET D'ÉTUDES

par **Pascal Lesieur**

Vice-président du groupe Sciences-po immobilier Paris, expert de justice près la cour d'appel et la cour administrative d'appel de Bordeaux

À la suite de différents débats ayant animé la profession sur la détermination de la valeur locative judiciaire hôtelière lors du renouvellement, il apparaît nécessaire de repenser les méthodes sur la base de raisonnements clairement explicités et d'études de terrain.

Les mêmes auteurs de l'ancienne comme de la « nouvelle » méthode hôtelière *persistent et signent* selon leurs propres termes et nous renvoyons le lecteur à leurs précédentes publications. Signalons simplement que la détermination d'un prix moyen praticable, en lieu et place des tarifs affichés, n'est plus heureusement contestée depuis des décennies et que la suppression des *online tourism agency* (OTA) comme Booking est contestable, car c'est une charge à discrétion de l'hôtelier relevant de sa gestion, hors concours du bailleur, comme les autres charges, et qu'elle ajoute des interrogations dans sa détermination. Concernant la nouvelle grille de taux d'effort de 2017, il est indispensable pour la clarté du débat de connaître enfin les travaux sur lesquels elle est fondée en lieu et place de pétitions de principe consternantes. La nouvelle proposition de méthode hôtelière par l'IFEI est de fonder une matrice de taux d'effort à partir d'un résultat brut d'exploitation (RBE) moyen comptable en fonction de trois facteurs principaux de la valeur, à savoir : la catégorie d'étoiles, la situation et la taille de l'établissement<sup>1</sup>. Toute la question est évidemment de mesurer la pertinence des différentes méthodes ou grilles.

## ■ Premier axe d'étude : réflexion sur le fondement d'un taux d'effort sur un pourcentage d'un RBE hôtelier comptable<sup>2</sup>

L'utilité du RBE<sup>3</sup> paraît difficilement contestable car, comme tout immeuble monovalent (l'hôtel est dédié à sa destination, l'hôtellerie), sa valeur locative est consubstantielle de la capacité contributive de l'exploitation à en financer le loyer. Si le loyer est trop élevé, il s'ensuivra, dans l'ordre inverse des priorités, une perte de tout bénéficiaire, ce qui est anormal pour l'exploitant, puis une perte de la capacité d'investissement dans les rénovations nécessaires à la mise à niveau de l'outil hôtel par rapport à la concurrence, ce qui compromet sa survie économique à terme, et enfin l'incapacité de financer les obligations réglementaires, ce qui le place en risque de fermeture. Trop bas, le loyer ne pourra pas financer les charges du bailleur et la rémunération de son capital. Et l'on perçoit ainsi l'équilibre périlleux à trouver.

Il existe cependant deux alternatives à cette méthode de RBE normatif :

La comparaison avec des loyers existants ;  
Les prix de loyer à l'unité : mètre carré pondéré ou chambre.

La première méthode présente l'avantage de se conformer directement à deux facteurs fondant la valeur locative du statut des baux commerciaux : en fonction des loyers courants et de la même destination. Si elle peut être utilisée comme méthode de recoupement, elle n'est pas sans poser des problèmes. Par des difficultés d'application pratiques :

- Les comparables ne pouvant être que des hôtels, il faut donc s'abstraire de la notion de voisinage pour la remplacer par « de commercialité analogue » ;
- Les hôtels étant des immeubles hétérogènes du fait de leurs caractéristiques – nature des constructions, ancienneté, génération, taille, état, fonctionnalité, second œuvre et équipements, services annexes (parking, restaurant, séminaires, spa, etc.) – il sera difficile en pratique de réunir un panel significatif suffisant d'immeubles de mêmes caractéristiques, sauf à multiplier les correctifs et, par suite, les incertitudes et approximations ;
- Même si ce panel réussit à être constitué, nous constaterons comme en matière de boutiques une base de loyers hétérogènes en raison de multiples facteurs qui expliquent la formation du prix (ancienneté des baux, baux de renouvellement, de première mise en location, paiement d'un fonds de commerce, baux fixés judiciairement, nature des liens entre le bailleur et le locataire, puissance de la commercialisation) et qui viendront perturber la comparaison ;
- Mais surtout, le loyer issu de cette méthode n'est pas nécessairement en mesure d'assurer le juste équilibre entre la rémunération du bailleur et de l'exploitant.

(1) A. Malaquin, H. Lefebvre, C. Roussel et J. Martins, AJDI 2023. 498.

(2) V. définition *infra*.

(3) Dans le cadre de cette étude, le RBE correspond, au Gross Operating Profit défini par le *Uniform System of Accounts for the Lodging Industry*. Il s'agit du résultat brut découlant directement de l'exploitation avant imputation des charges fixes ou de celles résultant du coût du capital (taxe foncière, professionnelle, assurance immeuble, loyer, frais financiers, amortissements, etc.).

Enfin, les méthodes au prix de loyer à l'unité sont des variantes des méthodes de comparaison qui ne font que répondre aux tailles différentes des hôtels, avec deux limites : la méthode à la chambre fait fi de toutes les autres surfaces de l'hôtel et de la taille des chambres ; la méthode au mètre carré pondéré, même si elle est préférable, fait fi du nombre de chambres, vecteur de la capacité contributive au loyer. Et en pratique, il est particulièrement ardu de se procurer les surfaces pondérées des autres loyers dans des délais et enveloppes budgétaires contraintes. Il s'y ajoute les difficultés et incertitudes habituelles inhérentes à toute pondération.

## ■ Deuxième axe d'étude : lister les facteurs explicatifs et retenir les facteurs pertinents

Après étude empirique de leurs impacts sur le RBE hôtelier, nous avons listé les principaux facteurs explicatifs suivants de la valeur locative judiciaire hôtelière par ordre de pertinence :

- Situation ;
- Qualité physique de l'hôtel quantifiable par le CAPEX (*capital expenditure*). Pour une entreprise, le CAPEX correspond au total des dépenses d'investissement (corporel et incorporel) consacrées à l'achat d'équipement professionnel. Il est généralement traduit en français par l'expression « dépenses d'investissement de capital » intégrant également le décret tertiaire et la responsabilité sociale de l'entreprise (RSE) ;
- Taille de l'hôtel ;
- Mode de commercialisation : chaîne intégrée, réseaux commerciaux, indépendant ;
- Juridique avec le lien bailleur/preneur indépendant ou non ;
- Centres de profit annexe (restaurant, séminaires, spa, etc.) ;
- Catégorie d'étoiles.

Comme le bailleur n'est pas, en droit, l'associé du preneur, nous effaçons les facteurs 4 et 5, étant néanmoins observé que le facteur 4 a une forte influence sur le RBE hôtelier, car l'on constate que les chaînes intégrées sont plus rentables que les hôtels insérés dans un réseau de commercialisation, de type Best Western par exemple, et des hôtels indépendants. Le facteur 5 a lui aussi des conséquences très importantes sur le niveau des loyers, expliquant ainsi le haut niveau des loyers du groupe Accor, où l'on a privilégié le bailleur au détriment du locataire pour les besoins d'une opération capitalistique. Le facteur 6, devant faire l'objet de valorisations particulières, ne sera pas présentement étudié. Développons l'impact de chacun des quatre facteurs restants :

- Le facteur situation par chambre est évidemment le facteur majeur de la valeur locative de l'hôtel, parce qu'il conditionne le REVPAR, défini comme le produit du prix des chambres par son taux d'occupation, c'est-à-dire le chiffre d'affaires par chambre. Il est constaté qu'à produit hôtelier identique, le prix des chambres peut être quatre fois plus cher place de la

Concorde ou sur la Croisette qu'en campagne périgourdine et que le taux d'occupation est proche de 100 % place de la Concorde alors qu'il s'effondre en campagne périgourdine, où l'activité est très saisonnière. Le REVPAR est le meilleur indicateur de la situation et il apparaît opportun de classer, *ceteris paribus* et à produit hôtelier analogue, la qualité de situation par niveau de REVPAR.

- La qualité de l'hôtel impacte doublement la capacité contributive du loyer.
  - Des caractéristiques favorables dopent son REVPAR et réciproquement.
  - Le CAPEX, c'est-à-dire le montant des travaux nécessaires, obère sa capacité contributive. Ce CAPEX devra être ventilé entre la part à charge du bailleur et du preneur que pour ne retenir que cette dernière.
- La taille de l'hôtel impacte aussi fortement la capacité contributive du loyer, après vérification empirique.
  - Sa capacité d'accueil lui permet ou pas de recevoir des groupes de tailles variables et d'augmenter son taux d'occupation.
  - Mais surtout, les coûts d'exploitation sont constitués de coûts fixes (impôts et taxes), semi-variables (charges du personnel, travaux et services extérieurs) et variables (achat de marchandise). Comme les charges semi-variables y sont fortement majoritaires, la rentabilité de l'hôtel est une fonction croissante de sa taille.
- La catégorie d'étoiles n'a pas l'impact sur la rentabilité de l'hôtel qu'on lui prête dans la méthode hôtelière ancienne comme nouvelle. Les études montrent que la rentabilité en fonction des étoiles est à peu près la même. Le contraire aurait été surprenant d'autant plus que la décennie précédente a vu construire une majorité de 3 étoiles. Ce n'est qu'à partir de la quatrième ou de la cinquième étoile qu'apparaît une baisse significative de la rentabilité, et donc de la capacité contributive de l'hôtel au loyer, encore plus marquée pour la catégorie palace avec ses résultats plus volatils. Le facteur catégorie d'étoiles ne doit alors n'opérer de distinction qu'à partir de la quatrième étoile. Pour les hôtels non classés dont le modèle économique oscille entre l'immobilier meublé et l'étoilé, il convient de distinguer les hôtels ayant comme usage d'accueillir les relogements d'urgence des préfets et les autres. Seule une étude *ad hoc* permet, compte tenu de leurs diversités, de préciser leurs capacités contributives.

## ■ Troisième axe d'étude : prévoir les intégrations des facteurs retenus en conformité avec le statut des baux commerciaux et leurs quantifications dans une matrice sans en occulter les limites

De fait, aucune entreprise n'a mené à bien une étude exhaustive de détermination de l'impact des facteurs discriminants sur le RBE hôtelier, car elle constituerait un énorme travail non rémunéré.

Mais deux études sont exploitables :

- Celle de l'IFEI, malgré quelques limites : RBE comptable au lieu du RBE corrigé, échantillon conséquent mais non exhaustif et significatif à condition qu'il soit transparent et randomisé ;
- Celle de KPMG, spécialiste incontesté de la profession, que nous allons étudier ci-après. Le panel du travail de KPMG représente 45 % de la branche hôtelière nationale, 12 682 hôtels et 242 104 chambres à peu près réparties selon les catégories d'étoiles, sur la France entière.

À partir du panel KPMG 2023 public sur la période 2012-2019 ; 2022 (hors période covid) et disponible sur Internet, nous obtenons les pourcentages de RBE sur le chiffre d'affaires hors taxes en fonc-

tion des catégories d'étoiles et des situations. Puis, nous déterminons la valeur locative judiciaire admissible en divisant par deux, à parts égales, le RBE, entre la rémunération de l'activité et celle du bailleur. Cette simplification, utilisée par l'IFEI et non contestée par les tenants de la tradition, semble faire consensus. On notera cependant qu'elle laisse entière la question du CAPEX. Enfin, les moyennes (moy) sont pondérées en fonction de leurs poids relatifs dans le parc hôtelier français (V. tableau ci-dessous).

## Résultats d'analyse

La progression du RBE hôtelier entre 2012 et 2019 pourrait justifier, dans une certaine mesure, une remontée des taux de la grille d'effort de la nouvelle méthode (2022 apparaissant comme un retour aux résultats des années précédentes, passé le covid), sous la double condition non avérée que la grille originelle soit pertinente et que les évolutions de rentabilité aient été suivies selon items.

Le RBE est nettement supérieur à Paris et en Île-de-France (IDF hors Paris) qu'en province, confirmant, s'il en était encore besoin, la pertinence du critère situation. Mais l'on s'aperçoit que cette segmentation IDF/province est grossière. En 5 étoiles, PACA est ainsi plus performante que l'Île-de-France. Le REVPAR est effectivement un bien meilleur indicateur de la qualité de la situation.

La catégorie d'étoiles est de rentabilité à peu près similaire du 1 au 3 étoiles mais on constate sa baisse en 4 étoiles en province, et un décrochement à partir du 5 étoiles dont la volatilité selon les années est amplifiée. Elle invalide la dégressivité linéaire de l'étroite grille de l'ancienne comme de la nouvelle méthode hôtelière du 1 au 5 étoiles.

Notre matrice permet de dégager des écarts variables tant avec les grilles de l'ancienne et de la nouvelle méthode que celle de l'IFEI que j'invite le lecteur à examiner.

| RBE HT en % du CA HT | Poids relatif | An 12 | 13   | 14   | 15   | 16   | 17   | 18   | 19   | 22   | Moy RBE | RBE/2 ou VLJ |
|----------------------|---------------|-------|------|------|------|------|------|------|------|------|---------|--------------|
| Paris 5*sup          | 0 %           | 28,3  | 27,2 | 28,7 | 27,5 | 29,8 | 25   | 24,8 | 22,9 | 31,3 | 27,3    | 13,6         |
| PACA 5*sup           | 0 %           | 32    | 31,1 | 26,8 | 30,6 | 39,6 | 36   | 37   | 31,9 | 33,5 | 33,2    | 16,6         |
| Province 5*sup       | 0 %           | 28,8  | 20   | 12,3 | 17,7 | 19,2 | 18,6 | 26,7 | 28,7 | 28,7 | 22,3    | 11,2         |
| Moy 5*sup Fr         | 0 %           | 28,8  | 28,2 | 27,3 | 28,1 | 33,9 | 27,8 | 29,2 | 26,8 | 26,8 | 28,5    | 14,3         |
| Paris 5*             | 2 %           | 32,3  | 34,3 | 38,8 | 33,2 | 27,4 | 29,8 | 31,6 | 30   | 37,0 | 32,7    | 16,4         |
| Reste 5*             | 3 %           | 32,2  | 32,5 | 23,5 | 25   | 21   | 20,2 | 22,8 | 20,5 | 23,0 | 24,5    | 12,3         |
| Moy 5* Fr            | 5 %           | 32,2  | 33,4 | 31,4 | 30,1 | 24,7 | 25,6 | 28,0 | 26,0 | 31,3 | 29,2    | 14,6         |
| Paris 4*             | 4 %           | 29,7  | 31,7 | 32,9 | 27,4 | 26,7 | 35   | 37,7 | 38,8 | 40,5 | 33,4    | 16,7         |
| IDF 4*               | 3 %           | 31,2  | 36,2 | 37,4 | 39,9 | 32,8 | 24,9 | 39,1 | 28,3 | 28,3 | 33,1    | 16,6         |
| Province 4*          | 19 %          | 28,8  | 26,4 | 25,1 | 27,1 | 30,3 | 28,8 | 30   | 30,6 | 32,5 | 28,8    | 14,4         |
| Moy 4* Fr            | 27 %          | 29,2  | 31,6 | 32,4 | 32,2 | 30,3 | 29,2 | 35,6 | 32,7 | 34,5 | 32,0    | 16,0         |
| Paris 3*             | 7 %           | 27,4  | 30,9 | 30,7 | 27,9 | 30   | 37   | 40,5 | 40   | 44,8 | 34,4    | 17,2         |
| IDF 3*               | 7 %           | 43,5  | 46,1 | 48,5 | 41,4 | 36,3 | 32   | 35,7 | 36,9 | 34,9 | 39,5    | 19,7         |
| Province 3*          | 31 %          | 30,1  | 33,4 | 38,8 | 34,8 | 29,3 | 29,8 | 31   | 33   | 33,5 | 32,6    | 16,3         |
| Moy 3* Fr            | 44 %          | 31,7  | 38,2 | 40,6 | 35,7 | 32,3 | 32,9 | 36,1 | 36,9 | 38,1 | 35,8    | 17,9         |
| IDF 1/2*             | 7 %           | 28,6  | 30,6 | 34,7 | 31,8 | 29,7 | 37,5 | 36,8 | 37,8 | 39,4 | 34,1    | 17,1         |
| Province 1/2*        | 17 %          | 36,5  | 40,6 | 46   | 38,2 | 36,6 | 33,1 | 32,1 | 30,5 | 30,9 | 36,1    | 18,0         |
| Moy 1/2* Fr          | 24 %          | 34,1  | 36,2 | 41,1 | 35,4 | 33,5 | 35,1 | 34,6 | 34,4 | 35,6 | 35,6    | 17,8         |
| Moyenne des moyennes | 100 %         | 31,6  | 35,7 | 38,1 | 34,4 | 31,6 | 32,1 | 35,2 | 34,6 | 36,2 | 34,4    | 17,2         |

Il y a deux solutions non exclusives :

■ Soit l'on considère que les facteurs explicatifs du taux d'effort sont trop particuliers et multiples, et l'on demande aux experts de reconstituer un RBE hôtelier normatif et d'en déduire son taux d'effort. Cette solution, très satisfaisante intellectuellement, se heurte à l'inconvénient pratique de présupposer chez l'expert une très fine connaissance des ratios hôteliers et d'exposer à un risque de dérapage. Les experts pourront néanmoins s'appuyer sur l'étude fouillée des comptes de l'activité et les ratios normatifs de la profession, dont l'excellente étude annuelle de KPMG, complétée

par celle de Xerfi ou d'In Extensio entre autres et des études de secteur, qui sont de précieux outils.

■ Soit l'on persiste à établir une grille de taux d'effort, mais en appui seulement. Nous insistons sur le mot « appui », car les modèles normatifs ne seront jamais que des simplifications (parfois abusives et instrumentalisées) de la complexité de la réalité. Cette grille devra être matricielle (intégrer les facteurs explicatifs les plus significatifs), être passée au tamis de la vérification empirique et ouvrir les fourchettes de taux afin de contenir au mieux la diversité des cas d'espèce. Nous avons bien conscience du lourd travail d'investissement personnel nécessaire et les honoraires devraient être adaptés en conséquence.