



QUÉBEC

ENQUÊTE SUR L'ÉTAT PERÇU DU MARCHÉ HÔTELIER

Mars 2009

INTRODUCTION

Horwath HTL a récemment réalisé une enquête à l'échelle mondiale, intitulée « *Global Hotel Market Sentiment Survey* », afin de sonder les perspectives perçues par les gestionnaires hôteliers de l'industrie en ce qui a trait aux tendances et circonstances affectant les marchés hôteliers mondiaux, nationaux, provinciaux et locaux sur une période de 12 mois.

Considéré comme la plus réputée firme de consultants spécialisés en hôtellerie, tourisme et loisirs (« HTL »), avec des bureaux dans 50 villes et 30 pays à travers le monde, Horwath HTL a demandé aux hôteliers de formuler leurs attentes à l'égard du taux d'occupation, du prix quotidien moyen, et du chiffre d'affaires global de leurs entreprises, tout en se penchant également sur l'impact de facteurs clés affectant le marché et l'industrie dans son ensemble, et sur les perspectives de la demande pour les différents produits et services hôteliers au sein des différents segments de marché pour la prochaine année.

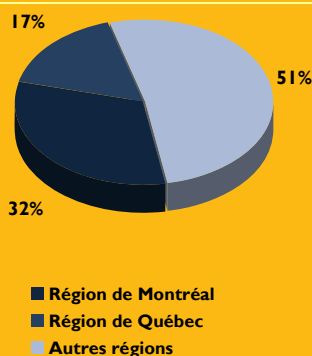
Le rapport « *Global Hotel Market Sentiment Survey* » de Horwath HTL présente les faits saillants de l'enquête réalisée dans 46 pays. Des 2 705 répondants, 44 % étaient européens, suivis de ceux de l'Asie (26 %), de l'Amérique du Nord (13 %), de l'Amérique du Sud (6 %), de la région de l'Australie – Pacifique (6 %) et de l'Afrique (5 %). La plupart des collaborateurs étaient à la tête d'hôtels de catégorie 4 étoiles (43 %), suivis de ceux à 5 étoiles (26 %), 3 étoiles (25 %) et des établissements économiques (6 %).

Le présent rapport présente les résultats de cette enquête colligés auprès d'une centaine d'hôteliers de la province de Québec. Un peu plus de 32 % des hôteliers qui ont collaboré sont de la région touristique de Montréal, tandis que 17 % étaient plutôt de la région touristique de Québec et les autres (51 %) résultats proviennent des hôteliers établis parmi les 19 autres régions touristiques québécoises.

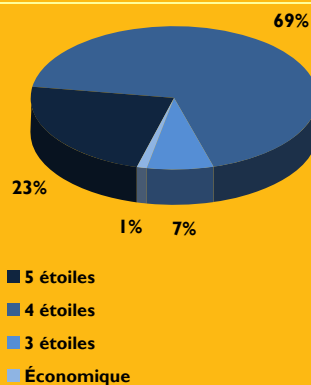
Quant à la classification des répondants, nous notons qu'environ 69 % de l'échantillon se composait d'établissements cotés 4 étoiles, 23 % cotés 5 étoiles, 7 % cotés 3 étoiles et un peu moins de 1 % étaient cotés de 1 à 2 étoiles et formaient le marché « Économique ».

En ce moment, considérant la crise financière qui affecte toutes les régions du globe, il n'est pas surprenant de constater que la plupart des marchés au Québec ont une perception similairement négative sur les perspectives pour l'année 2009. Toutefois, nous espérons que l'analyse qui suit procurera un diagnostic utile à l'égard du marché québécois comparativement au marché de l'industrie hôtelière canadienne dans son ensemble.

PROFIL DES RÉPONDANTS
PAR RÉGION



PROFIL DES RÉPONDANTS
PAR CLASSIFICATION



www.HorwathHTL.com

CLASSEMENT DES « PERCEPTIONS »

LÉGENDE POUR LE CLASSEMENT :

Forte baisse	-150,0
Baisse	-75,0
Identique	0
Hausse	75,0
Forte hausse	150,0

« Les hôteliers québécois, avec un « Classement des perceptions » général de -39,1, ont tendance à être moins pessimistes à l'égard de l'année 2009 que leurs confrères canadiens ou américains. »

CLASSEMENT DES PERCEPTIONS :

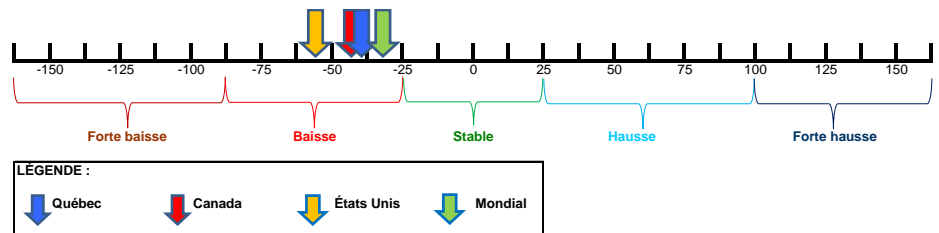
Québec	-39,1
Canada	-43,5
États-Unis	-54,8
Mondial	-34,2

Afin de mesurer et classer les résultats entre les régions et les pays, nous avons créé un index qui représente une moyenne d'ensemble du « Classement des perceptions » à partir de l'ensemble de toutes les réponses à l'enquête. Un pointage a été assigné à chaque réponse et une compilation a été réalisée. L'index a été gradué sur une échelle de -150 à +150 où un pointage de -150 représentait un sentiment de pessimisme absolu, une note de zéro indiquait une perception inchangée sur les perspectives pour l'année 2009 comparativement à 2008, alors qu'un pointage de +150 représentait un sentiment de très grand optimisme pour 2009 par rapport à l'an dernier. L'objectif de créer un tel index est également afin d'être en mesure de comparer les résultats de cette enquête avec ceux d'enquêtes futures réalisées par Horwath HTL.

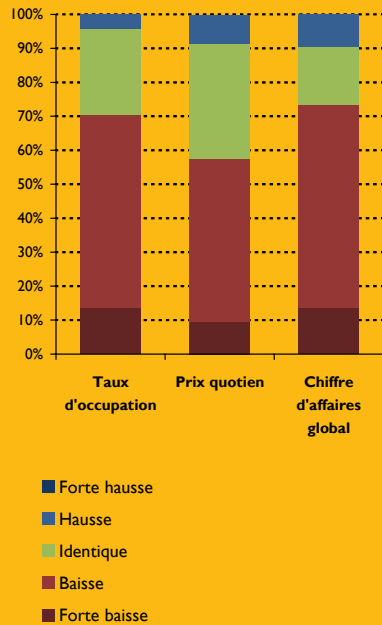
Les perceptions des hôteliers au sein de tous les pays sondés ont clairement été affectés par la crise économique mondiale qui sévit, tel qu'indiqué dans les résultats. L'opinion générale sur le marché était plutôt pessimiste, alors que l'indice de classement des perceptions s'est établi à -34,2. Considérant que les États-Unis sont parmi les nations les plus affectées sur le plan de la récession économique, il n'est surprenant d'y constater un indice de classement des perceptions de l'ordre de -54,8, soit un des plus faibles à l'échelle mondiale. Les hôteliers canadiens semblent, quant à eux, moins pessimistes à l'égard de 2009 et on constate à l'échelle canadienne un indice de l'ordre de -43,5.

Pendant ce temps, les hôteliers québécois, avec un « Classement des perceptions » général de -39,1, ont tendance à être moins pessimistes à l'égard de l'année 2009 que leurs confrères canadiens ou américains.

Les hôteliers de la région de Québec démontrent une appréhension pour 2009, alors qu'ils s'attendent à un repli de performance par rapport aux résultats extraordinaires enregistrés en 2008 en marge des célébrations du 400^{ème} anniversaire de la fondation de la capitale provinciale. Conséquemment, ils sont en général plus pessimistes (-54,4) que leurs confrères montréalais (-43,7) ou ceux des autres régions (-31,3).



RATIO DES RÉPONSES :



« Plus de 70 % des hôteliers ont indiqué être d'avis que la situation allait régresser en 2009 par rapport à 2008, alors que 25 % étaient plutôt d'avis que la performance en termes d'occupation demeurerait stable et que seulement 4 % sont d'opinion que l'achalandage allait progresser. »

PERFORMANCE DU MARCHÉ – CLASSEMENT PAR SUJET :

	Taux d'occ.	Prix moyen	Chiffre d'affaires global
Québec	-60,0	-43,9	-58,2
Canada	-63,6	-48,2	-61,6
États Unis	-82,1	-57,9	-75,0
Mondial	-52,1	-38,5	-50,6

PERFORMANCE DU MARCHÉ

La première question de l'enquête portait sur la perception des participants à l'égard de la performance escomptée en 2009 de leurs marchés respectifs par rapport à l'année dernière.

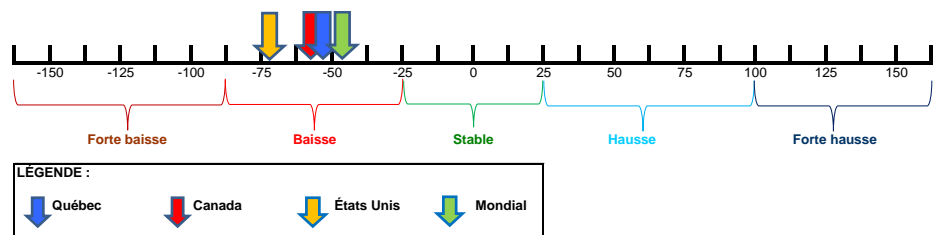
En réponse à leurs attentes à l'égard de la performance générale du marché en termes d'occupation, plus de 70 % des hôteliers ont indiqué être d'avis que la situation allait régresser en 2009 par rapport à 2008, alors que 25 % étaient plutôt d'avis que la performance en termes d'occupation demeurerait stable et que seulement 4 % sont d'opinion que l'achalandage allait progresser. Clairement, la crise financière mondiale qui affecte lourdement l'économie américaine nourrit des appréhensions au niveau de la demande pour des produits et services hôteliers dans toutes les régions du Québec.

La plupart entrevoient également une performance plutôt morose en termes de prix moyens, alors que plus de 57 % s'attendent à une chute des prix moyens enregistrés sur le marché en 2009 par rapport à l'année dernière. Un peu plus du tiers des hôteliers, soit 34 % d'entre eux, sont plutôt d'avis que les prix moyens du marché devraient être comparables à ceux de 2008, tandis que seulement 9 % sont d'avis que la performance du marché en termes de tarifs moyens devrait s'améliorer en 2009.

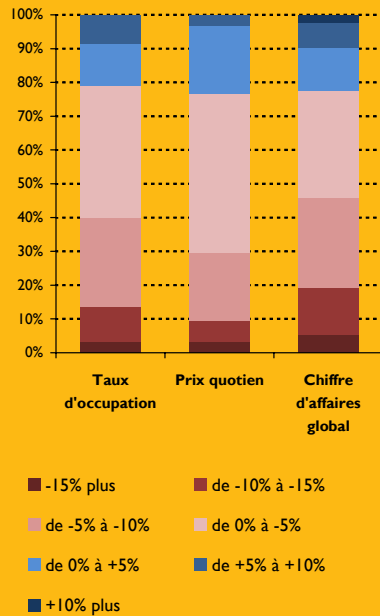
La tendance a été la même au niveau des pronostics du chiffre d'affaires global, alors que la vaste majorité, soit 73 % des répondants, avaient une perception plutôt négative à l'égard de la performance future du marché sur ce point, seuls 17 % ont été d'opinion que le chiffre d'affaires global resterait plutôt stable en 2009 et 10 % étaient généralement plus optimistes à cet égard pour l'année en cours.

Des indexes individuels ont été utilisés pour mesurer une moyenne globale pour les trois indicateurs de performance. Les régions de Montréal et de Québec, avec des indices respectifs -70,8 et -81,3, sont moins optimistes que sont les autres régions de la province (-34,6) à l'égard de la performance générale du marché. La même tendance se manifeste au sein d'établissements de 4 ou 5 étoiles, avec des résultats de -56,6 et -52,8 respectivement, comparé à un indice de -46,7 pour les établissements de 3 étoiles ou moins.

Les hôteliers canadiens ont enregistré un indice général moyen de -57,7, alors que les hôteliers québécois, avec un résultat de -54,0, ont été moins pessimistes dans l'ensemble par indicateur de performance (taux d'occupation, prix moyen et chiffre d'affaires).



RATIO DES RÉPONSES :



« En se basant sur les moyennes mondiales, les trois indicateurs de performance mesurés en 2009 pointent vers un déclin d'environ 5%. »

PERFORMANCE DE L'HÔTEL – CLASSEMENT :

	Taux d'occ.	Prix moyen	Chiffre d'affaires Global
Québec	-13,7	-8,0	-18,1
Canada	-16,0	-10,0	-21,1
États Unis	-48,5	-23,8	-47,1
Mondial	-24,2	-16,1	-26,4

PERFORMANCES AU SEIN DES ÉTABLISSEMENTS

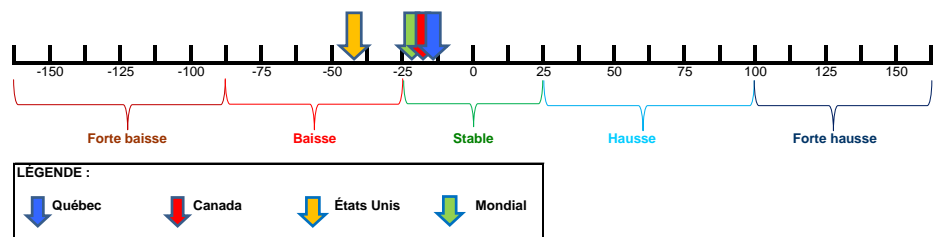
La seconde question demandait aux répondants d'estimer la hausse ou la baisse de la performance de leur hôtel pour 2009 comparativement à 2008.

On constate que c'est au niveau de la performance individuelle de leurs établissements que les hôteliers québécois affichent davantage d'optimisme, ou du moins une retenue à l'égard d'un pessimisme profond, lorsque l'on met leurs projections en contexte avec les tendances nationales et internationales.

Lorsque questionnés s'ils s'attendent toujours à une croissance en 2009 dans les performances de leurs établissements respectifs, et considérant l'état de l'économie mondiale et les récessions en cours au Canada et aux États-Unis, plus de 21 % des hôteliers ont affirmé qu'ils pensaient que le taux d'occupation de leur hôtel allait probablement augmenter en 2009 par rapport à 2008. Plus de 23 % estiment que les prix quotidiens de location de chambre augmenteront en 2009, tandis que 22 % ont projeté une amélioration de leur chiffre d'affaires global.

Ces indicateurs de performance sont largement influencés par les projections à l'égard de la région de Québec (17 % des répondants de l'enquête). Compte tenu du succès des célébrations du 400^{ième} anniversaire de la fondation de la ville de Québec, presque tous les hôteliers de cette région ont projeté un déclin du taux d'occupation, du prix quotidien et du chiffre d'affaires pour l'année en cours. Cependant, entre 23 % et 30 % des hôteliers de la région de Montréal et des autres régions de la province s'attendent à une amélioration de leur taux d'occupation, prix quotidien et/ou chiffre d'affaires pour 2009. En excluant la région touristique de Québec, approximativement 20 % des hôteliers entrevoient pour 2009 des baisses de 5 % à 10 % au niveau de l'occupation et du prix moyen dans leur établissement, tandis qu'un autre 40 % à 45 % prévoient seulement un déclin maximum de 5 % de ces deux indicateurs.

En utilisant l'index des résultats moyens, au sein des régions, seule la région touristique de Québec, avec un score de -39,6 s'attend à une année vraiment difficile alors qu'approximativement 40 % des répondants anticipent des réductions de taux d'occupation et de tarif moyen de l'ordre de 5 % à 10 % et un peu plus de 12 % des répondants s'attendent à des réductions de performance de plus de 10 %. Dans la métropole et dans les autres régions du Québec, avec des indices de l'ordre de -9,7 et -6,8 respectivement, on anticipe des replis en performance de taux d'occupation et de prix moyens plus modérés, néanmoins avec un nombre limité d'hôteliers projetant une amélioration de la performance de leurs établissements.



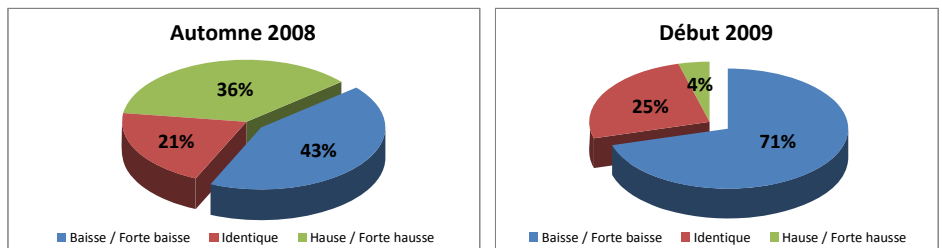
Comment une « récession » fait la différence...

Il n'y a pas de doute que la situation économique mondiale affecte grandement la perception des hôteliers à l'égard des perspectives de performance à court terme.

Une enquête similaire réalisée à la fin de l'été 2008 a révélé que 43 % des hôteliers québécois s'attendaient à un déclin de l'achalandage pour 2009. Entre cette enquête datant de septembre dernier et notre enquête de décembre & janvier, les manchettes économiques à l'effet de la crise de crédit et de la récession se sont rapidement multipliées, et les hôteliers n'ont pas été immunisés aux répercussions perçues. Seul le test du temps démontrera si les appréhensions auront été fondées ou non.

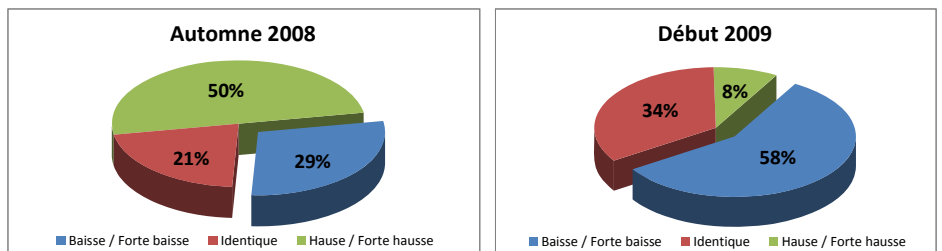
Ceci étant dit, une proportion surprenante de 71 % des hôteliers québécois indiquent maintenant que le taux d'occupation de leur hôtel sera en déclin pour 2009 comparativement à 2008. Ceci représente une augmentation de 69 % de la proportion des gestionnaires hôteliers, soit de 43 % à 71 % d'entre eux, maintenant de cette opinion sur une période trois mois entre les deux enquêtes.

Comparaison de l'estimé de l'évolution des taux d'occupation projetés pour 2009

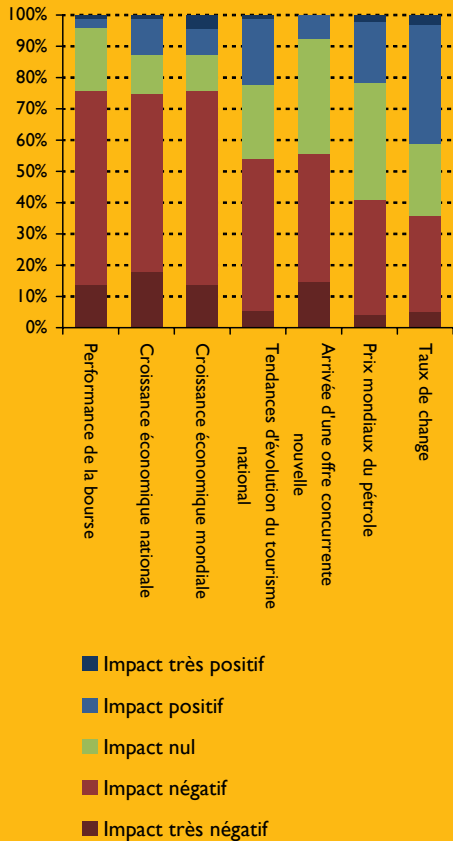


Le taux d'occupation n'est pas le seul indicateur de performance à avoir été reconsidéré. À l'automne 2008, une proportion de 29 % des hôteliers québécois entrevoyait un certain niveau de repli du tarif moyen en 2009 comparé aux résultats de l'année 2008. Trois mois plus tard, cette proportion a doublé et se situe maintenant à 58 % des hôteliers qui estiment que l'année 2009 se soldera par une réduction du tarif moyen de leur établissement cette année comparativement à l'an dernier.

Comparaison de l'estimé de l'évolution des tarifs moyens projetés pour 2009



RATIO DES RÉPONSES :



« Les questions économiques sont clairement au cœur des préoccupations pour 2009 tandis que l'affaiblissement du dollar canadien est perçu comme pouvant avoir un impact positif sur la demande hôtelière au cours de la prochaine année. »

FACTEURS AFFECTANT LA PERFORMANCE

Chaque hôtelier s'est aussi fait demander sa position à l'égard de sept facteurs qui affectent la performance de l'industrie hôtelière, soit (1) les marchés boursiers canadiens et étrangers, (2) les tendances de la croissance de l'économie locale, (3) les tendances de la croissance de l'économie mondiale, (4) les tendances touristiques locales, (5) les ajouts d'inventaire hôtelier concurrentiel, (6) le coût du pétrole sur le marché mondial, et (7) les taux de change. L'objectif était de clairement identifier quels facteurs inquiétaient le plus les hôteliers à court terme et de quelle façon ces facteurs pourraient influencer la performance de leurs établissements hôteliers pour l'année 2009.

La croissance économique mondiale a motivé les réponses les plus négatives auprès des hôteliers sondés, alors que près de 76 % des participants ont indiqué que l'aggravation des conditions économiques nationales et internationales, de même que les variations prononcées sur les marchés boursiers devraient avoir un impact négatif à court et moyen termes sur la performance hôtelière.

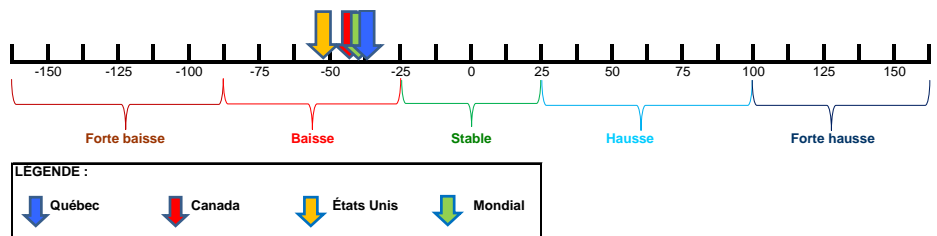
D'un autre côté, la stabilisation des prix du pétrole a eu pour effet de réduire les préoccupations des hôteliers à l'égard de ce facteur comparativement aux enquêtes précédentes. En soi, les hôteliers se disent moins inquiets à propos de l'effet d'une montée des prix du pétrole sur les habitudes de voyages de leurs clients et sur la demande pour des nuitées.

La situation est similaire à propos du taux de change des devises. Le dollar canadien fort de 2007-2008, jadis considéré comme une préoccupation importante et un frein important pour attirer les clientèles d'outre-frontières, est devenu en début 2009 l'enjeu perçu comme ayant le moins d'impact pour les hôteliers du Québec et du Canada. En fait, un peu plus de 40 % des hôteliers voient un dollar canadien moins fort comme une opportunité afin de rehausser la demande pour l'année 2009.

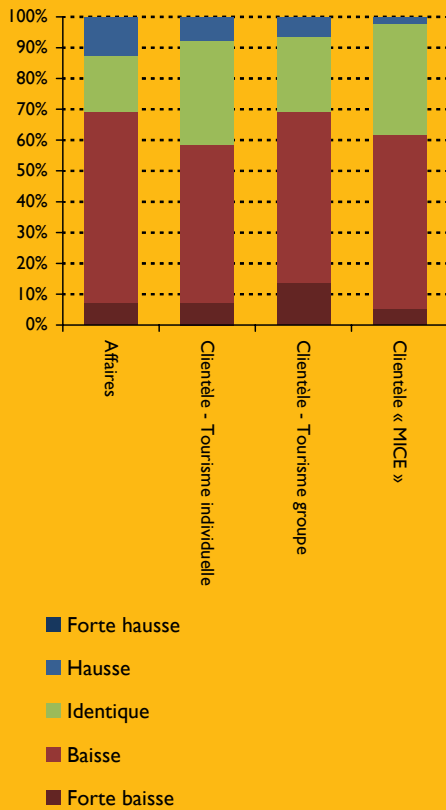
En utilisant l'index, tous les choix de réponses à l'exception de celles portant sur le taux de change ont enregistré des résultats négatifs, indiquant que tous ces facteurs sont appréhendés comme pouvant affecter négativement la performance pour 2009. Les participants à l'enquête perçoivent que la dégradation de la situation économique aura fort probablement l'impact le plus néfaste sur la performance hôtelière, alors que les indicateurs de la tendance de la croissance de l'économie mondiale et nationale ont motivé des résultats parmi les plus faibles, soit -54,5 points et -59,2 points respectivement. Seule la performance escomptée des marchés boursiers ont généré des appréhensions négatives plus rigoureuses, soit de l'ordre de -63,2 points.

Classement du degré d'influence des facteurs du marché :

	Québec	Canada	É.-U.	Mondial
1. Performance de la bourse	-63,2	-68,6	-62,9	-55,1
2. Croissance économique nationale	-59,2	-60,6	-61,3	-38,7
3. Croissance économique mondiale	-54,5	-67,0	-74,3	-58,9
4. Arrivée d'une offre concurrente nouvelle	-47,4	-47,3	-59,1	-35,3
5. Tendances d'évolution du tourisme national	-27,1	-36,4	-55,5	-21,7
6. Prix mondiaux du pétrole	-16,1	-24,8	-27,1	-18,5
7. Taux de change	2,4	-4,8	-20,7	-24,8



RATIO DES RÉPONSES :



« Une proportion de plus de 50 % a affirmé que la performance des 4 segments sera moins bonne en 2009 comparativement à 2008. »

PERFORMANCE DES SEGMENTS DE MARCHÉ

La dernière question traitait des attentes en termes de performance pour 2009 de chaque participant à l'égard des principaux segments de clientèle, soit les clientèles corporatives, de détente individuelle et de groupe, et de réunions ou congrès.

La majorité des répondants a verbalisé une opinion négative concernant la performance de tous les segments de clientèle, alors qu'entre 51 % et 62 % d'entre eux projettent que la performance des 4 segments va être moins bonne en 2009 comparativement à 2008.

En utilisant l'index pour obtenir des résultats quantifiables et des moyennes, tous les segments ont généré des résultats négatifs, indiquant que les répondants sont d'opinion générale que la performance au sein de chaque segment sera en baisse cette année. Les hôteliers sondés estiment que la clientèle de détente (agrément) en groupes, typiquement la plus sensible des 4 types de clientèles aux variations de prix, sera celle la plus durement affectée, enregistrant la note la plus faible, soit un indice de -57,4.

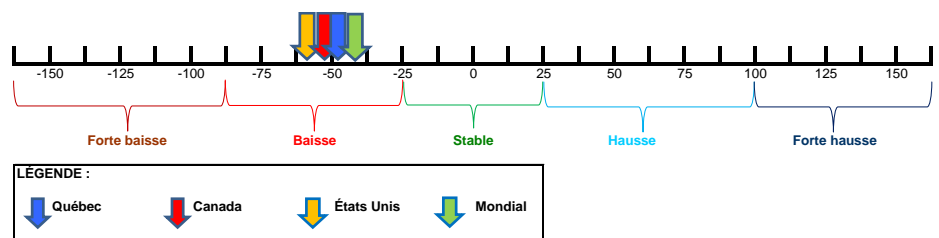
Le segment des réunions et congrès a enregistré un résultat de -48,9 tandis que la clientèle corporative a généré un indice de -48,2. Ces résultats ne sont pas surprenants, considérant l'impact de la crise financière sur les milieux corporatifs à travers le monde, sans compter les manchettes autour des dépenses de représentation de l'assureur « AIG ». En fait, plusieurs groupes hôteliers majeurs ont récemment entrepris des discussions avec le Congrès américain à l'égard des déclarations faites par le sénateur John McCain et le Président Barack Obama concernant les abus allégués de corporations américaines ayant reçu un support d'urgence de l'État à l'effet qu'elles avaient maintenu d'extravagantes activités de réunions d'affaires, de congrès et de voyages incitatifs. Cette perception a en fait conduit à un déclin important pour la demande de produits et services de réunions et de congrès aux États-Unis, avec des répercussions qui pourraient nous affecter selon les hôteliers québécois.

La clientèle de touristes individuels génère auprès des hôteliers québécois le sentiment le moins négatif parmi les 4 segments de clientèle, alors que l'indice enregistré se situe à -43,9.

L'opinion des hôteliers québécois à l'égard de leur perception de la performance de l'ensemble des 4 segments de clientèles s'est traduite par un indice de -49,6, tandis que le même indice se situe à -52,3 auprès des hôteliers canadiens.

Performance selon les segments de clientèles :

	Québec	Canada	É.-U.	Mondial
1 - Clientèle de tourisme groupe	-57,4	-58,9	-56,0	-45,0
2 - Clientèle de réunions et congrès	-48,9	-48,5	-49,1	-41,8
3 - Clientèle corporative	-48,2	-54,8	-65,1	-45,7
4 - Clientèle de tourisme individuelle	-43,9	-47,1	-62,7	-37,1



CONCLUSIONS

Les hôteliers de la province s'attendent en général à une année difficile, tant à l'égard de la performance générale de l'industrie qu'au niveau de la performance de leurs établissements respectifs. La majorité des participants à l'enquête projettent que la performance des trois jalons de mesure sera en déclin cette année, soit des réductions au niveau du taux d'occupation, du prix moyen de l'hébergement et du chiffre d'affaires. Il demeure cependant qu'entre le quart et le tiers des hôteliers des régions de la province autres que la région de la Ville de Québec projettent dans une certaine mesure une augmentation sous au moins un des aspects de la performance, soit le taux d'occupation, le prix moyen ou le chiffre d'affaires de leur entreprise.

Au sortir de célébrations fort réussies du 400^{ième} anniversaire de la fondation de Québec par Champlain, les hôteliers de la région touristique de Québec projettent presque tous un déclin en termes d'occupation, de tarif moyen et de revenus pour l'année 2009.

Même si six des sept facteurs conjoncturels sont estimés contribuer à une performance négative, la situation économique mondiale a été cernée comme la cause pouvant le plus affecter les résultats pour 2009. Clairement, les inquiétudes sur le plan économique constituent une source d'inquiétude importante auprès des hôteliers sur l'ensemble de la planète, qu'il s'agisse du statut général de l'économie nationale ou mondiale, de l'aspect économique local ou encore de l'état des marchés boursiers. Le seul aspect positif perçu par les hôteliers canadiens semble être l'affaiblissement relatif de notre devise et cette situation laisse entrevoir un certain effet positif sur la performance de l'industrie, parmi la série d'autres effets perçus comme négatifs par les gestionnaires de l'industrie hôtelière.

Considérant l'état des économies américaine, canadienne et mondiale, de même que la connotation fortement négative de l'effet AIG aux États-Unis, il n'est pas surprenant de constater que la demande pour des produits et services hôteliers au sein des segments corporatif et de réunions et congrès est anticipée comme étant celle qui sera la plus lourdement affectée de tous les segments de l'industrie en 2009.

Autres enquêtes sur l'état perçu du marché hôtelier

PAR RÉGION

« ASEAN » Benelux Europe Asie du Nord-est Europe du Sud-est

PAR PAYS

Australie	Autriche	Belgique	Bulgarie	Canada	Chine
Croatie	Espagne	France	Hongrie	Inde	Indonésie
Italie	Japon	Macédoine	Monténégro	Mexique	Norvège
Pays Bas	Roumanie	Serbie	Singapour	Slovaquie	Afrique du Sud
République Tchèque					

PAR VILLE OU DESTINATION

Pékin Hong Kong Shanghai Shenzhen

Horwath HTL - Nos adresses

ASIE-PACIFIQUE

Auckland, Nouvelle-Zélande
Auckland@HorwathHTL.com

Pékin, Chine
Beijing@HorwathHTL.com

Hong Kong, SAR
HongKong@HorwathHTL.com

Honolulu, États-Unis
Hawaii@HorwathHTL.com

Jakarta, Indonésie
Jakarta@HorwathHTL.com

Kuala Lumpur, Malaysia
KL@HorwathHTL.com

Mumbai, Inde
vthacker@HorwathHTL.com

Shanghai, Chine
Shanghai@HorwathHTL.com

Singapour, Singapour
Singapore@HorwathHTL.com

Sydney, Australie
Sydney@HorwathHTL.com

Tokyo, Japon
Tokyo@HorwathHTL.com

EUROPE

Amsterdam, Pays Bas
hoogendoorn@horwath.nl

Andorra la Vella, Andorra
vmarti@HorwathHTL.com

Barcelona, Espagne
vmarti@horwathconsulting.com

Belfast, Royaume-Uni
michael.williamson@asmhorwath.com

Budapest, Hongrie
budapestoffice@horwathconsulting.net

Dublin, Irlande
post@horbc.ie

Frankfurt, Allemagne
knospe@horwathhtl.de

Kiev, Ukraine
afernandez@horwathhtl.com

London, Royaume-Uni
jomahoney@horwathhtl.com

Madrid, Espagne
vmarti@horwathconsulting.com

Moscow, Russie
Moscow@horwathconsulting.net

Paris, France
pdoizelet@horwathhtl.fr

Rabat, Morocco
glanfray@horwathhtl.fr

Rome, Italie
aiadecola@horwathhtl.it

Salzburg, Autriche
kploberger@horwathhtl.at

Tunis, Tunisie
glanfray@horwathhtl.fr

Zagreb, Croatie
sanja.cizmar@horwath.hr

AMÉRIQUE DU NORD / CENTRALE

Atlanta, États-Unis
mbeadle@horwathhl.com

Dallas, États-Unis
rbesse@horwathhl.com

Denver, États-Unis
jmontgomery@horwathhl.com

Los Angeles, États-Unis
ynathraj@horwathhl.com

Mexico, Mexique
bbasave@horwath.com.mx

Montréal, Canada
horwath@horwath-lariviere.com

Palm Beach, États-Unis
staylor@horwathhl.com

San Francisco, États-Unis
jhiser@HorwathHTL.com

Santo Domingo, République Dominicaine
sotero@codetel.net.do

Toronto, Canada
horwath@hhgi.com

AMÉRIQUE DU SUD

Buenos Aires, Argentine
ochudnobsky@HorwathHTL.com

AFRIQUE

Cape Town, Afrique du Sud
Capetown@HorwathHTL.co.za

MOYEN-ORIENT

Beyrouth, Liban
kamelac@horwathac.com