



Compétitivité du parc hôtelier québécois État de situation



Volet 1

Sommaire exécutif



Janvier 2011



Avant-propos

Fondée en 1949, l'Association des hôteliers du Québec (AHQ) rassemble en 2010 quelque 550 membres. Son mandat consiste à « regrouper les établissements hôteliers pour les représenter, défendre leurs intérêts et leur fournir des services, tout en collaborant au développement de la qualité de la profession hôtelière et de l'industrie touristique en général ». En 2009, l'AHQ a été reconnue par le ministère du Tourisme parmi les associations touristiques sectorielles (ATS) du Québec.

Cet État de situation sur le parc hôtelier québécois, piloté par l'AHQ, est le premier à être axé principalement sur la compétitivité des établissements hôteliers québécois. Celui-ci a été rendu possible grâce à l'aide financière du ministère du Tourisme dans le cadre du programme « Aide financière aux associations touristiques sectorielles ». Précisons que le contenu du présent rapport a été validé par l'AHQ mais ne représente pas la position du ministère du Tourisme et n'engage pas ce dernier.

Ce rapport est le premier volet d'un projet en comprenant trois. Les deux autres volets portent, d'une part, sur les meilleures pratiques ailleurs dans le monde favorisant le secteur hôtelier (modernisation, financement, développement durable, classification, planification, amélioration de la connaissance) et, d'autre part, sur ce que devrait être le parc hôtelier d'ici cinq ans afin d'accroître sa compétitivité.

L'Association des hôteliers du Québec (AHQ) tient à remercier la firme GPS Tourisme pour son soutien ainsi que tous les intervenants touristiques ayant participé aux différentes étapes de cette démarche de réflexion et d'analyse.

Remerciements

L'Association des hôteliers du Québec remercie les personnes qui ont contribué à la réalisation du présent état de situation (par ordre alphabétique du prénom) :

- ▶ Adèle Girard, Directrice générale, Conseil québécois des ressources humaines en tourisme (CQRHT)
- ▶ Alyre Jomphe, Directeur général, Tourisme Charlevoix
- ▶ Alain Larouche, Directeur général, Tourisme Cantons-de-l'Est
- ▶ André Despatie, Directeur général, Tourisme Lanaudière
- ▶ André Nollet, Directeur général, Tourisme Mauricie
- ▶ Andrée Courteau, Présidente - directrice générale, Tourisme Laval
- ▶ Carol Martel, Directeur général, Tourisme Saguenay-Lac-Saint-Jean
- ▶ Diane Leblond, Directrice générale, Tourisme Laurentides
- ▶ Éric Fournier, Directeur général, Tourisme Montérégie
- ▶ Gabriel Savard, Directeur général, Office du Tourisme de Québec
- ▶ Gilles Picard, Directeur général, Tourisme Outaouais
- ▶ Grétha Fougères, Directrice générale par intérim, ATR de Manicouagan
- ▶ Joëlle Ross, Directrice générale par intérim, Tourisme Gaspésie
- ▶ Marie-Soleil Vigneault, Directrice générale, Tourisme Duplessis
- ▶ Pierre Laplante, Directeur général, Tourisme Bas-Saint-Laurent
- ▶ Randa Napky, Directrice générale, Tourisme Abitibi-Témiscamingue
- ▶ Richard Moreau, Directeur général, Tourisme Chaudière-Appalaches
- ▶ Yves Zahra, Directeur général, Tourisme Centre du Québec
- ▶ Béatrice Anterrieux, Directrice de Production, Nanuq Aventure
- ▶ Bernard Chênevert, Directeur général, InterContinental Montréal
- ▶ Claude Péloquin, Analyste en chef, Réseau de veille en tourisme, Chaire de Tourisme Transat, UQÀM
- ▶ Daniel Racine, Directeur général de l'Auberge le Pomerol et membre du Conseil d'administration de l'Association des petits hôtels de Montréal
- ▶ France Ménard, Présidente, Migration
- ▶ François Diguier, Directeur général, Direction générale du développement, Ministère du Tourisme du Québec
- ▶ Georges Vacher, Sous-ministre adjoint au marketing et aux clientèles touristiques, Ministère du Tourisme du Québec
- ▶ Gérald Lafontaine, Expert-hôtelier
- ▶ June Poli, Directrice, Voyages Club Select
- ▶ Louise Nadeau, Directrice générale, Québec Maritime
- ▶ Louise Séguin, Coordinatrice – Développement touristique du nord, Ministère du Tourisme du Québec
- ▶ Marc Leduc, Directeur, Direction des stratégies et du développement des entreprises touristiques, Ministère du Tourisme du Québec

- ▶ Marie-Ève Perron, Directrice des achats et opérations, Global Tourisme
- ▶ Michel Couture, Directeur général, Hôtel Gouverneur Ste-Foy
- ▶ Patrick Dubé, Directeur, Direction de l'évaluation et de l'analyse stratégique, Ministère du Tourisme du Québec
- ▶ Pierre Bellerose, Vice-président recherche, développement et relations publiques, Tourisme Montréal
- ▶ Pierre Labrie, Consultant chez IBI / DAA
- ▶ Pierre-André Boyer, Directeur des Opérations, Nanuq Aventure
- ▶ Romain Girard, Vice-président, Association des propriétaires d'autobus du Québec (APAQ)
- ▶ Sylvain Lacombe, Directeur général, Direction générale des services à la clientèle touristique, Ministère du Tourisme du Québec
- ▶ Théodore Carrier, Directeur, Direction de la qualité et des services touristiques, Ministère du Tourisme du Québec

Ainsi que :

- ▶ les hôteliers du Québec qui ont participé au sondage en ligne
- ▶ et les agences réceptives du Québec par le biais de l'Association des agences réceptives et forfaitistes du Québec (ARF-Québec).

Sommaire exécutif

- ▶ Le choix d'une destination est bien entendu conditionnée par son attractivité (paysages, attractions, choses à faire et à voir) et sa notoriété (image, réputation) auprès des touristes. Toutefois, la qualité perçue du parc hôtelier demeure un facteur important à l'étape du processus d'achat d'un voyage une fois la destination choisie. L'hébergement représente aussi une part importante du budget voyage et plusieurs étapes d'un séjour touristique s'y dérouleront : repos, repas, planification des prochaines étapes, accès à des activités, etc. Conséquemment, la portion hébergement serait déterminante au niveau de la satisfaction d'ensemble envers une destination, mais aussi dans les intentions d'y revenir ou non¹.
- ▶ Au Québec, le parc hôtelier québécois² demeure le type d'hébergement commercial privilégié par la majorité des clientèles américaines et internationales ainsi que par une proportion importante de Canadiens des autres provinces et de Québécois visitant le Québec. Il apparaît ainsi que **la compétitivité du Québec en tant que destination serait intimement reliée à celle du parc hôtelier québécois.**
- ▶ Un **premier état de situation axé spécifiquement sur la compétitivité du parc hôtelier québécois** s'avérait donc **nécessaire**. L'Association des hôteliers du Québec considérerait cet exercice comme une priorité et en a supervisé la réalisation grâce à un soutien du ministère du Tourisme du Québec.
- ▶ Les analyses soutenant cet état de situation sont basées sur :
 - une revue de la littérature récente sur le thème de la compétitivité dans le secteur hôtelier;
 - le traitement des statistiques disponibles sur l'offre, la demande et la concurrence, notamment celle d'autres provinces canadiennes (Ontario, Colombie-Britannique et Alberta) et des résultats du «*Travel & Tourism Competitiveness Index 2009*³» réalisé par le Forum économique mondial (FÉM);
 - la segmentation des données sur les régions en quatre regroupements (urbaines, périphériques, ressources et Nord du Québec)
 - la réalisation d'enquêtes qualitatives auprès des ATR et de voyageurs réceptifs;
 - l'administration d'un sondage en ligne auprès des gestionnaires d'établissements hôteliers;
 - l'animation de deux groupes de discussion auprès d'observateurs privilégiés.

Le parc hôtelier joue un rôle central dans la compétitivité du Québec en tant que destination. Il constitue un des facteurs importants pris en compte à l'étape du processus d'achat. À l'étape post-voyage, sa qualité d'ensemble aura un impact majeur sur la satisfaction envers la destination et sur les intentions de retour ou non au Québec.

Les clientèles québécoises, canadiennes, américaines et internationales ayant utilisé des hôtels et motels comme moyen d'hébergement, lors de leurs voyages au Québec en 2008, sont respectivement responsables de 30%, 56%, 63% et 40% des recettes touristiques provenant de chacun de ces segments de marché.

¹ Source : *Determinants of tourist satisfaction and intention to return –to Destinations in Denmark*, Carl Marcussen, Centre for Regional and Tourism Research, Denmark, Lillehammer, 25-27 September, 2008.

² Le parc hôtelier correspond aux entreprises de la catégorie « établissements hôteliers ». Il s'agit principalement d'auberges, hôtels, et motels. La structure d'hébergement touristique du Québec est aussi composée des catégories suivantes : gîtes touristiques, résidences de tourisme, centres de vacances, établissements d'enseignement, auberges de jeunesse, villages d'accueil, pourvoiries et terrains de camping.

³ Cet index permet de qualifier certains déterminants de la compétitivité hôtelière du Canada par rapport à d'autres pays. Bien que ces données ne représentent pas la situation spécifique du Québec, elles permettent quand même d'évaluer le contexte d'affaires canadien dans lequel évoluent les établissements hôteliers québécois.

- ▶ En début de mandat un cadre de référence a été défini sur les déterminants de la compétitivité dans le secteur hôtelier. Ce cadre tient compte de six grandes composantes de la compétitivité:
 1. ressources humaines;
 2. finance / investissement / rentabilité;
 3. produits et services;
 4. clients et marchés;
 5. développement durable;
 6. innovation.

- ▶ Le secteur hôtelier québécois est une importante branche d'activité économique du Québec et de l'industrie touristique québécoise. On y dénombrait en 2009 plus de 1 930 établissements, offrant quelque 75 622 unités d'hébergement (chambres). Ces entreprises, majoritairement des PME québécoises, représentent plus du tiers des établissements et plus de 79% des unités⁴ en hébergement touristique commercial de la province. Précisons que le parc hôtelier est responsable d'une importante part des 38 615 emplois offerts par l'ensemble des services d'hébergement.

- ▶ Le présent état de situation a permis d'identifier certains **facteurs favorables à la compétitivité du parc hôtelier québécois**. Les plus significatifs parmi ceux-ci sont :

« RESSOURCES HUMAINES »

- De très bonnes perspectives d'emploi des diplômés en gestion hôtelière;
- Une plus forte proportion de personnel bilingue (sauf dans les régions ressources) et une moins grande dépendance envers les travailleurs de 15 à 24 ans que les autres secteurs du tourisme;
- Une proportion plus importante d'emplois de niveau gestion offrant ainsi des possibilités d'avancement et de cheminement de carrière aux travailleurs du secteur;
- Une proportion d'emploi à temps plein supérieure aux secteurs de la restauration et des loisirs et divertissements.

« FINANCE, INVESTISSEMENT ET RENTABILITÉ »

- Des prix moyens par unité ayant eu une croissance réelle entre 2002 et 2009 (en dollars constants) dans les régions périphériques, ressources et du Nord-du-Québec;
- Des taux d'occupation des régions urbaines s'étant maintenus au cours des dernières années autour de 62% (sauf en 2009), malgré la croissance du nombre d'unités disponibles dans le marché;
- Des projets d'agrandissement ou de rénovation prévus ou planifiés au cours des prochaines années;

Selon les entrevues avec les ATR, il y aurait actuellement 24 projets de nouveaux établissements et plus de 30 projets d'agrandissement ou de rénovation prévus ou planifiés au cours des prochaines années. Ce qui représenterait au minimum des investissements de plus de 250 M\$.

⁴ Excluant les unités des terrains de camping, des centres de vacances, des auberges de jeunesse, des établissements d'enseignement et des villages d'accueil.

- Une rationalisation entre 2002 et 2009 du nombre d'établissements⁵ hôteliers (-9%);
- Des coûts au niveau des terrains et de l'énergie généralement avantageux par rapport aux autres principales provinces canadiennes.

« PRODUITS ET SERVICES »

- Des rénovations majeures au cours des dernières années dans les régions urbaines pour être davantage au goût des tendances en matière d'hébergement;
- Des investissements effectués au cours des derniers cinq ans ou prévus prochainement en mise à niveau, rénovation, modification du décor par plusieurs établissements.

« CLIENTS ET MARCHÉS »

- Un système de classification obligatoire permettant de renseigner la clientèle sur l'ensemble du parc hôtelier du Québec contrairement à la situation qui prévaut dans les autres provinces canadiennes: un avantage concurrentiel du Québec;
- Des hôteliers occupant une place de choix parmi les offres et initiatives marketing mises de l'avant par les ATR;
- Des taux de retour de la clientèle élevés dans près de 40% des établissements;
- Une plus grande capacité, comparativement à d'autres secteurs de l'hébergement touristique, de miser sur deux types de clientèle (affaires et agrément);
- Un recours généralisé à Internet et virage Web 2.0 débuté par plusieurs établissements.

Dans un contexte où les chaînes hôtelières sont moins présentes au Québec qu'ailleurs en Amérique du Nord, le système de classification obligatoire de l'hébergement touristique au Québec se présente comme un avantage concurrentiel sur le plan de l'information fournie à la clientèle. Ce système a aussi comme avantage d'inciter des investissements de la part des entreprises pour maintenir ou améliorer leur classification.

Note : Il est à noter que les données sur les clientèles ont été obtenues à partir de commentaires des voyageurs et réceptifs et des associations touristiques régionales ainsi qu'à partir du sondage auprès des hôteliers réalisé par l'AHQ. Des données plus précises sur les clientèles ayant fréquenté les établissements hôteliers du Québec font malheureusement défaut et un sondage auprès de celles-ci serait certainement souhaitable, voire nécessaire.

« DÉVELOPPEMENT DURABLE »

- Une préoccupation croissante des clientèles envers l'environnement, influençant de plus en plus leur choix d'établissement pour un séjour d'agrément ou d'affaires (un incitatif pour les entreprises);
- Un intérêt élevé des établissements hôteliers en vue d'obtenir une certification verte;
- Les grands potentiels de mobilisation du personnel à travers les initiatives de développement durable.

⁵ Durant la même période, il y a toutefois eu une croissance du nombre d'unités de 2,2% à l'échelle du Québec.

« INNOVATION »

- Des gains importants dans le nombre d'établissements ayant accès à Internet haute-vitesse et Wifi entre 2008 et 2009;
- Des proportions importantes d'établissements (selon le sondage de l'AHQ) ayant implanté des nouveautés ou réalisé des innovations* dans leurs processus de gestion, dans l'implantation de nouvelles technologies, de nouveaux services, forfaits ou activités.

** Selon les commentaires fournis, le concept d'innovation est associé par plusieurs répondants au sondage de l'AHQ à toutes les nouveautés ou améliorations réalisées au cours des dernières années. Ce qui peut inclure l'ajout d'équipements, d'activités, voire même d'unités. Pour d'autres, il peut s'agir de leur virage vert et dans biens des cas de l'ajout de nouveaux forfaits.*

Une étude de 2009 sur la compétitivité du secteur du tourisme dans l'Union européenne - axée spécifiquement sur les fournisseurs de services d'hébergement, les voyageurs et les agences de voyage en arrivait à la conclusion suivante : « le secteur est souvent à court de solutions innovantes pour faire face aux défis majeurs que sont la recherche de nouveaux marchés (notamment des marchés de niche), l'extension de la saison touristique, l'amélioration des conditions de travail, etc. Trop d'entreprises pensent que la compétitivité passe uniquement par le produit et le prix. Elles accordent trop peu d'attention à la création de valeur ajoutée pour les clients ».

► Des freins ou contraintes à la compétitivité du parc hôtelier québécois ont aussi été identifiés:

« RESSOURCES HUMAINES »

- Un indice de saisonnalité plus prononcé que dans les autres secteurs du tourisme;
- Une proportion importante d'entreprises déclarant des postes vacants et d'emplois de Niveau D (personnel élémentaire / formation en emploi, entraînement à la tâche);
- Une importante pénurie de main-d'œuvre à l'horizon de 2025 susceptible d'affecter davantage les établissements hôteliers avec services complets, notamment pour la restauration;
- Des investissements dans la formation du personnel limités et manque d'intérêt des gestionnaires pour leur propre perfectionnement;
- Des établissements en régions davantage affectés par la difficulté de recruter une main-d'œuvre étudiante, une offre très limitée de formation adaptée au secteur hôtelier et l'accès limité aux mesures d'aide en matière d'emploi.

Alors que la taille du marché touristique interne (affaires et agrément) du Québec est beaucoup plus petite que l'Ontario, on y dénombre presque autant d'établissements hôteliers. De plus la concurrence venant d'autres catégories d'établissement (gîtes, résidences de tourisme et pourvoiries) est beaucoup plus forte au Québec qu'en Ontario.

« FINANCE, INVESTISSEMENT ET RENTABILITÉ »

- Des dépenses d'exploitation augmentant à un rythme supérieur aux revenus et une marge bénéficiaire ayant diminué davantage au Québec que dans les autres provinces;
- Des revenus en dollars constants (2002) inférieurs en 2009 à ceux de 2002 dans les régions urbaines et périphériques, où la majeure partie du parc hôtelier est concentré;

- Chute plus importante au Québec du taux d'occupation et du RevPAR en 2009 que dans les autres provinces;
- Une quasi-absence de barrières à l'entrée et une concurrence très forte dans le marché local / régional / provincial entre établissements hôteliers, mais aussi des autres types d'hébergement touristique;
- Un cycle de vie du produit de plus en plus court : des mises à niveau quasi annuelles sont requises pour suivre les goûts et attentes des clients qui changent de plus en plus rapidement, ce qui implique une grande capacité de réinvestir alors que les marges bénéficiaires demeurent modestes;
- Une part plus élevée au Québec des « impôts sur les salaires / taxes foncières / taxes de vente et autres » par rapport aux revenus d'exploitation, comparativement aux autres principales provinces canadiennes;
- Des taxes sur la masse salariales et les charges sociales considérées comme un désavantage pour les entreprises québécoises, tous secteurs confondus (un écart de 22% comparativement à l'Ontario);
- Un accès au financement très limité pour réaliser des rénovations ou des agrandissements;
- Des établissements hôteliers de plus petite taille au Québec comparativement à l'Ontario, la Colombie-Britannique et l'Alberta, ayant un impact à plusieurs niveaux (investissement, rentabilité, RH, marketing, etc.).

Après avoir enregistré le revenu par unité de location disponible (Rev PAR) le plus élevé au Canada entre 2002 et 2005, cet indicateur pour le Québec en était au 4^e rang canadien en 2007 et au 3^e rang en 2008 et 2009.

Source: Canadian Lodging Outlook HVS et Smith Travel Research de 2002 à 2009

« PRODUIT ET SERVICES »

- Un besoin important de rajeunir le parc hôtelier hors des régions urbaines;
- Un niveau de confort (nombre d'étoiles) demeuré stable entre 2002-2009 du côté des établissements hôteliers mais de plus en plus élevé dans le cas des résidences de tourisme;
- Un parc hôtelier dominé par les établissements «1 et 2 étoiles » en particulier en régions;
- Des processus formels et documentés de gestion de la qualité difficile à implanter dans la petite hôtellerie;
- Une faible capacité de répondre aux besoins des clients internationaux dans certaines régions selon les voyageurs réceptifs.

« Les voyageurs étrangers recherchent l'authenticité et le produit québécois, malheureusement nous devons souvent utiliser des chaînes pour assurer un standard afin d'être bien certain du produit que nous achetons »

Source : Enquête auprès de voyageurs réceptifs dans le cadre du présent mandat

« CLIENTS ET MARCHÉS »

- Une saisonnalité de la demande plus forte en régions;
- Des clientèles de plus en plus exigeantes et difficiles à satisfaire;
- Des prix des chambres et des prestations touristiques de moins en moins concurrentiels au Canada (force du \$);
- Une comparabilité limitée du système de classification obligatoire du Québec avec ceux du CAA, d'Expédia et des systèmes « maison » des voyagistes (surévaluation de la classification par le système obligatoire du Québec dans une grande majorité de cas comparés);
- Une certaine insatisfaction d'un nombre important d'hôteliers envers la classification, qui n'évalue pas certains aspects de l'établissement qu'ils jugent importants (ex. services);
- Une proportion importante (60%) du total des plaintes adressées au ministère du Tourisme par la clientèle qui concerne l'hébergement, notamment des cas de malpropreté, d'insalubrité;
- Une méconnaissance de leurs clients (absence de profil) par un peu plus de la moitié des établissements.

«Au niveau des attentes et exigences des clients, les nouveaux défis sont : 1) la touche personnalisée, l'expérience complète; 2) la fidélisation du client, laquelle serait de plus en plus difficile à obtenir; 3) la demande pour la durabilité et l'engagement environnemental; 4) la conciliation des clientèles d'affaires d'agrément, 5) l'accès gratuit à l'Internet haute-vitesse avec ou sans fil»

Source : Commentaires extraits du Sondage 2010 de l'AHQ auprès des établissements hôteliers

« DÉVELOPPEMENT DURABLE »

- Des initiatives nationales et régionales et des programmes d'aide en faveur du tourisme durable peu répandus au Québec;
- Une proportion d'établissements certifiés Réservevert ou Clés vertes moins importante au Québec que dans les autres principales provinces canadiennes.

« INNOVATION »

- Un accès à Internet haute-vitesse demeurant problématique et considéré comme un frein à la compétitivité par près de la moitié des répondants au sondage de l'AHQ;
- L'absence de mesures et de programmes d'aide visant spécifiquement l'adoption de pratiques innovantes par les établissements hôteliers;
- L'absence d'un système d'intelligence des marchés et d'étalonnage comparatif se préoccupant exclusivement des enjeux, clientèles et tendances propres au secteur hôtelier.
- Des compétences requises pour exploiter adéquatement les potentiels d'Internet et du web 2.0 reconnues comme étant très limitées dans les établissements hôteliers du Québec.

Les défis sont donc nombreux. Pour y faire face, il sera essentiel pour les décideurs du secteur de s'inspirer des meilleures pratiques mises en place dans d'autres destinations pour rendre leur parc hôtelier davantage concurrentiel. Il sera aussi nécessaire de se donner une vision stratégique de ce que pourrait et devrait être le parc hôtelier québécois de l'avenir, en la basant entre autres sur une meilleure connaissance des clientèles (appréciation actuelle du produit, besoins, attentes).

Déterminants internes et externes (6C) de la compétitivité dans le secteur hôtelier

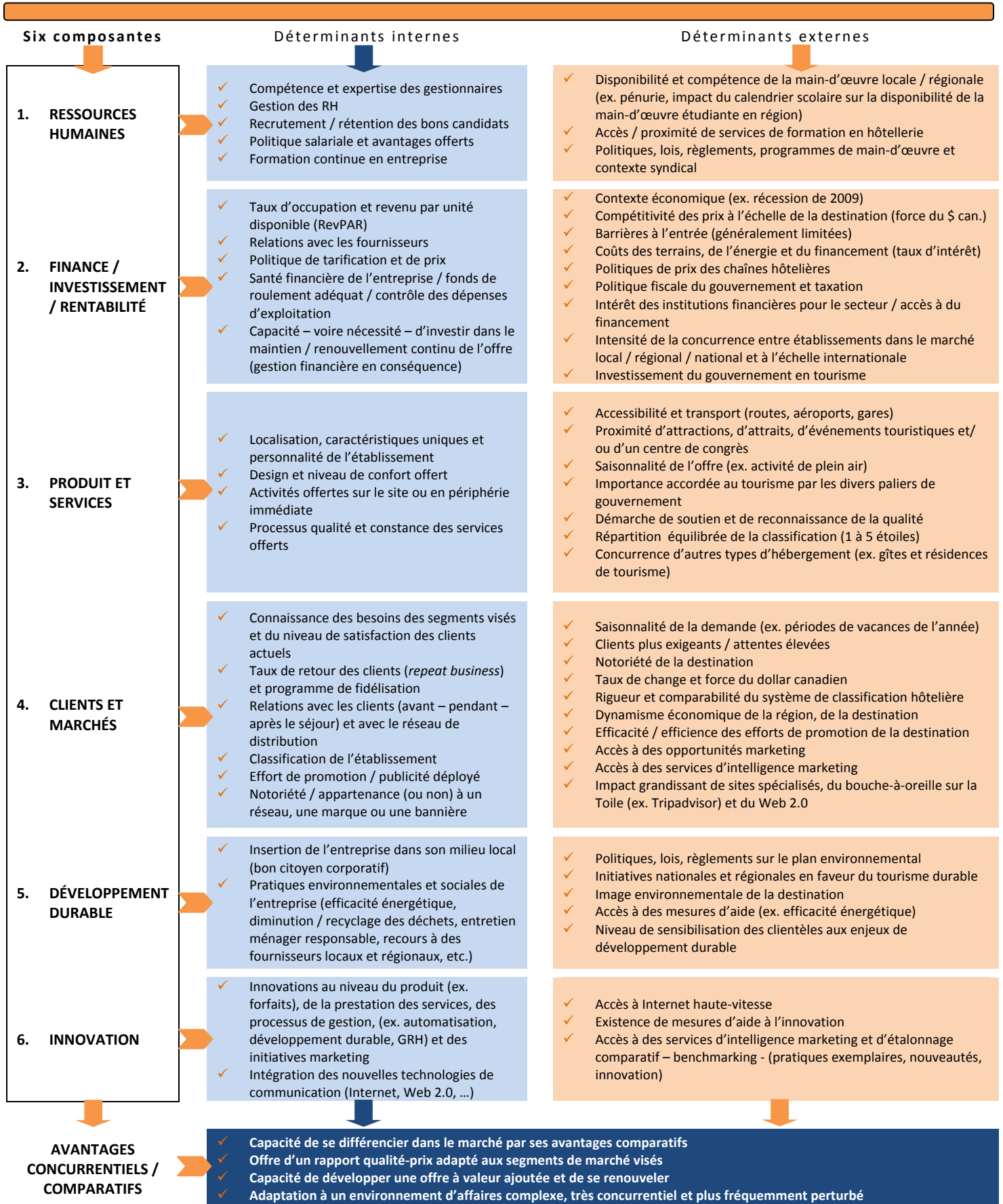


Table des matières

Avant-propos.....	1
Remerciements	2
Sommaire exécutif	4
Démarches, étapes et méthodologie	13
Cadre de référence retenu	16
Parc hôtelier et compétitivité des destinations	19
Le parc hôtelier québécois en bref.....	21
Composante ressources humaines	25
DÉTERMINANTS EXTERNES	25
Disponibilité d'une main-d'œuvre compétente	25
Accès / proximité de services de formation en hôtellerie.....	28
Politiques, lois, règlements, programmes de main-d'œuvre et contexte syndical	29
DÉTERMINANTS INTERNES	31
Compétence et expertise des gestionnaires	31
Gestion des RH	32
Recrutement / rétention des bons candidats.....	33
Politique salariale et avantages offerts	33
Formation continue en entreprise	34
Composante finance, investissement et rentabilité	36
DÉTERMINANTS EXTERNES	36
Contexte économique et évolution des revenus.....	36
Compétitivité des prix à l'échelle de la destination	39
Barrières à l'entrée.....	42
Coûts des terrains, de l'énergie et du financement	42
Politique fiscale du gouvernement et taxation	43
Intérêt des institutions financières pour le secteur / accès à du financement	44
Intensité de la concurrence entre établissements dans le marché local / régional / national et à l'échelle internationale.....	45
Investissement du gouvernement en tourisme	50
DÉTERMINANTS INTERNES	50
Taux d'occupation et revenu par unité disponible (RevPAR)	50
Relations avec les fournisseurs.....	58
Politique de tarification et de prix.....	59

Santé financière de l'entreprise / fonds de roulement adéquat / contrôle des dépenses d'exploitation	59
Capacité d'investir dans le maintien / renouvellement continu de l'offre	63
Composante produit et services	69
DÉTERMINANTS EXTERNES	69
Accessibilité, transport (routes, aéroports, gares) et proximité d'attractions, d'attraits, d'événements touristiques et/ ou d'un centre de congrès	69
Saisonnalité de l'offre	71
Importance accordée au tourisme par les divers paliers de gouvernement	73
Démarche de soutien et de reconnaissance de la qualité	73
Répartition équilibrée des établissements selon leur classification (1 à 5 étoiles)	73
Concurrence d'autres types d'hébergement	75
DÉTERMINANTS INTERNES	76
Localisation, caractéristiques uniques, personnalité de l'établissement, design et niveau de confort offert	76
Activités offertes sur le site ou en périphérie immédiate	77
Processus qualité et constance des services offerts	79
Composante clients et marchés	81
DÉTERMINANTS EXTERNES	81
Saisonnalité de la demande	81
Clients plus exigeants / attentes élevées	83
Notoriété de la destination et dynamisme économique de la région	84
Taux de change et force du dollar canadien	84
Rigueur et comparabilité du système de classification hôtelière	84
Efficacité / efficience des efforts de promotion de la destination et accès à des opportunités marketing	86
Impact grandissant d'Internet	86
DÉTERMINANTS INTERNES	87
Connaissance des besoins des segments visés et du niveau de satisfaction des clients actuels	87
Taux de retour des clients et programme de fidélisation	89
Relations avec le réseau de distribution	90
Effort de promotion / publicité déployée	90
Notoriété / appartenance à un réseau, une marque ou une bannière	91

Composante développement durable	95
DÉTERMINANTS EXTERNES	95
Politiques, lois, règlements sur le plan environnemental	95
Initiatives nationales et régionales en faveur du tourisme durable	96
Accès à des mesures d'aide	97
Niveau de sensibilisation des clientèles aux enjeux de développement durable	98
DÉTERMINANTS INTERNES	98
Pratiques environnementales et sociales de l'entreprise	98
Composante innovation	100
DÉTERMINANTS EXTERNES	100
Accès à Internet haute-vitesse	100
Existence de mesures de soutien à l'innovation	101
Accès à des services d'intelligence marketing et d'étalonnage comparatif	102
DÉTERMINANTS INTERNES	102
Innovations au niveau du produit, de la prestation des services, des processus de gestion et des initiatives marketing	102
Intégration des nouvelles technologies de communication	104