



# Compétitivité du parc hôtelier québécois État de situation



## Volet 1



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 conditionné 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 non<sup>1</sup>.
- ▶ Au Québec, le parc hôtelier québécois<sup>2</sup> 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 liée 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*<sup>3</sup>» 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;

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.

<sup>1</sup> Source : *Determinants of tourist satisfaction and intention to return –to Destinations in Denmark*, Carl Marcussen, Centre for Regional and Tourism Research,

<sup>2</sup> 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.

<sup>3</sup> 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.

- l'administration d'un sondage en ligne auprès des gestionnaires d'établissements hôteliers;
  - l'animation de deux groupes de discussion auprès d'observateurs privilégiés.
- ▶ 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 unités<sup>4</sup> 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;

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\$.

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

- Des projets d'agrandissement ou de rénovation prévus ou planifiés au cours des prochaines années;
- Une rationalisation entre 2002 et 2009 du nombre d'établissements<sup>5</sup> 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.

<sup>5</sup> 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 voyagistes 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 celle de 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, sans oublier les établissements illégaux) 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 concentrée;

- 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<sup>e</sup> rang canadien en 2007 et au 3<sup>e</sup> 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), à cet égard précisons que le système québécois fonctionne sur une base de moyenne pour un ensemble de critères, alors que d'autres systèmes, notamment en Europe fonctionne sur le respect de critères de base incontournables;
- 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 et 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).

## Table des matières

Avant-propos.....	1
Remerciements .....	2
Sommaire exécutif .....	4
Démarches, étapes et méthodologie .....	14
Cadre de référence retenu .....	17
Parc hôtelier et compétitivité des destinations .....	20
Le parc hôtelier québécois en bref.....	22
Composante ressources humaines.....	26
<b>DÉTERMINANTS EXTERNES .....</b>	<b>26</b>
Disponibilité d'une main-d'œuvre compétente .....	26
Accès / proximité de services de formation en hôtellerie .....	29
Politiques, lois, règlements, programmes de main-d'œuvre et contexte syndical .....	30
<b>DÉTERMINANTS INTERNES.....</b>	<b>32</b>
Compétence et expertise des gestionnaires.....	32
Gestion des RH .....	33
Recrutement / rétention des bons candidats.....	34
Politique salariale et avantages offerts .....	34
Formation continue en entreprise.....	35
Composante finance, investissement et rentabilité.....	37
<b>DÉTERMINANTS EXTERNES .....</b>	<b>37</b>
Contexte économique et évolution des revenus.....	37
Compétitivité des prix à l'échelle de la destination.....	40
Barrières à l'entrée .....	43
Coûts des terrains, de l'énergie et du financement .....	43
Politique fiscale du gouvernement et taxation.....	44
Intérêt des institutions financières pour le secteur / accès à du financement .....	45
Intensité de la concurrence entre établissements dans le marché local / régional / national et à l'échelle internationale .....	46
Investissement du gouvernement en tourisme.....	51
<b>DÉTERMINANTS INTERNES.....</b>	<b>51</b>
Taux d'occupation et revenu par unité disponible (RevPAR) .....	51
Relations avec les fournisseurs.....	59

Politique de tarification et de prix .....	60
Santé financière de l'entreprise / fonds de roulement adéquat / contrôle des dépenses d'exploitation .....	60
Capacité d'investir dans le maintien / renouvellement continu de l'offre .....	64
Composante produit et services.....	70
<b>DÉTERMINANTS EXTERNES .....</b>	<b>70</b>
Accessibilité, transport (routes, aéroports, gares) et proximité d'attractions, d'attraits, d'événements touristiques et/ ou d'un centre de congrès .....	70
Saisonnalité de l'offre .....	72
Importance accordée au tourisme par les divers paliers de gouvernement .....	74
Démarche de soutien et de reconnaissance de la qualité .....	74
Répartition équilibrée des établissements selon leur classification (1 à 5 étoiles) .....	74
Concurrence d'autres types d'hébergement .....	76
<b>DÉTERMINANTS INTERNES.....</b>	<b>77</b>
Localisation, caractéristiques uniques, personnalité de l'établissement, design et niveau de confort offert .....	77
Activités offertes sur le site ou en périphérie immédiate .....	78
Processus qualité et constance des services offerts .....	80
Composante clients et marchés .....	82
<b>DÉTERMINANTS EXTERNES .....</b>	<b>82</b>
Saisonnalité de la demande.....	82
Clients plus exigeants / attentes élevées.....	84
Notoriété de la destination et dynamisme économique de la région .....	85
Taux de change et force du dollar canadien .....	85
Rigueur et comparabilité du système de classification hôtelière .....	85
Efficacité / efficacité des efforts de promotion de la destination et accès à des opportunités marketing .....	87
Impact grandissant d'Internet .....	87
<b>DÉTERMINANTS INTERNES.....</b>	<b>88</b>
Connaissance des besoins des segments visés et du niveau de satisfaction des clients actuels.....	88
Taux de retour des clients et programme de fidélisation.....	91
Relations avec le réseau de distribution.....	92
Effort de promotion / publicité déployée.....	92
Notoriété / appartenance à un réseau, une marque ou une bannière .....	93

Composante développement durable.....	97
DÉTERMINANTS EXTERNES .....	97
Politiques, lois, règlements sur le plan environnemental .....	97
Initiatives nationales et régionales en faveur du tourisme durable .....	98
Accès à des mesures d'aide .....	99
Niveau de sensibilisation des clientèles aux enjeux de développement durable.....	100
DÉTERMINANTS INTERNES.....	100
Pratiques environnementales et sociales de l'entreprise.....	100
Composante innovation .....	102
DÉTERMINANTS EXTERNES .....	102
Accès à Internet haute-vitesse .....	102
Existence de mesures de soutien à l'innovation.....	103
Accès à des services d'intelligence marketing et d'étalonnage comparatif .....	104
DÉTERMINANTS INTERNES.....	104
Innovations au niveau du produit, de la prestation des services, des processus de gestion et des initiatives marketing.....	104
Intégration des nouvelles technologies de communication .....	106

## Démarches, étapes et méthodologie

La réalisation du présent état de situation sur la compétitivité du parc hôtelier québécois s'est articulée autour des démarches et des étapes suivantes :

- 
- |   |   |
|---|---|
| <p>▶ <b>Revue de la littérature récente sur le thème de la compétitivité dans le secteur hôtelier</b></p> | <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ L'objectif poursuivi était ici de se doter d'un cadre de référence permettant d'identifier et de segmenter les facteurs qui déterminent et qui conditionnent la compétitivité des établissements hôteliers (voir le cadre de référence présenté dans la prochaine section).</li> </ul> |
|---|---|
- 
- |  |   |
|--|---|
| <p>▶ <b>Traitement des données disponibles sur l'offre en hébergement touristique (établissements, unités, classification, services, etc.)</b></p> | <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Cette étape visait à actualiser une partie du document « Portrait de l'offre d'hébergement touristique au Québec 2002 – 2008 », produit par le ministère du Tourisme, en y incluant les données de 2009.</li> <li>✓ Un portrait sommaire du parc hôtelier québécois à partir de ces statistiques est présenté plus loin dans ce rapport ainsi que dans l'<b>Annexe A : Les établissements hôteliers en chiffres</b>.</li> <li>✓ Cet effort d'actualisation a porté essentiellement sur les établissements hôteliers (EH) ainsi que sur les résidences de tourisme (RT). L'inclusion de cette dernière catégorie d'établissement a été motivée par les raisons suivantes :             <ol style="list-style-type: none"> <li>1. certaines résidences de tourisme offrant des services similaires aux hôtels changeront prochainement de catégorie (de RT à EH);</li> <li>2. selon certains commentaires reçus à l'étape du démarrage de ce mandat, les résidences de tourisme auraient un impact significatif sur le plan de la concurrence locale / régionale en matière d'hébergement touristique et notamment sur la performance des établissements hôteliers.</li> </ol> </li> </ul> |
|--|---|
- 
- |  |   |
|--|---|
| <p>▶ <b>Traitement des statistiques d'achalandage provenant de l'enquête mensuelle auprès des établissements hôteliers et des résidences de tourisme de « 4 unités et plus » réalisée par l'Institut de la statistique du Québec (ISQ) pour le compte du ministère du Tourisme</b></p> | <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Ces statistiques permettent de suivre dans le temps la performance des établissements en termes d'occupation, de tarification et de revenus.</li> <li>✓ La période couverte par ces analyses s'échelonne de 2002 à 2009, soit la même que celle retenue pour l'analyse de l'offre en hébergement touristique.</li> <li>✓ Les faits saillants de ce traitement sont présentés plus loin dans ce rapport et les résultats détaillés dans l'<b>Annexe A : Les établissements hôteliers en chiffres</b>.</li> </ul> <p><i>Note : L'inclusion des résidences de tourisme dans l'analyse a aussi été motivée par le fait que les données sur la demande (unités disponibles, unités occupées, taux d'occupation) et les revenus (revenus mensuels, tarif quotidien moyen, revenu par unité disponible) intègrent aussi cette catégorie dans le cas des établissements de « 4 unités et plus ».</i></p> |
|--|---|

*Il est important de noter que la série historique retenue, soit de 2002 à 2009, est caractérisée à chaque extrême par une conjoncture fort différente. D'une part, l'année 2002 correspond à « l'après 11 septembre 2001 » et s'est avérée une excellente année sur le plan touristique au Québec, en particulier auprès des touristes américains qui avaient délaissé l'avion et avaient privilégié les destinations de proximité. D'autre part, l'année 2009 correspond à l'opposé à une année difficile dans l'ensemble (récession économique mondiale et risque de pandémie - grippe AH1N1), particulièrement pour certains marchés géographiques importants du Québec (États-Unis, Ontario) ainsi que pour l'ensemble du marché « tourisme d'affaires / congrès / réunions ».*

- Les quatre regroupements suivants ont été utilisés afin de faciliter l'analyse des données (offre, demande, revenus, classification, etc.) portant sur les 22 régions touristiques du Québec et ainsi mieux tenir compte de l'angle régional dans l'ensemble des analyses:

Regroupements de régions touristiques			
Urbaines	Périphériques	Ressources	Nord du Québec
1. Montréal 2. Québec 3. Laval	4. Cantons-de-l'Est 5. Centre-du-Québec 6. Charlevoix 7. Chaudière-Appalaches 8. Lanaudière 9. Laurentides 10. Mauricie 11. Montérégie 12. Outaouais	13. Abitibi-Témiscamingue 14. Bas-Saint-Laurent 15. Duplessis 16. Gaspésie 17. Îles-de-la-Madeleine 18. Manicouagan 19. Saguenay – Lac-Saint-Jean	20. Baie-James 21. Eeyou Istchee 22. Nunavik

Note : Ces regroupements ont été au préalable validés auprès d'ATR associées du Québec.

- **Autres données secondaires traitées**
- ✓ **Analyse des plaintes** formulées par des clients au ministère du Tourisme du Québec et visant spécifiquement des établissements hôteliers.
  - ✓ **Analyse des statistiques canadiennes** de sources diverses, afin d'établir des comparables avec les autres provinces canadiennes **sur le plan de la performance des établissements hôteliers**. Sur le plan des comparaisons entre la performance du parc hôtelier québécois avec d'autres destinations, celles-ci se limitent aux principales provinces canadiennes (Alberta, Colombie-Britannique et Ontario) et à la moyenne canadienne. De telles comparaisons ont bien entendu leurs limites. Dans une situation idéale, il aurait été préférable, mais irréalisable dans le cadre du présent mandat, de les établir par type de régions, c'est-à-dire de comparer les régions urbaines du Québec avec d'autres zones urbaines ailleurs au Canada et aux États-Unis, d'en faire de même pour différents types de régions (périphériques, ressources) et de comparer, par exemple, l'hôtellerie du Nord-du-Québec avec celle du nord de l'Ontario, du Yukon, etc.

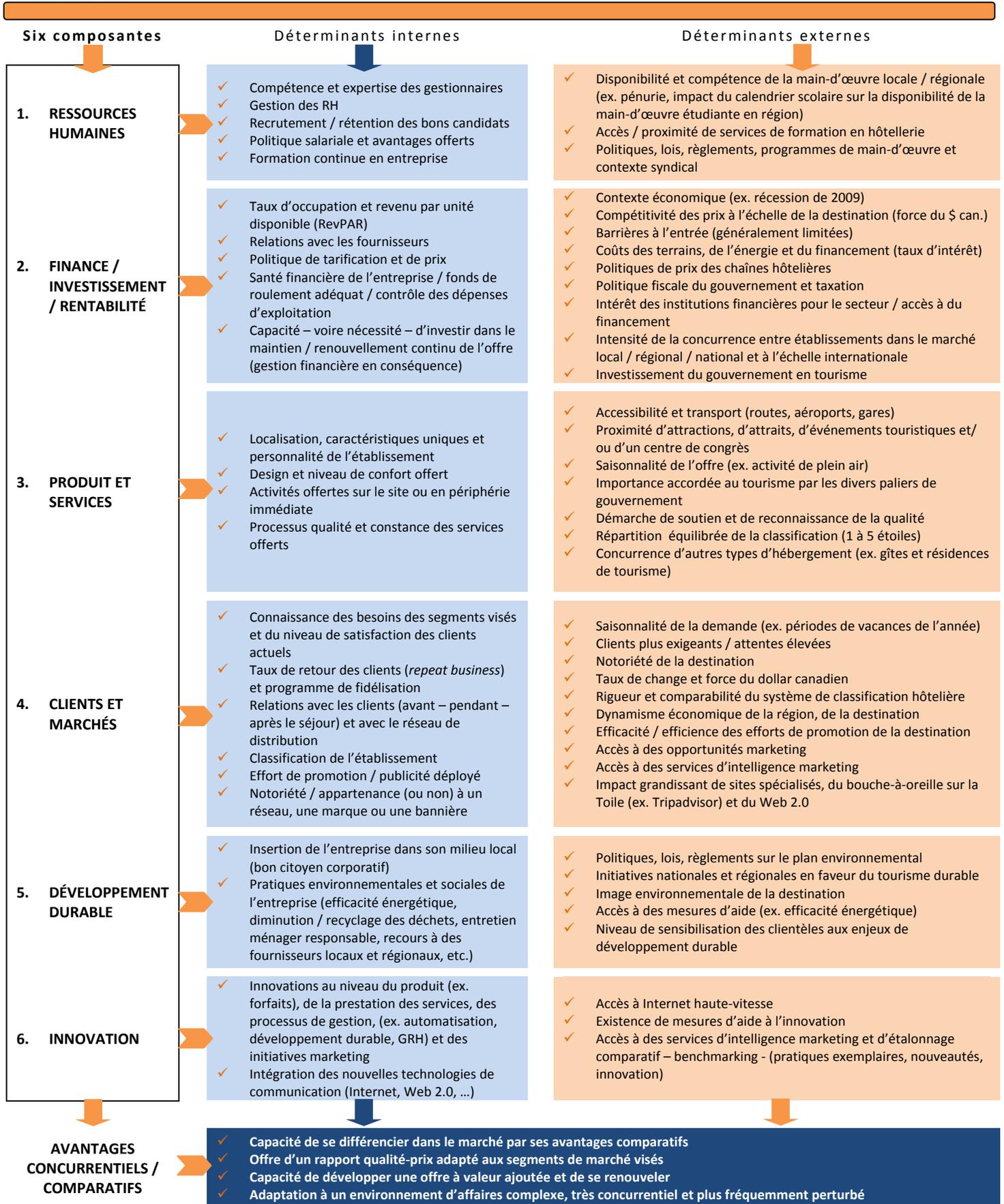
- 
- **Autres données secondaires traitées**
- ✓ Utilisation du **récent diagnostic produit par le Conseil québécois des ressources humaines en tourisme (CQRHT)**, afin de compléter l'analyse ayant trait aux ressources humaines et à la main-d'œuvre dans le secteur de l'hébergement touristique.
  - ✓ **Statistiques produites par l'équipe de bonjourquebec.com** (ministère du Tourisme) afin de déterminer le **niveau de recours à Internet de la part des entreprises du secteur** (établissements ayant un site web et participant à la réservation en ligne sur BQC selon la région et la catégorie) et de cerner entre autres **les critères de recherche les plus utilisés par les clientèles touristiques selon leur provenance**.
  - ✓ **Analyse comparative de divers systèmes de classification hôtelière**: classification obligatoire du Québec, CAA, Expedia, classifications développées par divers voyagistes. Cette analyse visait à cerner le niveau de comparabilité du système québécois, notamment à identifier les écarts possibles entre la notation accordée par les différents systèmes ainsi que les différences entre les systèmes de classification analysés. Des échantillons d'établissements hôteliers du Québec disposant d'une classification dans plus d'un système ont été analysés et comparés (voir l'*annexe B : Analyse comparative de systèmes de classification*).
- 
- **Démarches spécifiques en vue d'obtenir des données primaires tant quantitatives que qualitatives**
- ✓ **Organisation et animation de deux groupes de discussion avec des observateurs privilégiés** (hôteliers, voyagistes et experts) afin d'obtenir une information qualitative et leur opinion sur la compétitivité du parc hôtelier québécois. Ces groupes de discussion se sont tenus à Montréal et à Québec respectivement les 10 et 11 mars 2010.
  - ✓ Réalisation d'une **enquête auprès des directeurs généraux des ATR du Québec** afin de cerner les principaux changements ayant caractérisé les établissements hôteliers de leur région respective (présence de chaînes hôtelières, fermetures, investissements, etc.), de connaître leur opinion sur différents enjeux liés à leur parc hôtelier (main-d'œuvre, compétences, accès au financement, satisfaction des besoins des clientèles, relation avec le réseau de distribution, etc.) et, finalement, afin d'identifier les projets connus d'implantation ou de rénovation dans le secteur de l'hébergement commercial. Les faits saillants de cette enquête sont intégrés aux différentes sections du présent rapport, tandis que les résultats détaillés sont regroupés à l'*annexe C : Résultats de l'enquête auprès des DG des ATR sur la compétitivité des établissements hôteliers et des résidences de tourisme du Québec*.
  - ✓ Administration d'un **sondage en ligne auprès des gestionnaires d'établissements hôteliers**. Quelque 500 membres de l'AHQ et 1 000 non-membres – identifiés dans une liste fournie par le ministère du Tourisme et détenant minimalement 2 étoiles – ont été invités à compléter le questionnaire en ligne. Quelque 349 gestionnaires ont participé à ce sondage dont 200 qui ont complété entièrement le questionnaire. Les résultats détaillés de ce sondage sont regroupés à l'*annexe D : Résultats du sondage auprès des gestionnaires / propriétaires d'établissements hôteliers sur la compétitivité du parc hôtelier québécois*.
  - ✓ **Enquête qualitative par courriel et téléphone auprès de voyagistes réceptifs** afin d'obtenir leurs points de vue et perceptions sur la compétitivité du parc hôtelier québécois à l'*annexe E : Résultats de l'enquête auprès des voyagistes réceptifs*.
-

## Cadre de référence retenu

- ▶ Le concept de la compétitivité peut varier s'il s'agit d'une entreprise, d'un secteur d'une industrie ou encore d'un territoire (pays, province, région, destination). Mais de façon générale la compétitivité fait souvent allusion :
  - À la rentabilité ou la profitabilité;
  - À la capacité de se maintenir dans un marché ou d'augmenter ses parts de marché;
  - À la capacité de se distinguer par un ou des avantages comparatifs (produit / prix / positionnement / production à moindre coût / qualité et professionnalisme des RH, etc.);
  - À l'offre de services ou produits jouissant d'un rapport qualité / prix avantageux ou d'une forte valeur ajoutée;
  - À la capacité de croître et de performer à long terme.
- ▶ La compétitivité implique une performance qui se définit aussi par rapport à des concurrents, à des entreprises d'un même secteur d'activité ou même à d'autres pays actifs dans une même industrie (ex. le produit touristique du Québec par rapport à celui d'autres destinations). Ce concept réfère à l'étalonnage des performances ou à la capacité de réaliser des performances supérieures à la moyenne.
- ▶ À partir de l'analyse de sources variées, le modèle de la page suivante a été retenu comme cadre de référence pour la présente réflexion sur le produit hôtelier québécois. Ce cadre retient six composantes ayant un impact majeur sur la compétitivité du secteur hôtelier et sur sa capacité de développer des avantages concurrentiels :
  1. ressources humaines;
  2. finance et rentabilité;
  3. produits / services;
  4. clients / marchés;
  5. innovation;
  6. développement durable.
- ▶ Pour chacune de ces six composantes, les principaux déterminants internes, c'est-à-dire ceux relevant directement de l'environnement de l'entreprise (ex. compétences, santé financière, localisation, etc.) et les déterminants externes (lois, accès au capital, contexte concurrentiel, etc.) ont été identifiés. Ces déterminants ont servi de base aux analyses présentées dans ce rapport. Ce cadre de référence a aussi été validé et bonifié dans le cadre des deux groupes de discussions organisés auprès d'observateurs privilégiés.

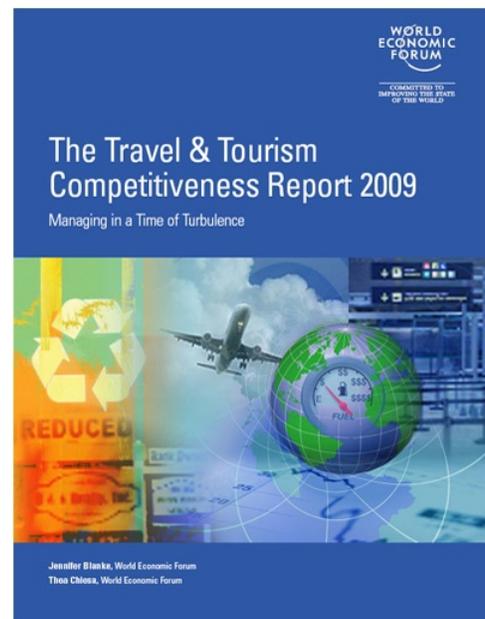
*D'emblée il est important de préciser qu'il a été impossible d'obtenir des données pour l'ensemble des déterminants identifiés dans le cadre de référence retenu. L'AHQ a cru pertinent de maintenir tous les déterminants identifiés plutôt que d'en éliminer faute de données. Considérant qu'il s'agit de l'un des premiers exercices sur la compétitivité du parc hôtelier québécois, l'approche retenue face aux données manquantes est justement de les cerner, afin que des démarches soient prévues pour améliorer la connaissance et la cueillette de données sur le parc hôtelier québécois. D'autre part, certains des déterminants internes retenus sont plus faciles à appliquer par une entreprise qui souhaiterait évaluer sa propre compétitivité que pour une analyse de l'ensemble du secteur.*

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



## Parc hôtelier et compétitivité des destinations

- ▶ **L'hôtellerie est une composante importante de la compétitivité d'une destination** et de sa capacité à maintenir sa position et ses parts de marché et / ou de les accroître dans le temps.
- ▶ La compétitivité d'une destination réfère à des variables objectives et mesurables (nombre de visiteurs, parts de marché, dépenses touristiques, emplois créés par le tourisme) ainsi qu'à des variables subjectives (richesses culturelles et patrimoniales, qualité de l'expérience touristique). À cet égard, mentionnons le « [Travel & Tourism Competitiveness Index 2009](#) », développé par le Forum économique mondial (World Economic Forum), qui classe 133 pays selon un système reposant sur 14 thèmes (piliers) et plus de 70 variables.
- ▶ Dans cet index, l'hôtellerie fait partie de la thématique des infrastructures touristiques (# 8) et de la compétitivité des prix dans le secteur des voyages et du tourisme (# 10) :
  1. Politiques, lois et règlements
  2. Performance environnementale
  3. Sécurité
  4. Santé et hygiène
  5. Priorisation du secteur des voyages et du tourisme
  6. Infrastructures de transport aérien
  7. Infrastructures de transport terrestre
  8. Infrastructures touristiques (dont les hôtels)
  9. Infrastructures en technologies de l'information et des communications
  10. Compétitivité des prix dans le secteur des voyages et du tourisme (dont celui des hôtels)
  11. Ressources humaines
  12. Affinité envers le tourisme
  13. Ressources naturelles
  14. Ressources culturelles
- ▶ Selon cet index, le Canada se classait au 5<sup>e</sup> rang mondial en 2009 comparativement au 9<sup>e</sup> rang en 2008. En comparant ces deux années, on constate que le Canada a fait des gains en particulier au niveau des variables suivantes : priorisation du secteur des voyages et du tourisme par le gouvernement (26<sup>e</sup> VS 17<sup>e</sup>); compétitivité des prix du tourisme et des voyages (114<sup>e</sup> VS 108<sup>e</sup>) et de la disponibilité de main-d'œuvre qualifiée (26<sup>e</sup> VS 11<sup>e</sup>). À l'opposé, la destination canadienne aurait pris du recul sur le plan de sa compétitivité au niveau de la performance environnementale entre 2008 et 2009 (36<sup>e</sup> VS 46<sup>e</sup>).
- ▶ En ce qui concerne spécifiquement la variable « chambres d'hôtel » du pilier « Infrastructures touristiques », le Canada occupe le 18<sup>e</sup> rang tant en 2008 qu'en 2009. Cette variable est basée sur le nombre de chambres d'hôtel par 100 résidents. À titre de comparaison, l'Australie, l'Espagne, l'Italie, la Suisse, la Norvège et les États-Unis occupent respectivement les 3<sup>e</sup>, 7<sup>e</sup>, 8<sup>e</sup>, 10<sup>e</sup>, 13<sup>e</sup> et 15<sup>e</sup> rangs.



- ▶ Pour la variable « Index du prix des hôtels<sup>6</sup> », le Canada a fait un gain appréciable passant du 72<sup>e</sup> rang en 2008 au 60<sup>e</sup> rang en 2009. À titre de comparaison, des pays comme la Nouvelle-Zélande, la Chine, le Mexique, l'Allemagne et la Turquie occupent respectivement les 39<sup>e</sup>, 41<sup>e</sup>, 43<sup>e</sup>, 54<sup>e</sup> et 57<sup>e</sup> rangs. Précisons que les États-Unis et l'Espagne sont proches du Canada avec les 62<sup>e</sup> et 63<sup>e</sup> rangs.
- ▶ Dans les deux cas, il s'agit de désavantages concurrentiels pour le Canada compte tenu de son 8<sup>e</sup> rang global. En effet, pour les destinations classées dans les dix premiers rangs, un classement supérieur au 10<sup>e</sup> rang pour une variable donnée est considéré comme un désavantage.

*Dans le cadre des analyses des six composantes de la compétitivité du parc hôtelier québécois, les résultats du «Travel & Tourism Competitiveness Index 2009» pour le Canada seront utilisés, notamment pour qualifier certains des déterminants externes. À défaut de représenter la situation spécifique du Québec, ces données traduisent quand même le contexte d'affaires canadien dans lequel évoluent les établissements hôteliers du Québec.*

- ▶ Selon une [étude danoise<sup>7</sup> sur les facteurs déterminants dans la satisfaction des touristes et de leurs intentions de retour dans une destination](#), la variable « hébergement touristique » est déterminante à plusieurs niveaux :
  - Lors du processus d'achat : les choix offerts et les standards d'hébergement de la destination font partie des facteurs de choix (5<sup>e</sup> rang)
  - Lors de l'évaluation post-voyage :
    - Déterminants importants de l'intention de retourner ou non dans une destination :
      - satisfaction générale envers l'hébergement (4<sup>e</sup> rang);
      - satisfaction envers les types d'hébergement offerts (5<sup>e</sup> rang);
    - Déterminants importants du niveau de satisfaction :
      - satisfaction générale envers l'hébergement (1<sup>er</sup> rang);
      - satisfaction envers certaines composantes de l'hébergement – localisation, prix, niveau d'équipement et de confort – (2<sup>e</sup> rang);
      - types d'hébergement offerts (5<sup>e</sup> rang).
- ▶ Les résultats de cette étude danoise démontrent clairement que **la composante « hébergement » joue un rôle majeur dans le choix d'une destination, dans la satisfaction des clientèles, dans leur intention de retour et, par voie de conséquence, dans la compétitivité d'une destination.** Une réalité qui s'explique par le fait que la portion « hébergement » représente une part importante des dépenses totales lors d'un séjour touristique. Elle s'explique aussi par le fait que l'hébergement occupe une part importante du temps total d'un séjour : lieu de repas dans certains cas, lieu où on planifie nos prochaines visites (quartier général des vacances), lieu où on se repose ou on relaxe; lieu où on peut avoir accès, selon la localisation de l'établissement, à des activités, des attractions, etc.

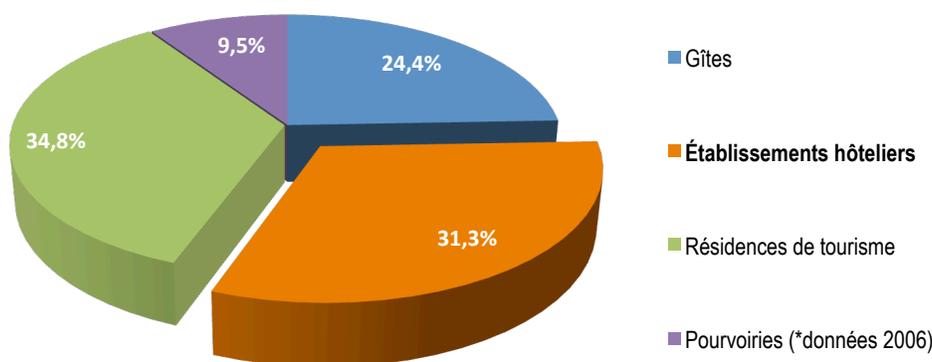
<sup>6</sup> Cet indicateur est calculé à partir du prix moyen annuel en \$ US d'une chambre dans des hôtels de classe supérieure, notamment des chaînes hôtelières dans chacun des pays.

<sup>7</sup> 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.

## Le parc hôtelier québécois en bref

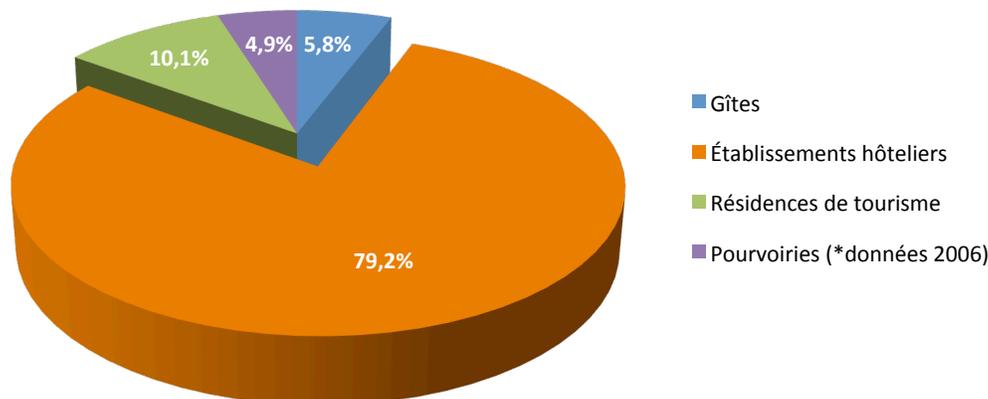
- ▶ Le **parc hôtelier** – c'est-à-dire l'ensemble de la catégorie « établissements hôteliers » – regroupait **1 932 établissements en 2009** et était composé :
  - de quelque **75 622 unités**, correspondant principalement à des chambres et suites;
  - de plus de **86% d'établissements en opération toute l'année**;
  - de **sociétés par action (70%)** et **d'entreprises individuelles (18%)**;
  - d'établissements disposant de « **2 étoiles ou moins** » dans **57%** des cas et de « **3 étoiles ou plus** » dans **47 %** des cas;
  - de plus de **40% d'unités classées 4 étoiles**, lesquelles sont concentrées dans une proportion de **63% dans les régions touristiques urbaines**;
  - d'un **nombre important de micro-entreprises et de petites entreprises** :
    - 22% des établissements hôteliers offrent 29 unités ou moins;
    - une taille moyenne de 39 unités par établissement;
    - 91% de micro-entreprises (1 à 4 employés) et de petites entreprises (5 à 49 employés) au niveau des services d'hébergement (incluant d'autres catégories d'établissements).
- ▶ Ce parc hôtelier représente un peu plus de **31% des établissements** et plus de **79% de l'ensemble des unités de l'hébergement touristique commercial<sup>8</sup>** du Québec (voir les deux graphiques suivants) :

Répartition de l'hébergement touristique commercial  
(nombre d'établissements en 2008)



<sup>8</sup> Excluant les terrains de camping. Pour ce calcul nous avons tenu compte des principaux types d'hébergement commercial et avons exclu les auberges de jeunesse (54), les centres de vacances (262) et les établissements d'enseignement (33), dont le nombre d'unités est surévalué. Ce dernier correspond en bonne partie à des lits et non à des chambres. Nous n'avons pas tenu compte non plus des villages d'accueil dont l'offre demeure marginale (0,2%) du total des unités.

Répartition de l'hébergement touristique commercial  
(nombre d'unités en 2008)



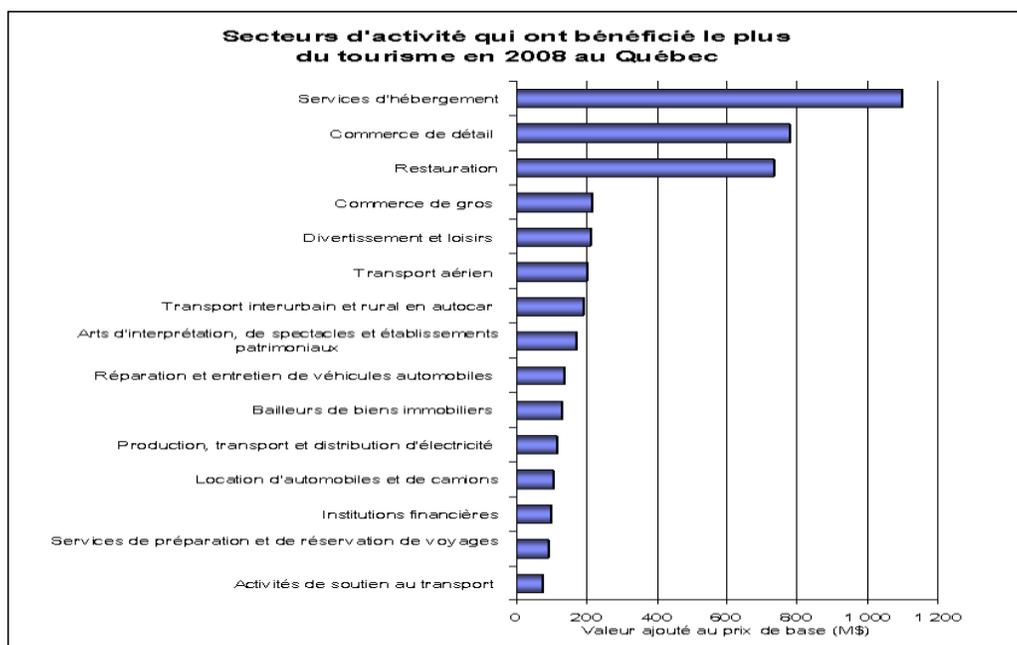
- ▶ Entre 2002 et 2009, une **rationalisation de plus de 9% du nombre d'établissements** s'est effectuée. Durant la même période **le nombre de résidences de tourisme a enregistré une croissance majeure de près de 68%**.
- ▶ Le parc hôtelier québécois est également composé d'un nombre croissant de compagnies de gestion et de chaînes, à savoir : 24 compagnies de gestion pour 126 hôtels et 14 chaînes pour 158 hôtels totalisant 284 établissements. Ces dernières représentent actuellement 15% de l'offre, mais passera sous peu à 20%.
- ▶ La **Catégorie H**, qui est classifiée de 0 à 5 étoiles, correspond à l'une des sept catégories d'établissements d'hébergement touristique du Québec. Cette catégorie sera modifiée lors de l'adoption d'un projet de règlement prévu en décembre 2010 afin d'y soustraire des établissements désormais associés à une catégorie « autres établissements ». La catégorie H représentera donc dans l'avenir des **établissements offrant des services hôteliers**. Il est à noter que certaines résidences de tourisme (RT) offrant des services hôteliers changeront aussi de catégorie pour joindre celle des établissements hôteliers (H). Avec ces modifications la catégorie passera de 1 932 établissements à environ 1 500.
- ▶ **L'attestation de classification** est obligatoire au Québec et est délivrée par un mandataire du ministère du Tourisme, soit la Corporation de l'industrie touristique du Québec (CITQ). Contrairement à « permis d'exploitation », un établissement ne peut perdre son attestation de classification, bien qu'il puisse perdre une ou des étoiles le cas échéant. Mentionnons aussi que le Québec a mis en place ses **propres programmes** (classification, mobilité réduite, développement durable); ces derniers sont **inconnus en dehors du Québec** et **difficiles à vendre** aux responsables des chaînes et compagnies.
- ▶ Sur le plan géographique, le parc hôtelier est principalement concentré en termes d'**établissements dans les régions périphériques (47%)** et en termes d'**unités dans les régions urbaines (45%)**. Cette concentration s'observe aussi au niveau des **revenus, soit 60% dans les régions urbaines et 29% dans les régions périphériques**.

- ▶ Selon le plus récent « Diagnostic sectoriel de la main-d'œuvre en tourisme, Édition 2010 », on dénombre 38 615 emplois dans le secteur hébergement au Québec. Il s'agit de 11 % de l'ensemble des 352 285 emplois des secteurs associés au tourisme. Cette proportion de l'hébergement est plus élevée (environ 20% - 25%) en se limitant aux emplois directement attribuables au tourisme.

Secteur / branche du tourisme	Emplois totaux des secteurs associés au tourisme	Part du tourisme dans le PIB total de la branche*	Emplois liés à l'activité touristique	%
<b>Hébergement</b>	<b>38 615</b>	<b>68%</b>	<b>26 258</b>	<b>26%</b>
Restauration	190 055	17%	32 309	32%
Transport	47 930	22%	10 545	10%
Loisirs et divertissements	52 575	18%	9 464	9%
Services de voyages	23 110	98%	22 648	23%
<b>Total industrie touristique</b>	<b>352 285</b>		<b>101 223</b>	<b>100%</b>
Emplois directs estimés par le ministère du tourisme			134 600	
			<b>Part de l'hébergement</b>	<b>19%</b>

\* Compte satellite du tourisme, Statistiques Canada.

- ▶ La valeur ajoutée touristique est principalement générée dans les secteurs tertiaires et le secteur de l'hébergement en est un des principaux bénéficiaire, comme le démontre le graphique suivant :



Source: Institut de la statistique du Québec – Statistique Canada, compilation spéciale du ministère du Tourisme du Québec.

- ▶ Le parc hôtelier se caractérise aussi par son **rôle majeur auprès des clientèles touristiques hors-Québec** (données 2008):
  - 37 % des touristes\* Canadiens des autres provinces ayant séjourné dans des hôtels et motels sont responsables de 56% des recettes touristiques totales en provenance de ce marché;
  - 63% des touristes\* Américains ayant séjourné dans des hôtels et motels sont responsables de plus de 70% des recettes touristiques totales en provenance de ce marché;
  - 44% des touristes\* internationaux ayant séjourné dans des hôtels et motels sont responsables de plus de 40% des recettes touristiques totales en provenance de ce marché.

\* Visites-provinces.

- ▶ Finalement, précisions que le « Québec hôtelier » a sa propre **structure associative** :
  - une association sectorielle provinciale (Association des hôteliers du Québec);
  - trois régionales permanentes (Association des hôtels du grand Montréal, Association des petits hôtels de Montréal, Association hôtelière de la région de Québec), ayant chacune leur propre critère d'adhésion ;
  - deux régionales bénévoles (Saguenay, Abitibi)
  - en plus des associations touristiques régionales – qui regroupent un nombre important d'hôteliers - et autres mouvements associatifs d'autres secteurs (ex : Fédération canadienne de l'entreprise indépendante, Association des restaurateurs du Québec).

## Composante ressources humaines

La compétitivité des établissements hôteliers et de l'ensemble de ce secteur d'activité est conditionnée par plusieurs facteurs liés aux ressources humaines (RH). Le schéma suivant reprend les déterminants retenus pour la composante RH du cadre de référence présenté en introduction.



Les éléments identifiés par les symboles suivants correspondent à un:

-  facteur favorable à la compétitivité = flèche vers le haut
-  frein à la compétitivité = flèche vers le bas

### DÉTERMINANTS EXTERNES

#### Disponibilité d'une main-d'œuvre compétente

- ▶ D'emblée, il est important de préciser que **33,5% des entreprises des services d'hébergement au Québec n'ont pas de salariés**. Il s'agit en l'occurrence de gîtes et de très petits établissements avec peu de services (ex. motels). Pour les 66,5% qui sont considérées comme des employeurs (2 319 entreprises), on retrouve une majorité de micro-entreprises (1 à 4 employés) et de petites entreprises (5 à 49 employés), lesquelles représentent plus de 91% de l'ensemble des entreprises du secteur.
- ▶ **Fait important : les proportions d'établissements disposant de « 50 à 499 employés » et « plus de 500 employés » sont moins importantes au Québec (8,8%) qu'en Ontario (11,6%), en Colombie-Britannique (11,4%) ou en Alberta (15%).**

**Nombre d'établissements au Canada par catégorie d'effectif et par région des services d'hébergement  
(SCIAN 721) : décembre 2008**

Province ou territoire Nombre d'employés	Micro 1 à 4 Part dans le Canada	Petites 5 à 49 Part dans le Canada	Moyennes 50 à 499 Part dans le Canada	Grandes 500 et + Part dans le Canada	Totaux	Part dans le Canada
<b>Québec</b>	<b>847</b>	<b>1 269</b>	<b>197</b>	<b>6</b>	<b>2 319</b>	<b>21,8%</b>
Répartition en %	36,5%	54,7%	8,5%	0,3%	100,0%	
<b>Ontario</b>	<b>985</b>	<b>1 345</b>	<b>290</b>	<b>17</b>	<b>2 637</b>	<b>24,8%</b>
Répartition en %	37,4%	51,0%	11,0%	0,6%	100,0%	
<b>Colombie- Britannique</b>	<b>633</b>	<b>1 074</b>	<b>210</b>	<b>9</b>	<b>1 926</b>	<b>18,1%</b>
Répartition en %	32,9%	55,8%	10,9%	0,5%	100,0%	
<b>Alberta</b>	<b>299</b>	<b>713</b>	<b>171</b>	<b>7</b>	<b>1 190</b>	<b>11,2%</b>
Répartition en %	25,1%	59,9%	14,4%	0,6%	100,0%	
<b>CANADA</b>	<b>3 733</b>	<b>5 825</b>	<b>1 055</b>	<b>40</b>	<b>10 653</b>	<b>100%</b>
Répartition en %	35,0%	54,7%	9,9%	0,4%	100,0%	

Source : Statistique Canada, Structure des industries canadiennes, décembre 2008.

- ▶ Il y aurait au total 38 615 emplois<sup>9</sup> dans le secteur de l'hébergement au Québec, selon le plus récent « Diagnostic sectoriel de la main-d'œuvre en tourisme, Édition 2010 » du CQRHT. Il s'agit de 11 % des emplois en tourisme et plus de 58% de ces emplois sont occupés par des femmes. Les principaux postes offerts par le secteur seraient dans l'ordre :
  - Préposés à l'entretien ménager et au nettoyage – travaux légers (8 135);
  - Serveurs d'aliments et de boissons (4 500);
  - Réceptionnistes d'hôtel (4 465).
- ▶ Le secteur de l'hébergement fait partie d'une industrie – le tourisme – caractérisée par :
  - Ⓛ des niveaux élevés de taux de vacance et de roulement, lesquels trouveraient leur origine dans les conditions peu attrayantes (ex. salaires, horaires de travail) de certains emplois et le caractère saisonnier des opérations de nombreux établissements.
- ▶ Parmi les constats du « Diagnostic sectoriel de la main-d'œuvre en tourisme, Édition 2010 » du CQRHT, certains peuvent être considérés comme des **freins à la compétitivité du secteur hôtelier** :
  - Ⓛ Un taux de roulement<sup>10</sup> dans le secteur « hébergement et restauration » se situant à environ 50% alors qu'il est de 35% en moyenne pour l'ensemble des industries;
  - Ⓛ Une proportion plus élevée que l'ensemble des industries au niveau des entreprises déclarant des postes vacants / non comblés (32%);
  - Ⓛ Une proportion plus importante (35,1%) d'emplois de Niveau D (personnel élémentaire / formation en emploi, entraînement à la tâche);

<sup>9</sup> Source : Direction du développement des compétences et de l'intervention sectorielle, Commission des partenaires du marché du travail, Québec à partir du traitement des données du Recensement 2006 de Statistique Canada.

<sup>10</sup> Le taux de roulement se calcule par la moyenne du nombre de départs et du nombre d'embauches sur le nombre total d'employés réguliers multiplié par 100.

- Un indice de saisonnalité (base de 100 calculée en janvier 2008) plus prononcé que dans les autres secteurs du tourisme : l'indice maximal est de 149 en juillet tandis que l'indice minimal est de 92 en novembre.

*Selon le sondage mené par l'AHQ auprès des hôteliers, 39% des répondants ont moins de 10 employés à leur emploi. Il s'agit clairement d'un secteur de petites entreprises. Les établissements ayant 50 employés et plus à leur emploi ne représentaient que 18% des répondants, mais ces derniers sont responsables de 62% de l'ensemble des employés dénombrés, de près de 66% des employés permanents, de 55% des employés saisonniers et de plus de 92% des employés syndiqués.*

- Selon une étude<sup>11</sup> du Conseil canadien des ressources humaines en tourisme (CCRHT) :
  - une importante pénurie de main-d'œuvre se pointe à l'horizon 2025** : année où il pourrait y avoir jusqu'à 55 000 emplois vacants dans l'industrie touristique québécoise; pour le secteur de l'hébergement, il s'agirait de 5 610 emplois vacants, soit 10,2% de cette pénurie;
  - une situation problématique constituant un frein à la compétitivité du secteur hôtelier et dont il faudra particulièrement tenir compte au cours des prochaines années; considérant que la pénurie annoncée touchera de façon encore plus marquée les emplois de la restauration (64%), **les établissements hôteliers avec services complets et offrant des postes de chefs, de cuisiniers, de serveurs/serveuses d'aliments et de boissons risquent d'être affectés encore plus durement par les pénuries annoncées.**
- Toujours selon le CCRHT<sup>12</sup>, l'une des principales difficultés de gestion des RH des entreprises touristiques canadiennes serait :
  - le **manque de main-d'œuvre disponible et la compétition sur le marché du travail** (63%); une difficulté également soulignée dans l'enquête menée auprès des DG d'ATR dans le cas de l'hôtellerie du Québec:

Enjeux et défis de la disponibilité de main-d'œuvre selon l'enquête auprès des DG d'ATR			
Urbaines	Périphériques	Ressources	Nord du Québec
✓ Accès à une main-d'œuvre qualifiée	✓ Problématique de pénurie de main-d'œuvre et difficulté de recruter un personnel qualifié	✓ Pénurie de main-d'œuvre ✓ Difficulté de recrutement du personnel compétent	✓ Difficulté de recruter du personnel (même sans formation)

- Cette difficulté est aussi soulevée dans le sondage réalisé auprès des gestionnaires d'établissements hôteliers par l'AHQ :

<sup>11</sup> Source : L'avenir du secteur du tourisme au Canada : reprise économique et retour des pénuries de main-d'œuvre, CCRHT, 2009.

<sup>12</sup> Source : Enquête sur la rémunération dans le secteur du tourisme au Canada, CCRHT, 2008.

- ⓘ 74% de ceux-ci sont en accord ou complètement en accord avec l'énoncé suivant : « **Il manque de personnel compétent et formé en hôtellerie dans notre région** »; et 51% considèrent que cette situation a un grand impact ou un très grand impact sur leur compétitivité;
- ⓘ 62% de ceux-ci sont en accord ou complètement en accord avec l'énoncé suivant : « **Il devient de plus en plus difficile de trouver et de recruter une main-d'œuvre étudiante** »; de plus 38% considèrent que cette situation a un grand impact ou un très grand impact sur leur compétitivité;
- ⓘ notons que la question du recrutement d'une main-d'œuvre étudiante serait surtout un enjeu des régions : près des deux tiers des répondants des régions urbaines sont en désaccord ou complètement en désaccord avec l'énoncé.
- ▶ Sur le plan de l'accès à un personnel bilingue, le « diagnostic du CQRHT de 2010 » démontre qu'il existe des différences importantes entre les régions :
  - ⓘ près de la moitié (49%) des travailleurs québécois du secteur « hébergement et restauration » affirment parler le français et l'anglais; cette proportion est de 64,3% à Montréal, de 41,6% dans la Capitale-Nationale, de 49,6% dans les régions périphériques;
  - ⓘ cette proportion n'est que de 27% dans les régions ressources; un constat également confirmé par l'entremise de « l'enquête auprès des DG d'ATR ».

### Accès / proximité de services de formation en hôtellerie

- ▶ Le sondage auprès des gestionnaires d'établissements hôteliers de l'AHQ permet aussi d'identifier des freins de la compétitivité du secteur de l'hôtellerie concernant l'accès à une offre de formation dans leur région:
  - ⓘ 58% des répondants se disent en accord ou complètement en accord avec l'énoncé suivant : « **les cours de formation adaptés au secteur hôtelier sont très limités dans notre région** »; toutefois, seulement 31 % des répondants considèrent que cette situation a un grand impact ou un très grand impact sur leur compétitivité;
  - ⓘ notons que cette situation s'applique particulièrement aux régions éloignées, car 70% des répondants des régions urbaines et plus de 55 % des répondants des régions périphériques de villégiature sont en désaccord ou complètement en désaccord avec cet énoncé.
- ▶ Le problème de l'accès à la formation et les coûts élevés de la formation sur mesure ont été particulièrement mis en évidence pour les régions du Nord du Québec dans le cadre de l'enquête auprès des ATR.
- ▶ Sur le plan de l'offre en formation spécifique au secteur de l'hébergement et de l'hôtellerie, on observe une concentration dans huit régions administratives :

Diplôme d'études professionnelles (DEP)	Techniques de gestion hôtelière	AEC (attestations d'études collégiales)
<b>RÉCEPTION EN HÔTELLERIE :</b> ✓ <b>Montréal :</b> CS Marguerite-Bourgeoys ✓ <b>Cantons-de-l'Est :</b> CS de la Région-de-Sherbrooke et CS des Hauts-Cantons ✓ <b>Laurentides :</b> CS des Laurentides ✓ <b>Outaouais :</b> CS des Draveurs ✓ <b>Saguenay - Lac-Saint-Jean :</b> CS du Pays-des-Bleuets	<b>TECHNIQUES DE GESTION HÔTELIÈRE :</b> ✓ <b>Montréal :</b> ITHQ et Lasalle ✓ <b>Capitale Nationale :</b> Limoilou et Mérici ✓ <b>Cantons-de-l'Est :</b> Séminaire de Sherbrooke ✓ <b>Mauricie :</b> Laflèche ✓ <b>Outaouais :</b> Héritage	✓ <b>Montréal :</b> Superviseur en hôtellerie et superviseur en hébergement hôtelier (ITHQ) / Gestion de l'hébergement en hôtellerie et <i>Hotel Management Technique</i> (La Salle) ✓ <b>Capitale Nationale :</b> Gestion d'hébergement pour clientèles particulières et International <i>Hospitality and Executive Concierge Diploma</i> (Mérici) / Techniques d'accueil et de réception en hôtellerie (Limoilou) ✓ <b>Laurentides :</b> Gestion en hébergement touristique / Perfectionnement en gestion de l'hébergement touristique (Saint-Jérôme) ✓ <b>Gaspésie :</b> Hébergement touristique : agent de service-clientèle (Gaspésie et des îles) ✓ <b>Saguenay - Lac-Saint-Jean :</b> Supervision de services en hôtellerie et restauration des terroirs / Supervision de services en hôtellerie et restauration en milieu autochtone (St-Félicien)

Source : Site de l'[Inforoute FTP](#) : La formation professionnelle et technique au Québec

- ▶ Selon le « diagnostic 2010 du CQRHT » parmi les diplômés en Techniques de gestion hôtelière :
  - ① 75,9% sont en emploi et 18,5% aux études; de plus le taux de chômage pour ces diplômés n'est que de 0,9%.
- ▶ Sur le plan mondial, le Canada se classe assez bien pour la qualité de son système d'éducation et l'accès local à des services de recherche et de formation. Ces deux composantes sont considérées comme des avantages concurrentiels selon l'index du Forum économique mondial :

#### Index de compétitivité du tourisme et des voyages 2009 du Forum économique mondial

Variable	Rang du Canada :	Signification :
Qualité du système d'éducation	8 <sup>e</sup>	Avantage concurrentiel
Accès local à des services de recherche et de formation	10 <sup>e</sup>	Avantage concurrentiel

### Politiques, lois, règlements, programmes de main-d'œuvre et contexte syndical

- ▶ Les résultats du sondage auprès des gestionnaires d'établissements hôteliers de l'AHQ permettent d'identifier des freins à la compétitivité du secteur de l'hôtellerie concernant l'accès à une offre de formation dans leur région:
  - ① près de 56% des répondants sont en accord ou complètement en accord avec l'énoncé suivant : « **L'accès aux mesures d'aide en matière d'emploi (programme d'emploi, aide au recrutement, aide à la formation en entreprise, etc.) est trop limité dans notre région** »; de plus près de 40% sont d'accord pour dire que cette situation a un grand impact ou un très grand impact sur leur compétitivité;



- ▶ En ce qui concerne l'investissement en formation, les données fournies par le CQRHT démontrent:
  - ⓪ que **seulement 103 employeurs** (données de 2008) dans le secteur hébergement **sont assujettis à la Loi favorisant le développement et la reconnaissance des compétences de la main-d'œuvre** (anciennement la Loi du 1%);
  - ⓪ que ces employeurs ont collectivement une masse salariale de 294 944 582 \$, dont 1,2% est investi en formation. Seulement 4 de ces employeurs cotisent au Fond de développement et de reconnaissance des compétences de la main-d'œuvre.
  
- ▶ Selon l'index du Forum économique mondial, les « pratiques d'embauche et de renvoi du personnel » et la « facilité à embaucher une main-d'œuvre étrangère » constituent deux désavantages concurrentiels pour le Canada:

Index de compétitivité du tourisme et des voyages 2009 du Forum économique mondial

Variable	Rang du Canada :	Signification :
Pratiques d'embauche et de renvoi du personnel	30 <sup>e</sup>	Désavantage concurrentiel
Facilité à embaucher une main-d'œuvre étrangère	82 <sup>e</sup>	Désavantage concurrentiel

## DÉTERMINANTS INTERNES

### Compétence et expertise des gestionnaires

- ▶ Le sondage réalisé par l'AHQ démontre que les répondants :
  - ⓪ disposaient d'une longue expérience en hôtellerie, soit 15 ans en moyenne et que la moitié d'entre eux dispose de 12 années d'expérience (médiane);
  - ⓪ ont précisé qu'ils disposaient d'un **diplôme ou d'une attestation d'études en gestion hôtelière dans près de 27% des cas**; ces diplômes sont de niveau universitaire (baccalauréat, maîtrise, certificat en tourisme, gestion hôtelière, administration) dans près de 42% des cas et collégial (DEC / technique en tourisme ou en gestion hôtelière) dans plus de 54% des cas.
  
- ▶ L'enquête auprès des DG d'ATR démontre que la situation au chapitre des compétences des gestionnaires / propriétaires d'établissements hôteliers est très variable selon les régions (voir tableau ci-dessous). Une ATR mentionne que l'attractivité d'une région peut être mise en valeur pour attirer les gestionnaires : *«La plupart des gestionnaires apprécient le genre d'établissement et le mode de vie de notre région et ils veulent venir y vivre et y travailler».*

Enjeux et défis sur le plan des compétences des gestionnaires / propriétaires d'établissements hôteliers selon l'enquête auprès des DG d'ATR			
Urbaines	Périphériques	Ressources	Nord du Québec
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Contexte d'offre plus importante que la demande qui amplifie le défi d'attirer des gestionnaires d'hôtel qualifiés</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Compétences très variables</li> <li>✓ Beaucoup de personnes se sont recyclées en hôtellerie (projet d'entreprise, de retraite) dans les plus petits établissements et ont appris sur le tas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Propriétaires et gestionnaires doivent être de plus en plus conscients qu'ils opèrent des PME</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Éprouvent parfois des difficultés en gestion</li> </ul>

## Gestion des RH

- ▶ Selon « l'enquête auprès des DG d'ATR », les propriétaires et gestionnaires d'établissements hôteliers ont des défis importants à relever dans le domaine de la gestion des RH :
  - ⊙ dans les **régions ressources et du Nord du Québec**, il existerait des **besoins importants d'accompagnement des entreprises** (formation, structuration / motivation de leur personnel);
  - ⊙ dans le cas des **régions urbaines**, un des défis serait de **gérer les RH dans le contexte intergénérationnel** (boomers et des Générations X et Y) **et multiculturel**<sup>18</sup>.
- ▶ Certains facteurs en matière de GRH sont favorables à la compétitivité du secteur hôtelier:
  - ⊙ une moins grande dépendance (21,4%) envers les travailleurs de 15 à 24 ans<sup>19</sup> – un groupe en diminution dans la population et correspondant à la main-d'œuvre étudiante – que la restauration (41,2%), les loisirs et divertissements (28,5%) ou que la moyenne de l'industrie touristique en générale (30,4%);
  - ⊙ une forte proportion de gestionnaires (82%) se disant en accord ou complètement en accord avec l'énoncé suivant : **le recrutement de personnel de « 50 ans et plus » représente une alternative intéressante pour palier aux pénuries de main-d'œuvre dans l'industrie** (source sondage AHQ).

<sup>18</sup> Selon les données de Statistiques Canada, 12,2% des personnes ayant eu un revenu d'emploi en 2005 au Québec sont nées à l'extérieur du Canada, et cette proportion s'élève à 16,9% dans le secteur de l'hébergement et la restauration et est à plus de 40% à Montréal.

<sup>19</sup> Source : Diagnostic 2010 du CQRHT.

## Recrutement / rétention des bons candidats

- ▶ Selon le CCRHT<sup>20</sup>, deux autres problématiques en gestion des RH des entreprises touristiques canadiennes serait :
  - ⊖ la **difficulté d'attirer et retenir les employés dans des emplois perçus comme temporaires et mal payés** (59%) et la **difficulté à retenir les employés saisonniers** (39%).
- ▶ Selon le sondage de l'AHQ auprès des gestionnaires d'établissements hôteliers, ces derniers sont:
  - ⊖ 53% en accord ou complètement en accord avec l'énoncé suivant : « **le haut taux de roulement du personnel dans le secteur hôtelier est un frein à la croissance de notre établissement** »; 47% considèrent que cette situation a un grand impact ou un très grand impact sur leur compétitivité.
- ▶ Deux constats du « Diagnostic 2010 du CQRHT » peuvent être considérés des facteurs favorables à la compétitivité du secteur hôtelier en matière de recrutement et de rétention du personnel:
  - ⊖ **Une proportion plus importante (14,4%) d'emplois de niveau gestion dans le secteur hébergement que dans le reste de l'industrie**, ce qui laisse présager des possibilités d'avancement et de cheminement de carrière;
  - ⊖ **une proportion d'emplois à temps plein (52,8%) supérieure** aux secteurs de la restauration (44,9%) et des loisirs et divertissements (45,1%).

## Politique salariale et avantages offerts

- ▶ Selon le « Diagnostic 2010 du CQRHT » :
  - ⊖ **56% des entreprises québécoises des services « hébergement et restauration » offraient en 2007 des avantages à leurs employés** pour favoriser le maintien en emploi, **alors que ce ratio est de 78%** pour l'ensemble des industries; ce qui diminue leurs potentiels d'attirer et de retenir une main-d'œuvre qualifiée dans leurs entreprises;
  - ⊖ en contrepartie, **une plus forte proportion des entreprises d'hébergement offrent des incitatifs à court terme et des primes sur les ventes** que les autres secteurs du tourisme.
- ▶ De l'avis d'observateurs privilégiés consultés dans le cadre du mandat, les constats liés aux conditions de travail et salaires peu concurrentiels ne reflètent pas **la réalité des établissements les plus performants et moins affectés par la saisonnalité**. Dans ces derniers cas, **les conditions de travail seraient plus stables et les salaires plus intéressants**.

<sup>20</sup> Source : Enquête sur la rémunération dans le secteur du tourisme au Canada, CCRHT, 2008.

## Formation continue en entreprise

- ▶ De façon générale, le secteur de l'hébergement peut compter sur un personnel plus scolarisé, ce qui en soit peut favoriser les démarches de formation continue en entreprise :
  - ④ **la répartition de la main-d'œuvre dans le secteur hébergement selon le degré de scolarité est supérieure pour des emplois de niveau professionnel ou collégial (39,4%)** que la restauration (28,9%), les loisirs et divertissements (35,2%) et la moyenne d'ensemble de l'industrie touristique (33,8%).
  
- ▶ Il est possible d'identifier certains freins à la compétitivité du secteur de l'hôtellerie eu égard à la formation et à l'importance qui y est accordée:
  - ④ 29,4% des établissements du secteur des services de l'hébergement et de la restauration ont financé ou offert des activités de formation à leurs employés, alors que la moyenne de l'ensemble des industries est de 59,4% (source « Diagnostic 2010 du CQRHT »).
  - ④ **un manque d'intérêt de la part des gestionnaires, voire d'ouverture, aux formations les visant spécifiquement**, notamment dans les régions périphériques et ressources (source « Enquête DG d'ATR »);
  - ④ 30% des gestionnaires disent ne pas investir du tout en formation et 47,3% disent y consacrer 1 % de leur chiffre d'affaires; **en moyenne pour l'ensemble des répondants c'est 1,3 % du chiffre d'affaires qui est réinvesti à chaque année dans la formation du personnel** (source : sondage AHQ).

### Index de compétitivité du tourisme et des voyages 2009 du Forum économique mondial

Variable	Rang du Canada :	Signification :
Niveau de formation du personnel	19 <sup>e</sup>	Désavantage concurrentiel

## PRINCIPAUX CONSTATS SUR LA COMPOSANTE RESSOURCES HUMAINES

### FREINS

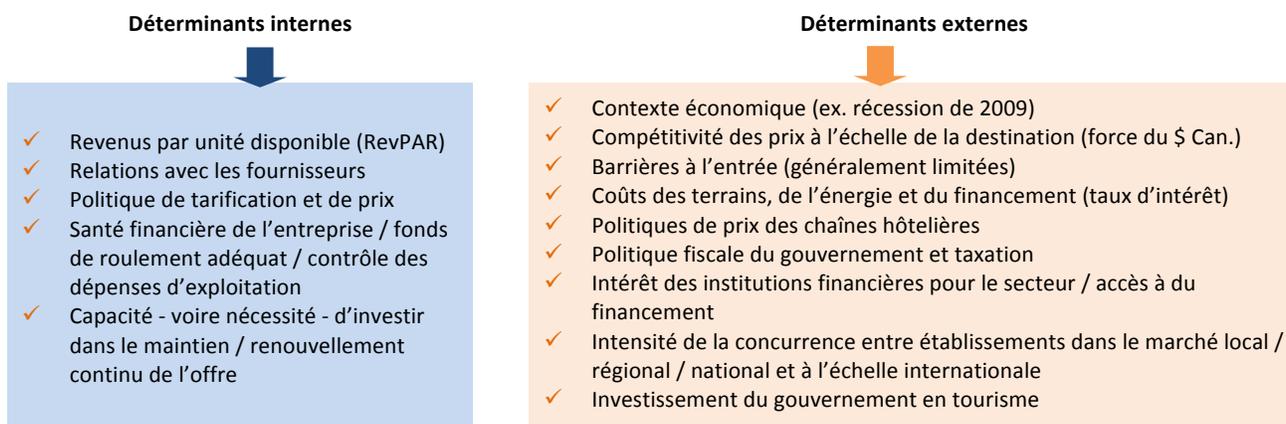
- ✓ Niveaux élevés de taux de vacance et de roulement du personnel / difficulté d'attirer et retenir les employés et à retenir les employés saisonniers
- ✓ Proportion importante d'entreprises déclarant des postes vacants / non comblés
- ✓ Proportion plus importante d'emplois de Niveau D (personnel élémentaire / formation en emploi, entraînement à la tâche)
- ✓ Indice de saisonnalité plus prononcé que dans les autres secteurs du tourisme
- ✓ 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
- ✓ Manque de main-d'œuvre compétente disponible et forte compétition sur le marché du travail
- ✓ Difficulté croissante de recruter une main-d'œuvre étudiante particulièrement en région
- ✓ Offre de cours de formation adaptés au secteur hôtelier très limitée en région
- ✓ Accès aux mesures d'aide en matière d'emploi demeurant très limité dans plusieurs régions
- ✓ Rondes de négociations syndicales coordonnées à l'échelle nationale accentuant les moyens de pression sur les employeurs
- ✓ Peu d'entreprises assujetties à la Loi favorisant le développement et la reconnaissance des compétences de la main-d'œuvre
- ✓ Désavantage concurrentiel du Canada quant aux pratiques d'embauche et de renvoi du personnel et à la facilité d'embauche d'une main-d'œuvre étrangère
- ✓ Proportion limitée de gestionnaires / propriétaires disposant d'une formation en gestion hôtelière
- ✓ Investissement dans la formation du personnel limité et manque d'intérêt des gestionnaires pour leur propre perfectionnement

### FACTEURS FAVORABLES

- ✓ Forte proportion de personnel bilingue (sauf dans les régions ressources)
- ✓ Très bonnes perspectives d'emploi des diplômés en gestion hôtelière
- ✓ Position concurrentielle du Canada sur les plans de la qualité du système d'éducation et de l'accès local à des services de recherche et de formation
- ✓ Salaire minimum comparable à plusieurs provinces (sauf Alberta et Colombie-Britannique)
- ✓ Taux de syndicalisation comparable à la moyenne canadienne
- ✓ Très bonnes conditions de travail des employés syndiqués du secteur au Québec
- ✓ Bassin important de gestionnaires disposant d'une longue expérience
- ✓ Moins grande dépendance envers les travailleurs de 15 à 24 ans
- ✓ Grande ouverture vis-à-vis du recrutement de personnel de « 50 ans et plus »
- ✓ Proportion plus importante d'emplois de niveau gestion dans le secteur offrant des possibilités d'avancement et de cheminement de carrière
- ✓ Proportion d'emploi à temps plein supérieure aux secteurs de la restauration et des loisirs et divertissements
- ✓ Proportion plus importante d'entreprises offrant des incitatifs à court terme et des primes sur les ventes que les autres secteurs du tourisme
- ✓ Répartition avantageuse d'emplois de niveau professionnel ou collégial par rapport à la moyenne de l'industrie touristique

## Composante finance, investissement et rentabilité

Le schéma suivant reprend les déterminants de la composante « finance / investissement / rentabilité » du cadre de référence retenu pour analyser la compétitivité du parc hôtelier québécois.



Les éléments identifiés par les symboles suivants correspondent à un:

- ⬆️ facteur favorable à la compétitivité = flèche vers le haut
- ⬇️ frein à la compétitivité = flèche vers le bas

### DÉTERMINANTS EXTERNES

#### Contexte économique et évolution des revenus

- ▶ Statistiques Canada estime les revenus des « hôtels, hôtels-motels et motels » du Québec à près de **2,2 milliards de \$** en 2008. Les revenus des établissements hôteliers et des résidences de tourisme de « 4 unités et plus » en 2009 peuvent être estimés<sup>21</sup> à près de 1,6 milliards de \$, strictement pour la location d'unités, selon les données de l'ISQ. **Ces revenus sont concentrés principalement – et de plus en plus – dans les établissements de « 40 unités et plus ».** De leur côté, **les établissements de « 4 à 39 unités »**, qui sont importants en nombre d'établissements mais qui le sont beaucoup moins en nombre d'unités, **représentent un peu moins de 14% de l'ensemble des revenus.**
- ▶ **La part des revenus totaux des établissements de « 40 à 199 unités » est passé de près de 43% en 2002 à près de 52% en 2009**, tandis que celle des établissements de « 200 unités et plus » a connu le phénomène contraire passant de près de 44% à moins de 35%.

<sup>21</sup> Cette estimation se base sur les résultats de l'Enquête de l'ISQ auprès des établissements hôteliers et résidences de tourisme de quatre unités et sur l'équation suivante : prix quotidien moyen de location sur une base annuelle x nombre moyen d'unités de location occupées quotidiennement sur une base annuelle x 365 jours.

- ▶ La récession économique de 2009 a été particulièrement difficile pour **les établissements de « 200 unités et plus »** avec une **perte de revenus de plus de 175 millions de \$** par rapport à 2008. Nous posons ici l'hypothèse que ces derniers établissements ont été davantage **touchés par la baisse de clientèles internationales, la rationalisation des voyages d'affaires, des congrès et des réunions et, finalement, par les baisses de prix pratiquées par plusieurs chaînes hôtelières en 2009.**
- ▶ L'analyse des données de la période de 2002 à 2009 démontre que **les revenus des établissements hôteliers et des résidences de tourisme de « 4 unités et plus »** sont particulièrement **concentrés dans les régions urbaines (60%) et dans les régions périphériques (29,4%),** soit près de 90% dans ces deux regroupements de régions

*Évolution des revenus des établissements hôteliers et des résidences de tourisme de « 4 unités et plus » selon leur taille entre 2002 et 2009*

Années	Tous les établissements	4 à 39 unités	40 à 199 unités	200 unités et plus
	Revenus en \$	Part en %	Part en %	Part en %
An 2002 <sup>i</sup>	1 421 925 500 \$	13,4%	42,9%	43,7%
An 2003 <sup>ii</sup>	1 387 511 037 \$	13,4%	45,6%	40,9%
An 2004	1 461 025 650 \$	13,8%	45,6%	40,6%
An 2005	1 528 756 875 \$	13,7%	46,7%	39,6%
An 2006	1 611 155 260 \$	13,8%	48,3%	37,8%
An 2007	1 674 948 135 \$	13,9%	50,4%	35,8%
An 2008 <sup>iii</sup>	1 752 455 739 \$	13,4%	51,5%	35,1%
An 2009 <sup>iv</sup>	1 576 612 341 \$	13,5%	51,7%	34,4%

Source : ministère du Tourisme du Québec. Note : i = année post 2001 : une année record auprès du marché américain; ii = année du SRAS; iii = année du 400<sup>e</sup> de Québec et iv = année de récession économique.

- ▶ La **croissance des revenus a été sévèrement stoppée par la récession de 2009** dans les régions urbaines et périphériques (voir tableaux suivants):
  - ⓪ pour les établissements des régions urbaines, la croissance des revenus de la période 2002-2008 se situait à 25,2% alors que pour la période 2002-2009 celle-ci n'est que de 7,9%; **en dollars constants (2002) les revenus de 2009 sont inférieurs à ceux de 2002 de 5,7%;**
  - ⓪ pour les établissements des régions périphériques, la croissance des revenus de la période 2002-2008 se situe à 16,8% alors que celle de la période de 2002-2009 est de 10,4%; **en dollars constants (2002), les revenus de 2009 sont inférieurs de 3,5% à ceux de 2002;**
  - ⓪ à l'opposé, **les établissements des régions ressources ont été moins affectés par la récession de 2009** (baisse de 0,7%) et ont eu un gain net des revenus de 10% sur la période 2002-2009; **ces régions ont toutefois connu une croissance très modérée de leurs revenus tant en 2006, 2007 qu'en 2008;**
  - ⓪ dans le cas du **Nord-du-Québec**, où les établissements hôteliers font figure de « service essentiel » et où la concurrence est très limitée, **les revenus ont connu une croissance de 89% entre 2002 et 2009 (près de 66% en dollars constants de 2002)**

**Évolution des revenus des établissements hôteliers et des résidences de tourisme  
de « 4 unités et plus » par regroupements de régions entre 2002 et 2009 (000 \$ courants)**

Années	Régions urbaines (000\$)	Δ % an	Régions périphériques (000\$)	Δ % an	Régions ressources (000\$)	Δ % an	Régions du Nord-du- Québec (000\$)	Δ % an	Ensemble du Québec (000\$)	Δ % an
An 2002 <sup>i</sup>	859 072		425 598		126 999		10 257		<b>1 421 925</b>	
An 2003 <sup>ii</sup>	810 443	-5,7	434 491	2,1	130 884	3,1	11 692	14,0	<b>1 387 511</b>	-2,4
An 2004	886 013	9,3	424 651	2,3	137 183	4,8	13 179	12,7	<b>1 461 026</b>	5,3
An 2005	927 104	4,6	436 591	2,8	149 792	9,2	15 270	15,9	<b>1 528 757</b>	4,6
An 2006	963 560	3,9	475 732	9,0	154 818	3,4	17 045	11,6	<b>1 611 155</b>	5,4
An 2007	1 015 376	5,4	484 884	1,9	157 223	1,6	17 466	2,5	<b>1 674 948</b>	4,0
An 2008 <sup>iii</sup>	1 075 502	5,9	497 105	2,5	160 455	2,1	19 394	11,0	<b>1 752 456</b>	4,6
An 2009 <sup>iv</sup>	927 150	-13,8	470 038	-5,4	159 802	-0,4	19 623	1,2	<b>1 576 612</b>	-10,0
<b>Δ % 2002-09</b>	<b>7,9%</b>		<b>10,4%</b>		<b>25,8%</b>		<b>91,3%</b>		<b>10,9%</b>	
<b>Δ % 2002-08</b>	<b>25,2%</b>		<b>16,8%</b>		<b>26,3%</b>		<b>89,1%</b>		<b>23,2%</b>	

Source : ministère du Tourisme du Québec. Note : i = année post 2001 : une année record auprès du marché américain; ii = année du SRAS; iii = année du 400<sup>e</sup> de Québec et iv = année de récession économique.

**Évolution des revenus des établissements hôteliers et des résidences de tourisme  
de « 4 unités et plus » par regroupements de régions entre 2002 et 2009 (000 \$ constants de 2002)**

Années	Régions urbaines (000\$)	Δ % an	Régions périphériques (000\$)	Δ % an	Régions ressources (000\$)	Δ % an	Régions du Nord-du- Québec (000\$)	Δ % an	Ensemble du Québec (000\$)	Δ % an
An 2002 <sup>i</sup>	859 072		425 598		126 999		10 257		<b>1 421 925</b>	
An 2003 <sup>ii</sup>	788 369	-8,2	422 657	-0,7	127 319	0,3	11 374	10,9	<b>1 349 719</b>	-5,1
An 2004	846 240	7,3	405 589	-4,0	131 024	2,9	12 587	10,7	<b>1 395 440</b>	3,4
An 2005	866 452	2,4	408 029	0,6	139 993	6,8	14 271	13,4	<b>1 428 745</b>	2,4
An 2006	883 191	1,9	436 051	6,9	141 905	1,4	15 623	9,5	<b>1 476 769</b>	3,4
An 2007	910 651	3,1	434 873	-0,3	141 007	-0,6	15 664	0,3	<b>1 502 195</b>	1,7
An 2008 <sup>iii</sup>	942 596	3,5	435 675	0,2	140 626	-0,3	16 997	8,5	<b>1 535 894</b>	2,2
An 2009 <sup>iv</sup>	810 445	-14,0	410 872	-5,7	139 687	-0,7	17 153	0,9	<b>1 378 158</b>	-10,3
<b>Δ % 2002-09</b>	<b>-5,7%</b>		<b>-3,5%</b>		<b>10,0%</b>		<b>67,2%</b>		<b>-3,1%</b>	
<b>Δ % 2002-08</b>	<b>9,7%</b>		<b>2,4%</b>		<b>10,7%</b>		<b>65,7%</b>		<b>8,0%</b>	

Source : ministère du Tourisme du Québec. Note : i = année post 2001 : une année record auprès du marché américain; ii = année du SRAS; iii = année du 400<sup>e</sup> de Québec et iv = année de récession économique.

**Comparaisons du Québec avec les principales provinces canadiennes :  
principaux postes de revenus des établissements hôteliers (2009)**

Caractéristiques	Québec	%	Ontario	%	Colombie-Britannique	%	Alberta	%	Canada	%
Unités louées (000 \$)	2 682 257	66,8	3 087 580	71,1	2 201 070	65,3	1 864 136	62,5	11 564 348	66,2
Repas et boissons (000 \$)	1 040 898	25,9	1 026 844	23,6	926 459	27,5	721 246	24,2	4 280 369	24,5
Autres (000 \$)	294 059	7,3	228 810	5,3	241 541	7,2	396 586	13,3	1 634 064	9,3
<b>Totaux (000 \$):</b>	<b>4 017 214</b>	<b>100,0</b>	<b>4 343 234</b>	<b>100,0</b>	<b>3 369 070</b>	<b>100,0</b>	<b>2 981 968</b>	<b>100,0</b>	<b>17 478 781</b>	<b>100,0</b>

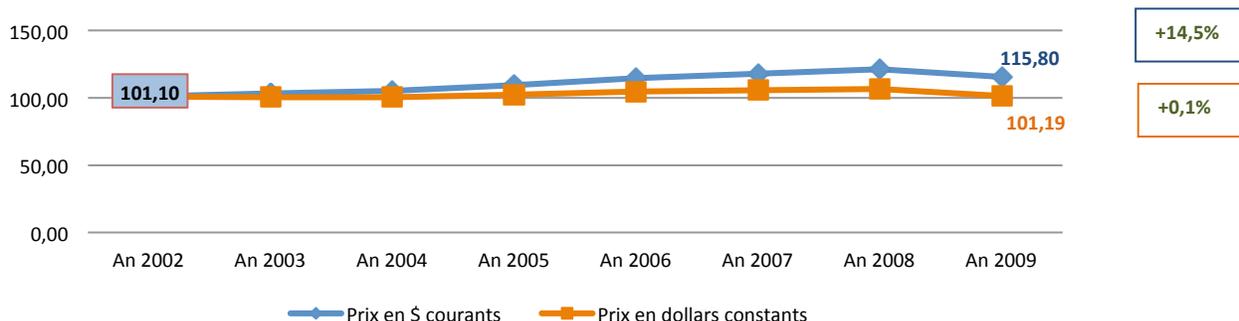
Source: Canada Lodging Sector 2009, Association des hôtels du Canada et PKF Consulting. Reproduit avec la permission de l'Association des hôtels du Canada.

### Compétitivité des prix à l'échelle de la destination

- Le prix quotidien moyen de location des unités est passé de 101,10\$ en 2002 à 121,40\$ en 2008 pour descendre finalement à 115,80\$ en 2009 :

- en dollars constants de 2002, le prix moyen de 2009 pour l'ensemble des établissements du Québec est demeuré inchangé par rapport à 2002 :

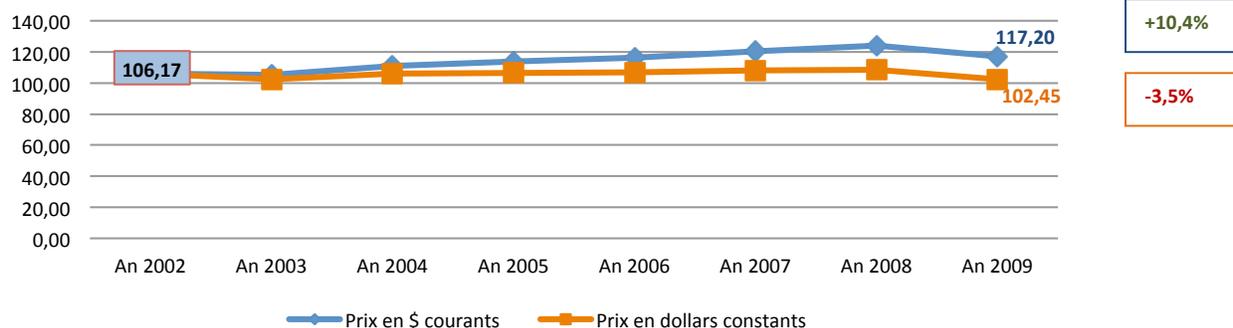
Évolution du prix quotidien moyen de location des unités (\$) des établissements hôteliers et des résidences de tourisme de « 4 unités et plus » du Québec entre 2002 et 2009



- le prix moyen par unité ayant le moins progressé est celui des régions urbaines, après avoir connu une croissance de près de 17% entre 2002 et 2008 (**2,4% en dollars constants de 2002**), le prix moyen se situait en 2009 au deçà de ce qu'il était en 2002 (-3,5%); un résultat qui pourrait s'expliquer par l'effet jumelé :

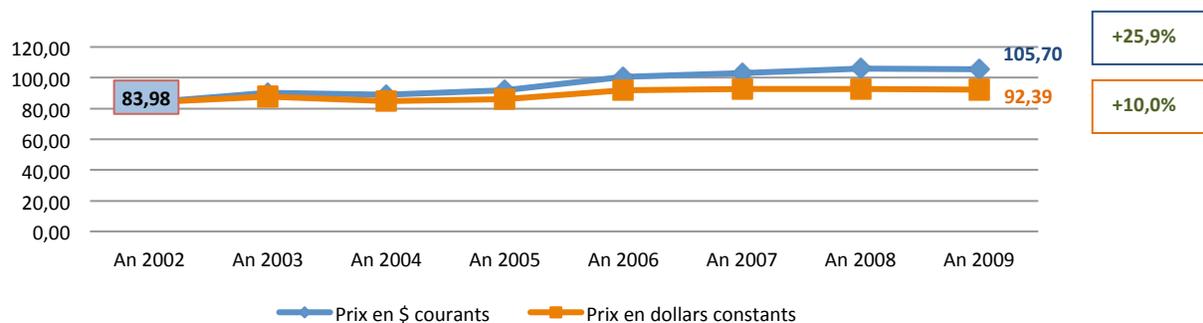
- des baisses de prix en 2009, sous l'impulsion des grandes chaînes hôtelières;
- du fort contexte concurrentiel (ex. forte croissance de l'offre à Montréal);
- et du réajustement graduel des prix afin de tenir compte de la force de la devise canadienne par rapport au dollar américain.

**Évolution du prix quotidien moyen de location des unités (\$) des établissements hôteliers et des résidences de tourisme de « 4 unités et plus » des régions urbaines entre 2002 et 2009**



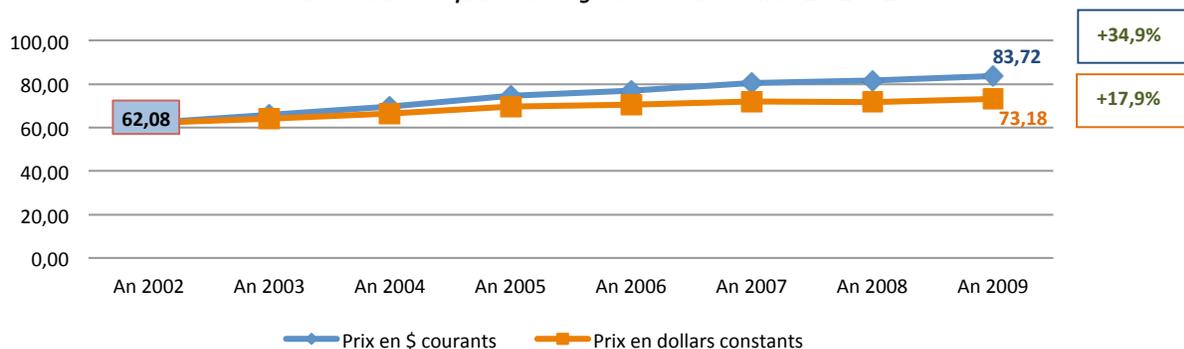
ⓘ le prix moyen par unité dans le cas des **régions périphériques** est resté stable entre 2008 et 2009; au cours de la période 2002-2009 ce prix moyen a cru de près de 26% et de 10% en dollars constants de 2002;

**Évolution du prix quotidien moyen de location des unités (\$) des établissements hôteliers et des résidences de tourisme de « 4 unités et plus » des régions périphériques entre 2002 et 2009**



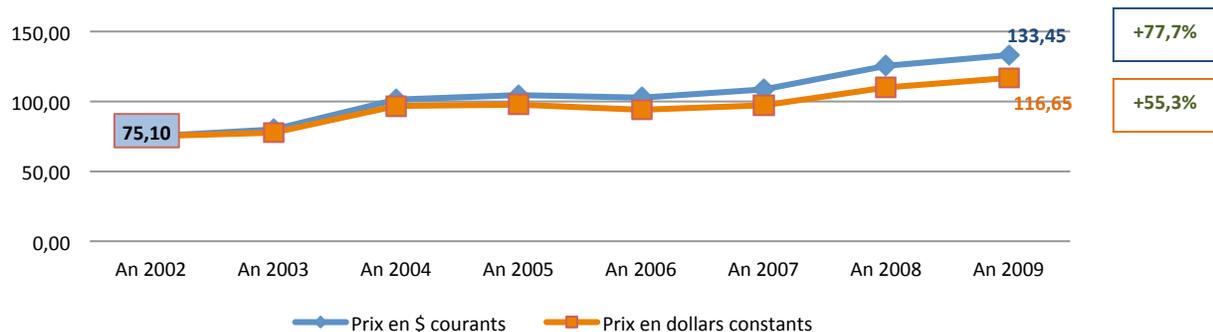
ⓘ le prix moyen par unité des établissements des **régions ressources** a légèrement augmenté entre 2008 et 2009 (de 2 \$); au cours de la période 2002-2009 ce prix moyen a cru de près de 35% et de près 18% en dollars constants de 2002;

**Évolution du prix quotidien moyen de location des unités (\$) des établissements hôteliers et des résidences de tourisme de « 4 unités et plus » des régions ressources entre 2002 et 2009**



- ❶ la croissance réelle des prix (en dollars constants de 2002) la plus significative et la plus soutenue, soit plus de 55%, revient aux régions du Nord-du-Québec.

Évolution du prix quotidien moyen de location des unités (\$) des établissements hôteliers et des résidences de tourisme de « 4 unités et plus » des régions du Nord du Québec entre 2002 et 2009



- En comparaison aux **prix de location moyen** en vigueur dans les autres principales provinces canadiennes, celui du Québec :

- ❶ a enregistré une décroissance plus forte entre 2002 et 2009; il est à noter que le Québec affichait le tarif moyen le plus élevé en 2002, 2003, 2005 et 2006, mais arrive au 3<sup>e</sup> rang après l'Alberta et la Colombie-Britannique en 2009;
- ❶ cet ajustement du prix – qui le rend plus concurrentiel dans le contexte canadien – s'est toutefois réalisé en ayant un impact significatif sur le revenu moyen par unité disponible (voir plus loin).

Évolution 2002-2009 du prix de location moyen (\$) dans les principales provinces canadiennes

Provinces / Années	An 2002	An 2003	An 2004	An 2005	An 2006	An 2007	An 2008	An 2009	Δ 2002-2009
Québec	131,56	129,03	115,20	133,16	132,68	114,52	127,57	121,09	-8,0%
Ontario	120,68	112,91	118,04	121,40	126,53	116,43	120,84	114,89	-4,8%
Alberta	114,40	113,59	115,20	117,33	126,07	125,15	134,33	130,32	13,9%
Colombie-Britannique	129,46	124,73	123,95	124,63	129,41	118,09	126,58	121,88	-5,9%

Compilation spéciale à partir des rapports Canadian Lodging Outlook HVS et Smith Travel Research de 2002 à 2009. Reproduit avec la permission de l'Association des hôtels du Canada. Note importante : ces données sont le résultat d'un échantillonnage différent de celui de l'ISQ et ne peuvent être comparées avec les enquêtes mensuelles sur la performance des établissements hôteliers et résidences de tourisme de « 4 unités et plus » dans le cas du Québec.

- Précisons aussi que la dernière récession économique a été particulièrement sévère aux États-Unis et qu'elle a eu des répercussions majeures sur le secteur hôtelier américain.

- ⓘ Dans ce contexte, **plusieurs chaînes hôtelières ont adopté des politiques de diminution des prix et de rabais, qui ont été appliquées dans l'ensemble de leur réseau sans tenir compte des dynamiques locales.** Ici, cette situation s'est traduite par des **diminutions importantes de prix de la part des chaînes**, en particulier à Québec et Montréal, alors que le marché se portait mieux qu'aux États-Unis. Selon les conférenciers ayant abordé cette thématique lors du dernier congrès de l'AHQ (février 2010), **plusieurs hôteliers ont senti l'obligation d'ajuster à la baisse le tarif dans la foulée des chaînes.**

- ▶ Sur le plan mondial, le prix des chambres au Canada est considéré comme un désavantage concurrentiel selon l'index du Forum économique mondial :

Index de compétitivité du tourisme et des voyages 2009 du Forum économique mondial		
Variable	Rang du Canada :	Signification :
Prix des chambres d'hôtel (index)	60 <sup>e</sup>	Désavantage concurrentiel

## Barrières à l'entrée

- ▶ **Exception faite des grands projets hôteliers**, pouvant nécessiter d'importants investissements et des coûts de démarrage élevés (ex. adhésion à une chaîne), il est généralement reconnu que le secteur de l'hébergement a **peu ou pas de barrières à l'entrée** :

- ⓘ **ce qui favorise l'arrivée dans le marché d'entrepreneurs ne disposant pas de l'expertise et de l'expérience nécessaire, ainsi que d'éventuelles surcapacités d'unités d'hébergement (hôtels, gîtes, résidences de tourisme) dans certains territoires.**

- ▶ Sur le plan mondial, le Canada est considéré comme un pays où il est facile de démarrer une entreprise (coût et temps) selon l'index du Forum économique mondial :

Index de compétitivité du tourisme et des voyages 2009 du Forum économique mondial		
Variable	Rang du Canada :	Signification :
Temps requis pour le démarrage d'une entreprise	6 <sup>e</sup>	Avantage concurrentiel
Coût du démarrage d'une entreprise	5 <sup>e</sup>	Avantage concurrentiel

## Coûts des terrains, de l'énergie et du financement

- ▶ Les coûts des terrains, de l'énergie et du financement sont peu ou pas documentés eu égard à leur impact sur le secteur hôtelier. Il est toutefois possible de cerner certains facteurs généraux caractérisant le Québec par rapport à l'ensemble canadien ou nord-américain:

- ⓘ coût des terrains : l'achat d'un terrain ou l'immobilier en général est beaucoup plus abordable à Montréal qu'il ne l'est à Toronto, Calgary ou Vancouver; à cet égard précisons que ce facteur a joué en faveur des nombreux projets hôteliers réalisés à Montréal au cours des dernières années;

- ④ prix de l'électricité : la Colombie-Britannique, le Manitoba et le Québec<sup>22</sup> offrent les tarifs les plus bas en Amérique du Nord, ce qui constitue un avantage non-négligeable pour les hôteliers québécois;
- ④ prix du mazout (huile à chauffage) : le prix demandé au litre en septembre 2010 incluant les taxes était à Montréal similaire à la moyenne canadienne, ce tarif était même inférieur à celui demandé à Toronto ou Vancouver;
- ④ prix du gaz naturel : selon Ressources naturelles Canada les prix que doivent payer les établissements de l'Ontario et du Québec sont beaucoup plus élevés que ceux de l'Alberta.

## Politique fiscale du gouvernement et taxation

- ▶ Sur le plan fiscal, les données canadiennes concernant **la part des « impôts sur les salaires / taxes foncières / taxes de vente et autres »** par rapport aux revenus d'exploitation des établissements hôteliers démontrent que :
  - ④ **ce pourcentage est légèrement plus élevé au Québec (39,3%)** par rapport à la moyenne canadienne, qui se situe à près de 36%; seule l'Alberta se distingue réellement à ce chapitre (moins de 30%);

### Comparaisons entre le Québec et les principales provinces canadiennes : impôts et taxes payés par les établissements hôteliers (2009)

Caractéristiques	Québec	%	Ontario	%	Colombie-Britannique	%	Alberta	%	Canada	%
Impôts sur les salaires	696 649	44,1	695 862	42,8	533 223	42,8	471 325	52,8	2 802 301	44,7
Taxes foncières	241 821	15,3	300 104	18,4	124 395	10,0	98 920	11,1	880 409	14,0
Taxes de vente et autres	641 952	40,6	631 594	38,8	586 996	47,2	322 609	36,1	2 586 451	41,3
<b>Totaux:</b>	<b>1 580 422</b>	<b>100,0</b>	<b>1 627 560</b>	<b>100,0</b>	<b>1 244 614</b>	<b>100,0</b>	<b>892 854</b>	<b>100,0</b>	<b>6 269 161</b>	<b>100,0</b>
<b>Ratio des impôts et taxes sur les revenus totaux (%)</b>	<b>39,3%</b>		<b>37,5%</b>		<b>36,9%</b>		<b>29,9%</b>		<b>35,9%</b>	

Source : Canada Lodging Sector 2009, Association des hôtels du Canada et PKF Consulting. Reproduit avec la permission de l'Association des hôtels du Canada.

- ▶ Selon une étude du Conseil du patronat du Québec<sup>23</sup> :
  - ④ **les taxes sur la masse salariale et les charges sociales** seraient un désavantage pour les entreprises québécoises tous secteurs confondus : il est ici question des cotisations (CSST, RRQ, assurance emploi, régime québécois d'assurance parentale) et c'est au Québec qu'il en coûte le plus cher à ce niveau parmi toutes les provinces canadiennes (un écart de 22% comparativement à l'Ontario).

<sup>22</sup> Source : Ressources naturelles Canada.

<sup>23</sup> Dossier CPQ, Taxer les salaires : le désavantage québécois, mai 2009.

- ▶ Selon des commentaires reçus de gestionnaires hôteliers, le coût élevé des taxes foncières au Québec, et plus particulièrement dans certaines municipalités, fait l'objet de questionnements sérieux de la part des chaînes hôtelières. Il conviendrait d'étudier plus amplement ce sujet et de comparer la situation qui prévaut au Québec et de la comparer à celles des autres provinces canadiennes.
- ▶ Selon l'index du Forum économique mondial, le Canada se classe au 87<sup>e</sup> rang concernant l'étendu et l'impact de la taxation, ce qui en fait un désavantage concurrentiel:

#### Index de compétitivité du tourisme et des voyages 2009 du Forum économique mondial

Variable	Rang du Canada :	Signification :
Étendu et impact de la taxation dans le pays	87 <sup>e</sup>	Désavantage concurrentiel

- ▶ **La grande majorité des régions touristiques du Québec ont implanté la taxe sur l'hébergement touristique**, qui est **perçue par les établissements d'hébergement** et qui est **principalement utilisée pour soutenir les efforts de promotion touristique des régions**. Dans ce contexte il est important de préciser :
  - ⦿ qu'une grande majorité des régions retourne une partie des revenus de la taxe aux établissements d'hébergement percepteurs de la taxe sous forme de **crédits marketing<sup>24</sup>** qui sont ensuite réinvestis dans les actions marketing généralement proposées par l'ATR; ce qui constitue définitivement **un avantage concurrentiel pour les établissements hôteliers québécois**.

#### Intérêt des institutions financières pour le secteur / accès à du financement

- ▶ Selon les gestionnaires / propriétaires ayant participé au sondage de l'AHQ:
  - ⦿ **84% sont en accord ou complètement en accord avec l'énoncé suivant : « L'accès au financement dans le secteur hôtelier est très limité pour réaliser des rénovations ou agrandissements ».**
- ▶ L'accès au financement a aussi été abordé avec les DG d'ATR. Voici un sommaire de leurs commentaires :
  - ⦿ Accès limité ou inexistant à des subventions et à des prêts à faible intérêt;
  - ⦿ Timidité des bailleurs de fonds traditionnels – des banques;
  - ⦿ Programme RENFORT qui ne semble pas avoir rempli son objectif (minimum d'investissement requis trop élevé);
  - ⦿ « Le nombre de chambres louées, les taux d'occupation et les revenus par chambre devront augmenter pour permettre le développement du parc hôtelier »;
  - ⦿ « Stagnation au Québec du nombre de nuitées générées alors que l'offre a connu une forte croissance , ce qui constitue la principale problématique à la rentabilité des entreprises et donc à leur capacité d'investir »

<sup>24</sup> Le crédit marketing est une compensation accordée aux percepteurs de la taxe afin de favoriser leur adhésion à celle-ci.

- ⓪ « Des coûts d'opération en hausse constante et de façon incontrôlée qui limitent la capacité de réinvestir des établissements, dans un contexte où les attentes des clientèles sont de plus en plus élevées et les mises à niveau des établissements plus fréquentes ».

## Intensité de la concurrence entre établissements dans le marché local / régional / national et à l'échelle internationale

- ▶ En complément aux constats présentés ci-après, le lecteur est prié de se référer aux données sur les taux d'occupation des établissements hôteliers du Québec de la section « Clients et marchés » qui fournissent un éclairage complémentaire sur l'intensité de la concurrence entre établissements dans le marché local / régional.
- ▶ Selon le sondage auprès des gestionnaires d'établissements de l'AHQ, l'intensité de la concurrence entre établissements sur le marché local / régional est perçue ainsi :
  - ⓪ 53% ont dit être en accord ou totalement en accord avec l'énoncé suivant : « **la très forte concurrence entre les établissements hôteliers dans notre marché local / régional est une menace à notre croissance** »;
  - ⓪ les répondants des régions urbaines sont davantage en accord ou totalement en accord avec cet énoncé, ce qui est conséquent avec la forte croissance du parc hôtelier qui y a été enregistré au cours des dernières années.
- ▶ Les données produites par HVS pour l'Association des hôtels du Canada démontrent que :
  - ⓪ les principales provinces canadiennes ont connu une très forte croissance des unités de location disponibles (chambres) au cours de la période 2002-2008, notamment du côté de l'Ouest Canadien; bref à l'échelle canadienne la concurrence s'intensifie, comme le confirme les données suivantes de la firme *Lodging Econometrics*<sup>25</sup> :
    - **les chaînes hôtelières représentaient 72% des 247 projets d'hôtel<sup>26</sup> prévus ou planifiés** au Canada lors du 1<sup>er</sup> trimestre de 2008 et ceux-ci se retrouvaient principalement en Ontario et dans l'Ouest Canadien ;
    - parmi les principaux joueurs: InterContinental avec 55 projets totalisant 5 626 chambres; Marriott International avec 28 projets (4 115 chambres); Hilton avec 24 projets (3 701 chambres); Starwood Hotels & Resorts avec 15 projets (3 021 chambres); Super 8 (Wyndham) avec 31 projets (2 184 chambres);
    - **seulement 16% de ces projets correspondaient à des établissements avec services complets et 57% à des établissements avec services limités;**

<sup>25</sup> Source: [Hospitality Net](#)

<sup>26</sup> Parmi ces 247 projets d'hôtels (construction pipeline) on dénombrait 95 projets en cours de construction, 83 dont le début de la construction étaient prévus dans les douze prochains mois et 69 projets qui en était au stade initial de planification.

- **35 de ces projets (3 800 chambres) étaient planifiés au Québec** (11 à Montréal), contre 94 projets en Ontario (34 à Toronto, 13 à Niagara Falls) et 42 projets dans l'Ouest Canadien (19 à Vancouver, 13 à Edmonton et 10 à Calgary).

**Évolution 2002-2009 du nombre d'unités en hôtellerie au Canada et dans les principales provinces canadiennes**

Provinces / Années	An 2002	An 2003	An 2004	An 2005	An 2006	An 2007	An 2008	An 2009	Δ 2002-2009
Québec	22 567	22 567	23 135	21 866	24 612	24 974	26 126	27 087	<b>20,0%</b>
Colombie-Britannique	26 045	26 282	27 570	26 820	28 475	29 369	30 027	33 411	<b>28,3%</b>
Alberta	20 871	21 146	23 787	22 820	25 555	28 159	30 654	31 411	<b>50,5%</b>
Ontario	63 399	63 846	67 047	65 733	71 261	73 986	77 428	78 190	<b>23,3%</b>

Compilation spéciale à partir des rapports Canadian Lodging Outlook HVS et Smith Travel Research de 2002 à 2009. Reproduit avec la permission de l'Association des hôtels du Canada. Note importante : ces données sont le résultat d'un échantillonnage différent de celui de l'ISQ et ne peuvent être comparées avec les enquêtes mensuelles sur la performance des établissements hôteliers et résidences de tourisme de « 4 unités et plus » dans le cas du Québec.

► Sur le plan de leur taille les établissements hôteliers du Québec sont selon le rapport *Canada Lodging Sector 2009* :

- ⊙ **plus petits en moyenne (46 unités<sup>27</sup>) que ceux des provinces retenues pour fins de comparaisons et que l'établissement hôtelier canadien moyen (54 unités)**; ce constat est particulièrement important, puisque les plus petits établissements ont généralement des taux d'occupation moins élevés et disposent de moins de ressources (marketing, gestion, finance, etc.) pour performer dans un marché de plus en plus concurrentiel.

**Comparaison du Québec avec les principales provinces canadiennes :  
nombre d'établissements, nombre d'unités et taille moyenne des établissements hôteliers (2009)**

Caractéristiques	Québec	% du Canada	Ontario	% du Canada	Colombie-Britannique	% du Canada	Alberta	% du Canada	Canada	Total %
Nombre d'établissements	2 274	26,9%	2 229	26,4%	1 121	13,3%	1 123	13,3%	<b>8 447</b>	100%
Nombre d'unités	104 815	23,2%	130 694	28,9%	78 489	17,4%	68 304	15,1%	<b>452 189</b>	100%
<b>Taille moyenne des établissements (unités)</b>	<b>46</b>		<b>59</b>		<b>70</b>		<b>61</b>		<b>54</b>	

Source: Canada Lodging Sector 2009, Association des hôtels du Canada et PKF Consulting. Reproduit avec la permission de l'Association des hôtels du Canada.

<sup>27</sup> Selon les données du ministère du Tourisme qui tiennent compte de l'ensemble des données sur l'offre, la **taille moyenne des établissements hôteliers serait de 39 chambres.**

*Les données de PKF Consulting diffèrent de celles du ministère du Tourisme en ce qui concerne le nombre d'établissements hôteliers au Québec. Selon la base de données 2009 du ministère, on dénombre 1 932 établissements hôteliers alors que l'étude citée de PKF Consulting fait état de 2 274 établissements, soit une différence de 342 établissements. Nous posons ici l'hypothèse que les données de PKF Consulting ont intégré les établissements de type résidences de tourisme de grandes tailles du Québec dans leur calcul.*

*Fait surprenant : le Québec aurait davantage d'établissements hôteliers que l'Ontario, soit 45 de plus, mais 25 879 unités de moins. Il est à noter que selon le ministère du Tourisme de l'Ontario, cette province disposait de 2 387 établissements hôteliers en 2008 (hôtels, auberges routières, centres de villégiature, motels), soit une donnée assez similaire à celle de PKF Consulting.*

- ▶ 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) semble beaucoup plus forte au Québec qu'en Ontario (voir tableau de la page suivante).
- ▶ Selon certains observateurs privilégiés, les **établissements illégaux** (gîtes, chalets, résidences privées) viennent s'ajouter à cette offre déjà très élaborée d'établissements tant en quantité qu'en diversité. Cette situation viendrait nuire à la compétitivité des établissements fonctionnant en toute légalité : concurrence déloyale notamment au niveau des tarifs, revenus au noir, image négative du secteur, etc.

Variables	Ontario	Québec	Écarts	remarques
Taille de l'économie: PIB en MM de \$ (2009)	566,5	246,9	-319,6	• 2,3 fois celle du Québec
Population en M de personnes (2009)	13,2	7,8	-5,4	• 1,7 fois plus importante en Ontario
Visites-provinces (M) avec et sans nuitées (2008)	101,0	62,7	-38,3	
Visites-provinces (M) avec nuitées (2008)	42,3	26,0	-16,3	• 1,6 fois plus de visiteurs et de 1,8 fois plus de recettes touristiques en Ontario
Dépenses des touristes avec nuitées (2008)	13,1	6,9	-6,2	
<b>ÉTABLISSEMENTS D'HÉBERGEMENT TOURISTIQUE EN 2008 (NOMBRE)</b>	<b>4 831</b>	<b>7 697</b>	<b>2 866</b>	• 1,6 fois plus d'établissements au Québec
<b>Établissements hôteliers <sup>i</sup></b>	<b>2 387</b>	<b>2 006</b>	<b>-381</b>	• <b>Parcs hôteliers assez similaires en nombre d'établissements</b>
Gîtes touristiques	369	1 565	1 196	• 4,2 fois plus de gîtes au Québec
Chalets et cabines sans services <sup>ii</sup>	478	2 233	1 755	• 4,7 fois plus de chalets / cabines au Québec
Parcs pour véhicules de plaisance et campings	682	903	221	• 1,3 fois plus de campings au Québec
Camps de chasse et de pêche <sup>iii</sup>	481	628	147	• 1,3 fois plus de pourvoiries au Québec
Autres types d'hébergement <sup>iv</sup>	434	362	-72	
<b>Selon les données du Canada Lodging Sector 2009, AHC et PKF Consulting</b>				
Nombre d'établissements hôteliers	2 229	2 274	45	• Parcs hôteliers assez similaires
Nombre d'unités	130 694	104 815	-25 879	• Tailles plus importantes des hôtels ontariens
Taille moyenne des établissements	59	46	-13	
<b>Performance des hôtels / établissements hôteliers (données des ministères concernés)</b>				
Taux d'occupation en 2008 (%)	61,4%	51,3%	-10,1%	
Tarif quotidien moyen	127,15 \$	21,40 \$	(5,75) \$	• Des indicateurs de performance favorables à l'Ontario <sup>v</sup>
Revenu par unité disponible	78,12 \$	62,90 \$	(15,22) \$	
<b>Données financières sur les hôtels, hôtels-motels et motels - source Statistiques Canada</b>				
Revenus d'exploitation en 2008 (MM\$)	3,93	2,18	-1,75	• 1,8 fois plus de revenus pour l'Ontario
Δ variation des revenus 2006-2008	7,8%	3,0%	-4,8%	• Progression moins soutenue au Québec

<sup>i</sup> Total de la catégorie établissements hôteliers dans le cas du Québec. Total des 906 Hôtels (SCIAN 721111), 201 Auberges routières (SCIAN 721112), 294 Centres de villégiature (SCIAN 721113) et des 986 Motels (SCIAN 721114) dans le cas de l'Ontario.

<sup>ii</sup> Total de la catégorie résidences de tourisme dans le cas du Québec (incluant condos).

<sup>iii</sup> Total des pourvoiries dans le cas du Québec.

<sup>iv</sup> Incluant dans le cas de l'Ontario: les 319 "Camps récréatifs et de vacances, sauf les camps de chasse et de pêche" (SCIAN 721213) et les 115 établissements de la catégorie "Tous les autres services d'hébergement des voyageurs" (SCIAN 721198). Incluant dans le cas du Québec les établissements des catégories: Centres de vacances (262), les Auberges de jeunesse (54), les Villages d'accueil (13), les Établissements d'enseignement (33).

<sup>v</sup> Il faut toutefois noter que les données de l'Ontario portent sur un échantillonnage d'établissements de 30 unités et plus, contrairement au Québec (4 unités et plus).

Sources à moins d'indications contraires : Gouvernement de l'Ontario et [Ministère du Tourisme de l'Ontario](#) et Gouvernement du Québec et Ministère du Tourisme du Québec.

- ▶ Les données spécifiques au Québec démontrent qu'entre 2002 et 2009:
  - ⦿ le nombre d'établissements hôteliers a graduellement diminué (-9,3% pour l'ensemble de cette période);
  - ⦿ le nombre de résidences de tourisme a connu une croissance soutenue, soit de 68%,
  - ⦿ le nombre d'établissements de l'ensemble de l'hébergement touristique a augmenté de 21%.

*Évolution du nombre d'établissements hôteliers entre 2002 et 2009 par rapport aux résidences de tourisme et à l'ensemble du secteur de l'hébergement touristique*

Types d'établissements / années	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009
Nombre d'établissements hôteliers	2 129	2 060	2 048	2 047	2 032	2 013	2 006	1 932
Δ annuelle (%)		-3,2%	-0,6%	0,0%	-0,7%	-0,9%	-0,3%	-3,7%
Δ 2002-2009 (%)								-9,3%
Nombre de résidences de tourisme	1 214	1 512	1 658	1 803	1 896	2 036	2 233	2 038
Δ annuelle (%)		24,5%	9,7%	8,7%	5,2%	7,4%	9,7%	-8,7%
Δ 2002-2009 (%)								67,9%
Nombre d'établissements pour l'ensemble de l'hébergement touristique	5 547	6 047	6 668	6 763	6 775	6 880	7 069	6 718
Δ annuelle (%)		9,0%	10,3%	1,4%	0,2%	1,5%	2,7%	-5,0%
Δ 2002-2009 (%)								21,1%

- ▶ L'offre des établissements hôteliers et des résidences de tourisme de plus de quatre (4) unités a cru de 5,1% à l'échelle du Québec en nombre d'unités disponibles : un gain de 3 771 unités entre 2002 et 2009; cette progression revient aux régions urbaines avec une hausse de près de 12% des unités disponibles et, en particulier à Montréal avec une forte croissance, voire même un boom hôtelier, entre 2005 et 2009.
- ▶ À l'opposé, on note pour la même période une quasi-stabilité du nombre d'unités disponibles dans les régions périphériques (+0,5%), les régions ressources (-1,7%) et du Nord-du-Québec (0,0%).

**Évolution du nombre moyen d'unités disponibles entre 2002 et 2009  
dans les établissements hôteliers et résidences de tourisme de plus de 4 unités**

Année	QUÉBEC (province)	RÉGIONS URBAINES	% du Qc	RÉGIONS PÉRIPHÉRIQUES	% du Qc	RÉGIONS RESSOURCES	% du Qc	RÉGIONS DU NORD-DU- QUÉBEC	% du Qc
An 2002	73 265	32 150	43,9%	28 362	38,7%	11 637	15,9%	878	1,2%
An 2003	73 199	32 542	44,5%	27 945	38,2%	11 495	15,7%	920	1,3%
An 2004	74 468	32 918	44,2%	28 811	38,7%	11 454	15,4%	933	1,3%
An 2005	74 651	33 246	44,5%	28 659	38,4%	11 475	15,4%	911	1,2%
An 2006	75 529	34 012	45,0%	28 826	38,2%	11 450	15,2%	936	1,2%
An 2007	76 135	34 684	45,6%	28 718	37,7%	11 516	15,1%	944	1,2%
An 2008	77 088	35 341	45,8%	28 979	37,6%	11 589	15,0%	914	1,2%
An 2009	77 036	35 981	46,7%	28 491	37,0%	11 411	14,8%	897	1,2%
Δ % 2002-2009	5,1%	11,9%	2,8%	0,5%	-1,7%	-1,7%	-1,1%	2,2%	0,0%
Δ unités 2002-2009	3 771	3 831		129		-226		19	
Δ unités 2008-2009	-52	640		-488		-178		-17	

## Investissement du gouvernement en tourisme

- ▶ Aucune compilation à jour de l'investissement du gouvernement au tourisme n'était disponible lors de la rédaction de ce rapport. Selon l'index du Forum économique mondial, le Canada se classe au 37<sup>e</sup> et 47<sup>e</sup> rang en ce qui a trait au niveau de dépenses du gouvernement dans ce secteur.

### Index de compétitivité du tourisme et des voyages 2009 du Forum économique mondial

Variable	Rang du Canada :	Signification :
Niveau de dépenses en tourisme par le gouvernement	47 <sup>e</sup>	Désavantage concurrentiel

## DÉTERMINANTS INTERNES

### Taux d'occupation et revenu par unité disponible (RevPAR)

- ▶ Le **taux d'occupation annuel moyen** des établissements hôteliers du Québec:
  - ⊖ a chuté de presque 9% entre 2002 et 2009 et était en décroissance année après année depuis 2005;
  - ⊖ a connu une croissance moins soutenue que celui des autres principales provinces canadiennes au cours de la période 2002-2008 (avant la récession économique de 2009); baisse de 5,5% au Québec, de 3,2% pour la Colombie-Britannique et de 1,2% en Ontario / croissance en Alberta de 1,8%.

Évolution 2002-2009 du taux d'occupation hôteliers au Canada et dans les principales provinces canadiennes

Provinces / Années	An 2002	An 2003	An 2004	An 2005	An 2006	An 2007	An 2008	An 2009	Δ 2002-2009
Québec	64,7	61,1	63,1	64,0	63,9	57,1	59,2	55,8	-8,9
Colombie-Britannique	59,4	57,8	60,2	63,8	65,0	63,0	61,1	56,2	-3,2
Alberta	64,9	60,1	62,9	67,7	71,6	68,7	66,2	57,0	-7,9
Ontario	62,3	57,4	60,7	60,7	63,1	60,9	60,1	55,5	-6,8

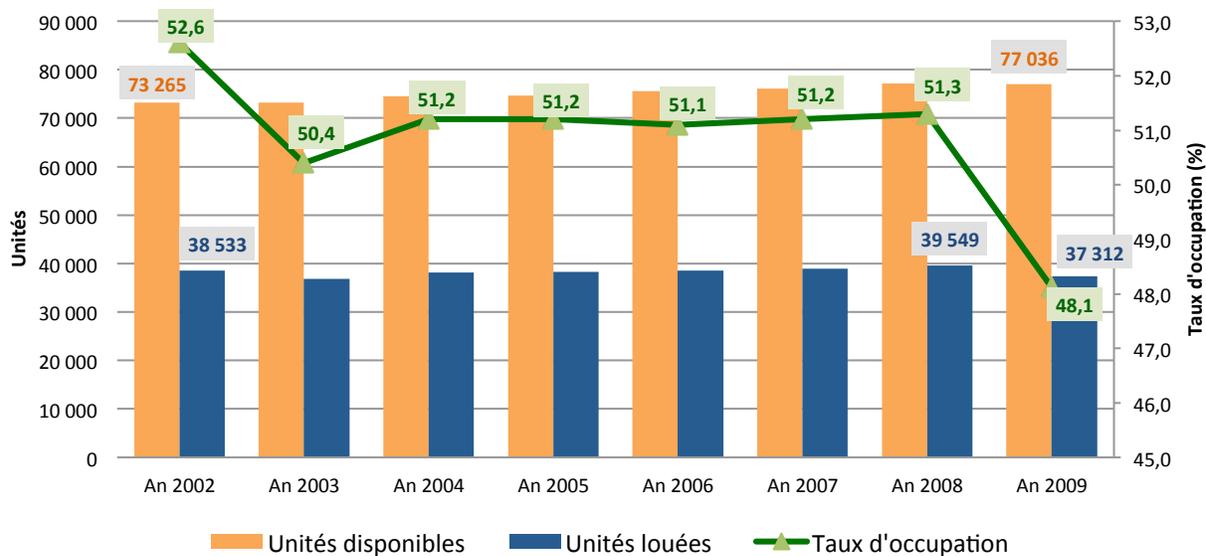
Compilation spéciale à partir des rapports Canadian Lodging Outlook HVS et Smith Travel Research de 2002 à 2009. Reproduit avec la permission de l'Association des hôtels du Canada. **Note importante** : ces données sont le résultat d'un échantillonnage différent de celui de l'ISQ et ne peuvent être comparées avec les enquêtes mensuelles sur la performance des établissements hôteliers et résidences de tourisme de 4 unités et plus dans le cas du Québec.

► **Sur le plan des unités disponibles, des unités louées et des taux d'occupation**, les données disponibles pour la période 2002-2009 démontrent que :

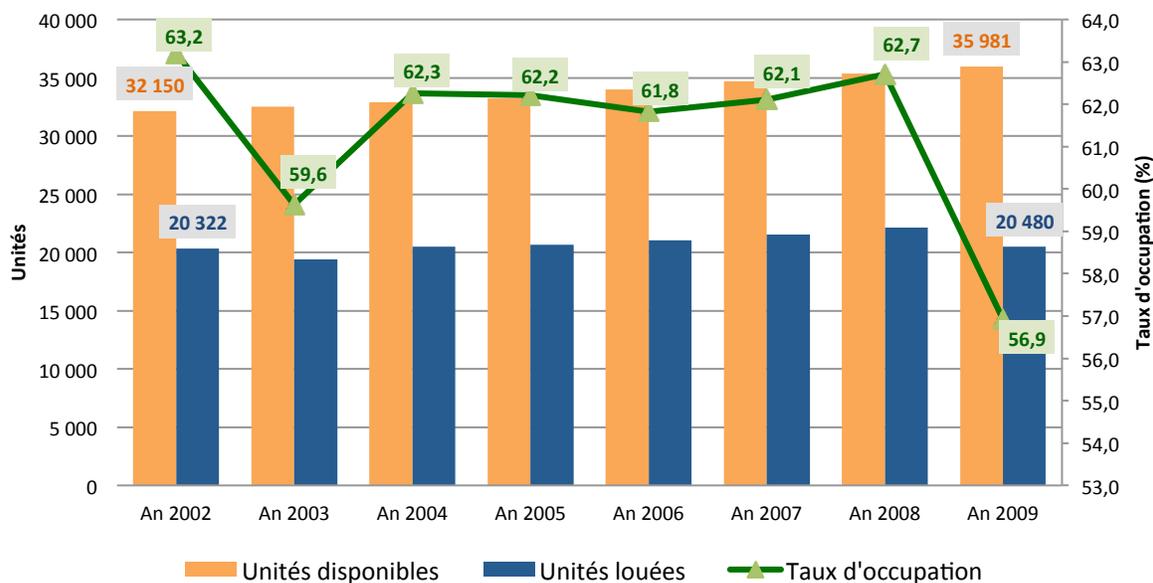
- ① pour l'ensemble du Québec le nombre d'unités disponibles est passé de 73 265 à 77 036, alors que les unités louées ont plafonnées; ce qui a permis au mieux de maintenir un taux d'occupation légèrement supérieur à 50% depuis 2003, sauf en 2009;
- ② pour les régions urbaines, le nombre d'unités disponibles est passé de 32 150 à 35 981, alors que les unités louées ont permis de maintenir un taux d'occupation supérieur à 62% entre 2002 et 2008, sauf en 2003; notons qu'en 2009 ce taux d'occupation est descendu sous la barre des 57%;

Région de Montréal	Région de Québec	Région de Laval
✓ Croissance des unités disponibles de 14,1%	✓ Croissance des unités disponibles plus modeste (6%).	✓ Croissance du nombre d'unités disponibles fort important (31%)
✓ Taux d'occupation de 2002 (66,6%) Chute importante en 2003 – année du SRAS – (62,6%)	✓ Taux d'occupation se situant au-dessus de 55% entre 2002 et 2007, sauf en 2003	✓ Taux d'occupation se situant au-dessus de 66% entre 2002 et 2007, sauf en 2003
✓ Période stable autour de 65% entre 2004 et 2007	✓ Nouveau sommet (60,7%) en 2008 avec le 450 <sup>e</sup> anniversaire	✓ Baisse débutée en 2008 (62,8%) qui s'est poursuivie en 2009 (58,7%)
✓ Est passé de 63,8% à 58,3% entre 2008 et 2009	✓ Est revenu en 2009 à celui de 2003 (53,8%)	

**Évolution du nombre moyen d'unités disponibles et louées quotidiennement et des taux d'occupation dans l'ensemble des régions du Québec entre 2002 et 2009**



**Évolution du nombre moyen d'unités disponibles et louées quotidiennement et des taux d'occupation dans les régions touristiques urbaines du Québec entre 2002 et 2009**



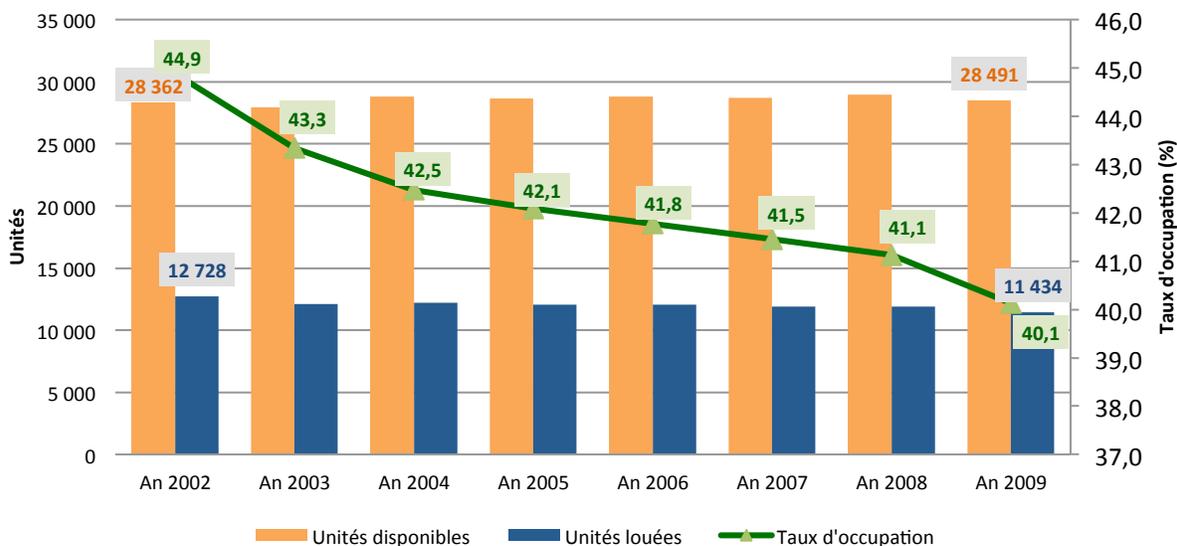
- Ⓜ pour les régions périphériques, le **nombre d'unités disponibles est demeuré quasi stable**, passant de 28 362 à 28 491; depuis le sommet atteint en 2002, on observe une **tendance à la baisse du taux d'occupation** et celui-ci se situait tout juste au-dessus de 40% en 2009 pour ce regroupement de régions touristiques;

Régions périphériques ayant une vocation dominante de tourisme de villégiature	Régions périphériques à proximité de ou disposant d'un centre urbain majeur*
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Taux d'occupation en-deçà de 40% depuis 2006</li> <li>✓ <b>Tendance à la baisse depuis 2002 des taux d'occupation dans les régions des Cantons-de-l'Est, de Charlevoix, de Lanaudière et des Laurentides</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Performance en dents de scie, c'est-à-dire une alternance entre années de hausse et de baisse.</li> </ul>

\* Ex. Lévis dans le cas de Chaudière-Appalaches; Rive Sud pour la Montérégie, Ottawa – Gatineau dans le cas de l'Outaouais, Trois-Rivières dans le cas de la Mauricie.

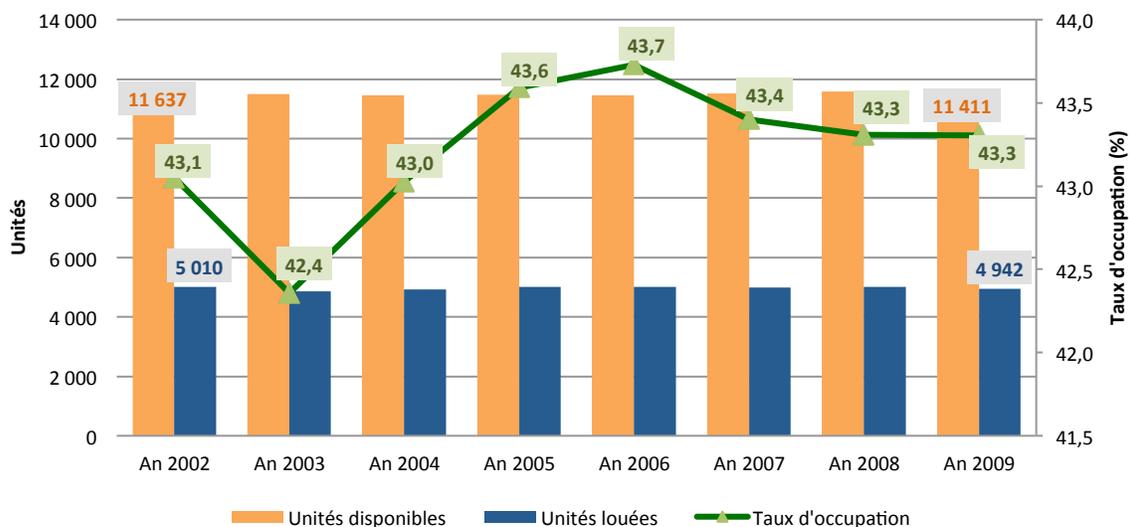
- Ⓜ pour les régions ressources, le **nombre d'unités disponibles est demeuré quasi stable**, passant de 11 637 à 11 411 et **les taux d'occupation y sont stables<sup>28</sup>** et se situent **au-dessus de 43%** pour l'ensemble de la période 2002-2009 (sauf en 2003);
- Ⓜ dans les cas de la Gaspésie et de Manicouagan, on observe une tendance à la baisse des taux d'occupation depuis 2004 et depuis 2006 dans le cas du Saguenay – Lac-Saint-Jean;
- Ⓜ le taux d'occupation des établissements de l'Abitibi-Témiscamingue a passé la barre des 50% depuis 2005 et atteint un nouveau sommet en 2008 (56,1%);
- Ⓜ dans les régions du Nord-du-Québec, le **nombre d'unités disponibles est demeuré quasi inchangé**, passant de 343 à 381 et le **taux d'occupation a une tendance légèrement à la baisse** depuis 2006.

Évolution du nombre moyen d'unités disponibles et louées quotidiennement et des taux d'occupation dans les **régions touristiques périphériques du Québec** entre 2002 et 2009

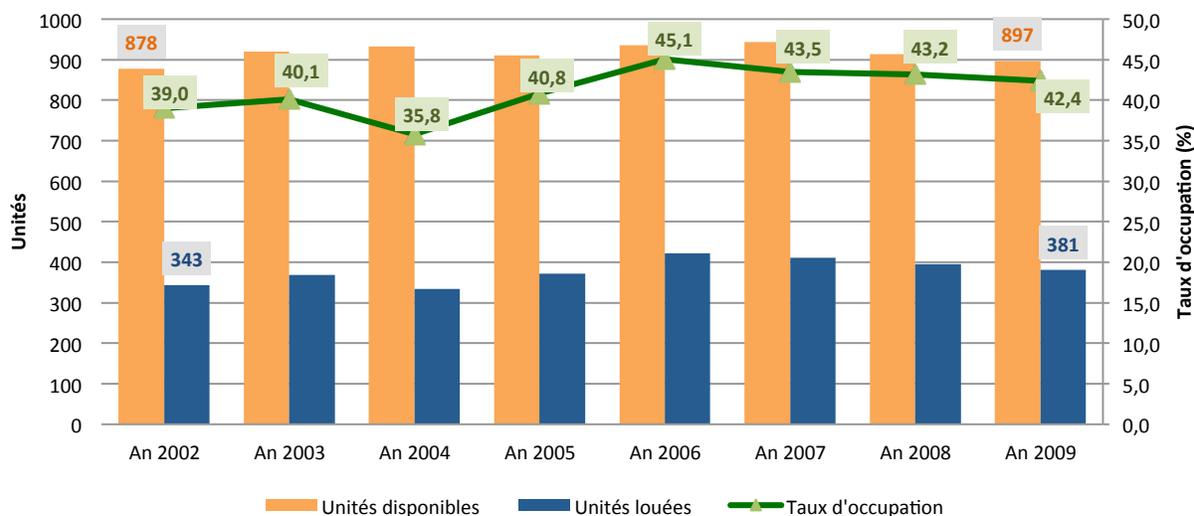


<sup>28</sup> Certaines régions, comme le Bas-Saint-Laurent et Duplessis, ont même enregistré une croissance du taux d'occupation en 2009, soit au cours d'une année de récession économique.

Évolution du nombre moyen d'unités disponibles et louées quotidiennement et des taux d'occupation dans les régions touristiques ressources du Québec entre 2002 et 2009



Évolution du nombre moyen d'unités disponibles et louées quotidiennement et des taux d'occupation dans les régions touristiques du Nord-du-Québec entre 2002 et 2009

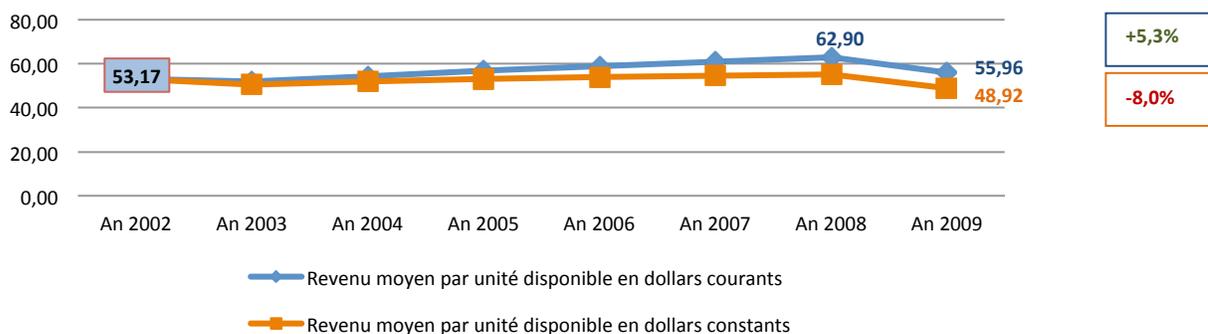


► **Un indicateur fondamental de performance et de rentabilité dans le secteur hôtelier** est le « **revenu moyen par unité de location disponible**<sup>29</sup> », communément appelé le **RevPAR** (« *Room Revenue Per Available Room* »). Celui-ci correspond au rapport entre les revenus des unités et le nombre d'unités disponibles et permet une certaine comparabilité du rendement entre les établissements. Il donne un bon indicateur de l'efficacité économique des établissements. Ainsi, un établissement peut montrer un revenu par unité disponible plus élevé qu'un autre même si son nombre d'unités et ses revenus sont inférieurs.

► Au chapitre du « **revenu moyen par unité de location disponible** » on constate que :

- ④ celui-ci a **cru de 18,3% entre 2002 et 2008 (3,7% en dollars constants de 2002)** pour l'ensemble des établissements du Québec;
- ④ mais que **l'année 2009 s'est avérée particulièrement difficile puisque cette croissance pour la période 2002-2009 n'est que de 5,3% et est négative lorsqu'elle est évaluée en dollars constants de 2002 (-8%)**;

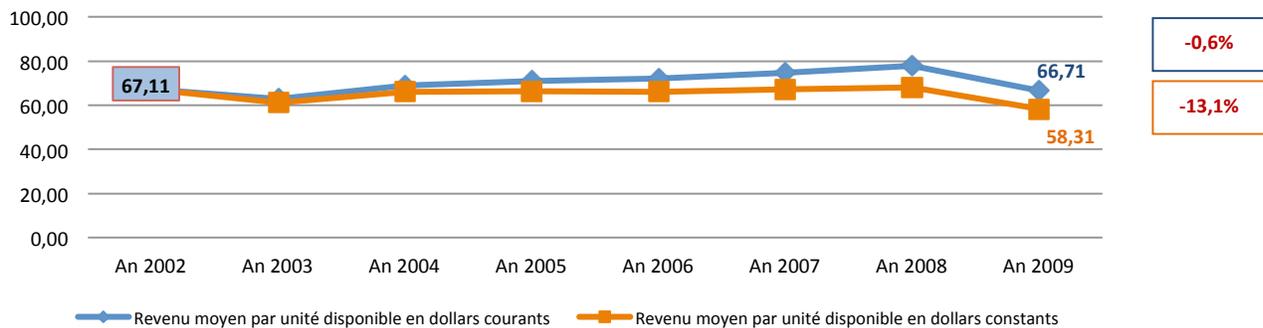
Évolution du « **revenu moyen par unité de location disponible** » (\$) des établissements hôteliers et des résidences de tourisme de « **4 unités et plus** » de l'ensemble des régions entre 2002 et 2009



- ④ ce phénomène se trouve amplifié dans les régions urbaines où le « **revenu moyen par unité de location disponible** » a enregistré une croissance de près de 16% entre 2002 et 2008, mais **une décroissance pour la période 2002-2009**, tant en dollars courants (-0,6%) **qu'en dollars constants de 2002 (-13,1%)**;

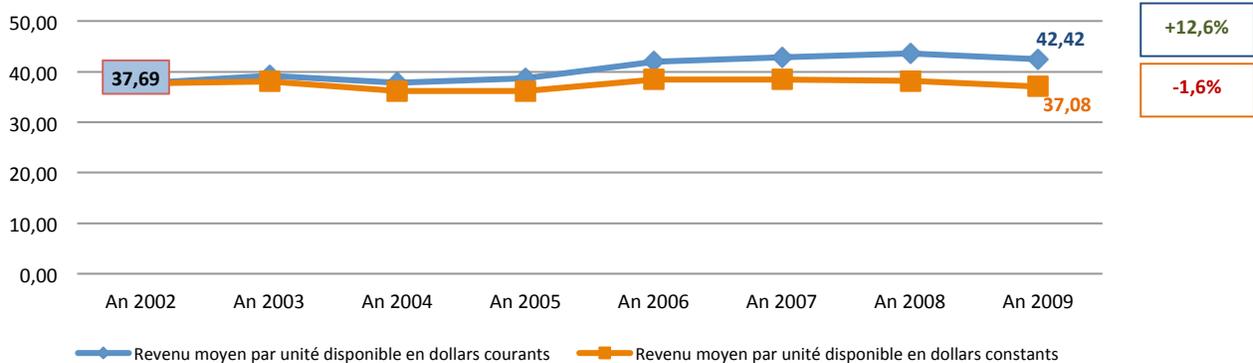
<sup>29</sup> Le « **revenu moyen par unité de location disponible** » dans ce rapport ne tient compte que d'un seul type de revenu, soit ceux provenant de la location des unités. Il exclut tous les autres revenus (ex. restauration, minibar et autres services) lesquels devraient normalement être inclus dans ce ratio.

Évolution du « revenu moyen par unité de location disponible » (\$) des établissements hôteliers et des résidences de tourisme de « 4 unités et plus » des régions urbaines entre 2002 et 2009



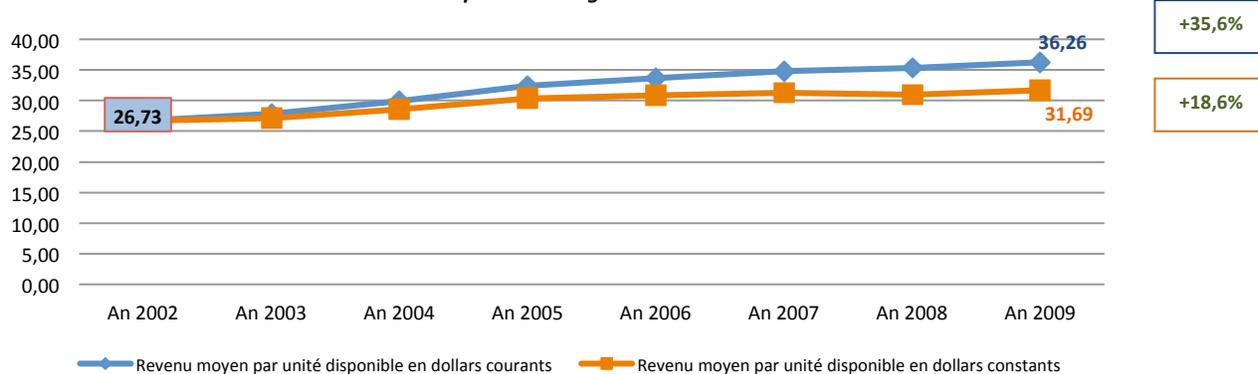
- ⓪ dans les régions périphériques la situation est moins problématique au chapitre du revenu moyen par unité de location disponible, lequel a cru de 12,6% entre 2002 et 2009, mais a connu une **décroissance en dollars constants de 2002 (-1,6%)**;

Évolution du « revenu moyen par unité de location disponible » (\$) des établissements hôteliers et des résidences de tourisme de « 4 unités et plus » des régions périphériques entre 2002 et 2009

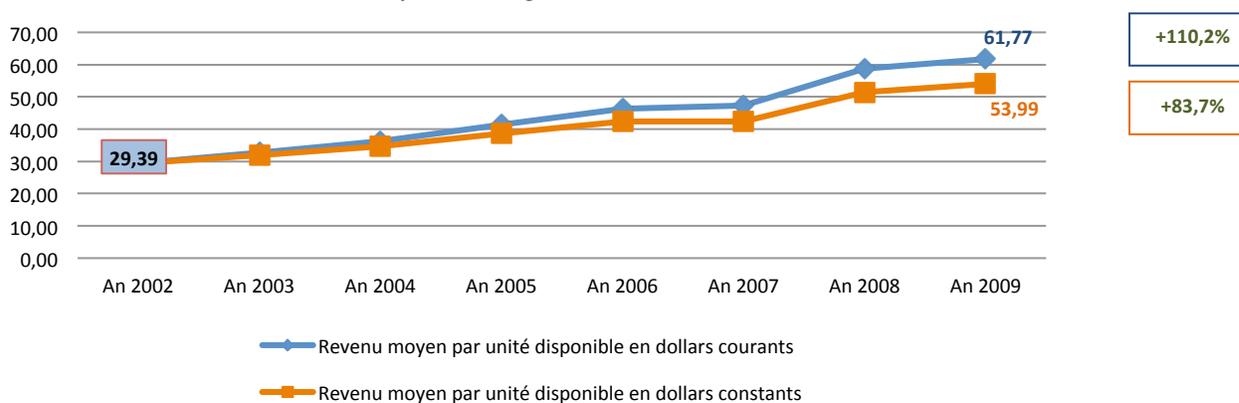


- ⓘ dans les régions ressources et les régions du Nord-du-Québec, le « revenu moyen par unité disponible » a fait des **progrès majeurs entre 2002-2009**.

**Évolution du « revenu moyen par unité de location disponible » (\$) des établissements hôteliers et des résidences de tourisme de « 4 unités et plus » des régions ressources entre 2002 et 2009**



**Évolution du « revenu moyen par unité de location disponible » (\$) des établissements hôteliers et des résidences de tourisme de « 4 unités et plus » des régions du Nord du Québec entre 2002 et 2009**



- ▶ En comparaison au « **revenu moyen par unité disponible** » enregistré dans les autres principales provinces canadiennes, celui du **Québec** :

- ⓘ **a chuté de 20,6%**, alors que cette baisse était de 15,2% en Ontario et de 10,9% en Colombie-Britannique; notons que celui de l'Alberta a légèrement augmenté (0,8%).

*Évolution 2002-2009 du « revenu moyen par unité disponible » dans les principales provinces canadiennes*

Provinces / Années	An 2002	An 2003	An 2004	An 2005	An 2006	An 2007	An 2008	An 2009	Δ 2002-2009
<b>RevPAR (\$)</b>									
Québec	85,12	78,84	82,21	85,22	84,92	65,39	75,45	67,57	<b>-20,6%</b>
Colombie-Britannique	76,90	72,09	74,62	79,51	84,12	74,40	77,34	68,50	<b>-10,9%</b>
Alberta	73,72	68,75	72,46	79,43	90,27	85,98	88,93	74,28	<b>0,8%</b>
Ontario	75,18	64,81	71,65	75,88	79,84	70,91	72,07	63,76	<b>-15,2%</b>

*Compilation spéciale à partir des rapports Canadian Lodging Outlook HVS et Smith Travel Research de 2002 à 2009. Reproduit avec la permission de l'Association des hôtels du Canada. Note importante : ces données sont le résultat d'un échantillonnage différent de celui de l'ISQ et ne peuvent être comparées avec les enquêtes mensuelles sur la performance des établissements hôteliers et résidences de tourisme de « 4 unités et plus » dans le cas du Québec.*

## Relations avec les fournisseurs

- ▶ Le sujet des relations avec les fournisseurs est peu ou pas documenté et mériterait d'être plus amplement étudié. Dans le cadre actuel de nos connaissances, le pouvoir de négociation que peuvent avoir les hôteliers envers leurs fournisseurs est conditionné par de multiples facteurs. Par exemple, la localisation d'un établissement par rapport à ses fournisseurs peut se traduire dans le cas d'un hôtel relativement isolé par un choix limité de fournisseurs et des coûts supérieurs pour le transport de ses achats.
- ▶ Pour cette composante, nous nous limiterons à retenir deux variables importantes qui se traduisent par un pouvoir de négociation moindre pour plusieurs établissements hôteliers québécois :
  - ⓘ leur plus petite taille par rapport à la moyenne canadienne;
  - ⓘ leur moins grande propension à faire partie d'une chaîne ou d'une bannière (se référer à la section « Clients et marchés »).

## Politique de tarification et de prix

- Pour cette composante, se référer à la sous-section précédente intitulée « Compétitivité des prix à l'échelle de la destination » ainsi qu'à l'encadré suivant.

*Dans un article récent de l'Université Cornell, intitulé [Successful Tactics for Surviving an Economic Downturn: Results from an International Study](#) et présentant les résultats d'une enquête menée auprès de 980 hôtels entre décembre 2009 et février 2010, il est établi que la principale stratégie utilisée pour faire face à la récession 2008-2009 était les rabais et baisses de prix. La plupart des répondants qui représentaient des établissements ayant eu recours à une telle stratégie admettent que celle-ci n'a pas été très fructueuse et qu'elle n'a pas permis de maintenir les revenus. Les trois autres types de stratégie utilisées étaient : 1) attirer de nouveaux segments de marché; 2) rendre les tarifs moins transparents; principalement par l'offre de forfaits à valeur-ajoutée; 3) diminuer les coûts.*

*Les répondants, qui ont eu à formuler leurs recommandations en vue de la prochaine récession, ont précisé qu'ils éviteraient à l'avenir les baisses de prix et les rabais et mettraient davantage d'emphase sur les initiatives marketing. Pour la lente reprise de 2010, ils se proposent de jumeler les initiatives marketing à l'offre de forfaits à valeur ajoutée.*

## Santé financière de l'entreprise / fonds de roulement adéquat / contrôle des dépenses d'exploitation

- Selon le CCRHT<sup>30</sup>, la **hausse des salaires et des coûts fixes** est un problème soulevé par 56% des entreprises touristiques canadiennes. Dans le cas spécifique des services d'hébergement au Canada<sup>31</sup>, les données de Statistiques Canada démontrent que les « salaires, traitements et avantages sociaux » représentent 36,2% des dépenses d'exploitation (moyenne 2004-2008) des entreprises de ce secteur à l'échelle canadienne. **Cette proportion est légèrement supérieure au Québec et se situe à 37,5%**. Les mêmes données tendent à démontrer que la part (en %) des « salaires, traitements et avantages sociaux » dans l'ensemble des dépenses d'exploitation est passée au Canada de 37,7% à 34,5% entre 2004 et 2008, soit une diminution de 3,2% (voir tableaux suivants):
  - ❶ **au Québec cette diminution est similaire à la moyenne canadienne avec 3,5%**; elle est toutefois moins prononcée qu'en Alberta (4,7%) ou en Colombie-Britannique (3,9%), mais plus importante que celle enregistrée en Ontario (2,3%);
  - ❶ en chiffres absolus les dépenses pour le poste « salaires, traitements et avantages sociaux » ont augmenté de 18,5% au Canada, soit de 3,7% en moyenne par année, alors que cette **augmentation a été beaucoup moins prononcée au Québec et se situe à 5,5%, soit 1,1% en moyenne par année.**

<sup>30</sup> Source : Enquête sur la rémunération dans le secteur du tourisme au Canada, CCRHT, 2008.

<sup>31</sup> Source : Statistique Canada, CANSIM, tableau (payant) 351-0002 et produit no 63-253-X au catalogue. Dernières modifications apportées : 2010-04-14.

- ▶ Les données de Statistiques Canada démontrent aussi que les « dépenses d'exploitation » ont cru, entre 2004 et 2008, à un rythme supérieur aux revenus d'exploitation. À l'échelle canadienne, les revenus d'exploitation ont cru de près de 24%, tandis que les dépenses d'exploitation ont enregistré une croissance de près de 30%:
  - ⓪ au Québec les revenus d'exploitation ont cru à un rythme modeste de 8,6%, tandis que les dépenses d'exploitation ont enregistré une croissance de près de 16%;
  - ⓪ au Québec l'écart entre la croissance des revenus d'exploitation et la croissance des dépenses d'exploitation y est plus important que dans les trois principales provinces; conséquemment la **marge bénéficiaire des établissements du secteur hébergement a diminué davantage au Québec, passant de 13,7% en 2004 à 7,9% en 2008;**
  - ⓪ graduellement, la part du Québec et de l'Ontario dans l'ensemble canadien des revenus d'exploitation des services d'hébergement et de ceux des hôtels, hôtels-motels et motels a diminué au profit des provinces de l'Ouest canadien.

**Variation (%) des revenus, des dépenses d'exploitation et des salaires, traitements et avantages sociaux dans les services d'hébergement : comparaisons entre le Québec, l'Ontario, l'Alberta et la Colombie-Britannique (2004-2008)**

Principales provinces et Canada	Variation 2004-2008 (%)				
	Croissance des revenus d'exploitation	Croissance des dépenses d'exploitation	Variation de la marge bénéficiaire	Croissance des dépenses en salaires, traitements et avantages sociaux	Part des salaires, traitements et avantages sociaux dans les dépenses d'exploitation
Québec	8,6%	15,9%	- 5,8%	5,5%	- 3,5%
Ontario	14,6%	20,5%	- 4,5%	13,2%	- 2,3%
Alberta	49,9%	58,7%	-4,9%	39,9%	- 4,7%
Colombie-Britannique	31,2%	34,9%	-2,4%	21,2%	- 3,9%
<b>Canada</b>	<b>23,9%</b>	<b>29,6%</b>	<b>-3,2%</b>	<b>18,5%</b>	<b>- 3,2%</b>

Source: Statistique Canada, CANSIM, tableau 351-0002 et produit no 63-253-X au catalogue. Dernières modifications apportées : 2010-04-14.

- ▶ Les données de Statistiques Canada portant plus spécifiquement sur les « hôtels, hôtels-motels et motels » démontrent aussi que :
  - ⓪ **la marge bénéficiaire des établissements québécois est passé de 12,9% à 7,9% (-5%) entre 2006 et 2008;** une situation assez similaire à l'Ontario (-5,1%), mais beaucoup moins enviable que celle de l'Alberta (+0,3%), soutenue par un important boom économique, ou de la Colombie-Britannique (-3,1%).
- ▶ L'écart entre des revenus stagnants et des revenus croissants est clairement ressenti parmi les établissements hôteliers. Dans le cadre du sondage auprès des gestionnaires d'établissements hôteliers de l'AHQ :
  - ⓪ **près de 88% des répondants se disent en accord ou complètement en accord avec l'énoncé suivant : la compétitivité des établissements hôteliers est particulièrement affectée par des coûts d'opération de plus en plus élevés alors que les revenus sont demeurés assez stables depuis quelques années.**

**Revenus et dépenses d'exploitation des services d'hébergement :**  
**comparaisons entre le Québec, l'Ontario, l'Alberta et la Colombie-Britannique (2004-2008)**

Provinces	Variables	An 2004	An 2005	An 2006	An 2007	An 2008	Δ 2004-2008
Québec	Revenus d'exploitation (M\$)	2 346,2	2 420,3	2 470,8	2 507,7	2 549,0	8,6%
	Part des revenus du secteur canadien	17,8%	17,1%	16,7%	15,7%	15,6%	-2,2%
	Dépenses d'exploitation (M\$)	2 025,5	2 100,1	2 132,3	2 286,8	2 348,3	15,9%
	Salaires, traitements et avantages sociaux (M\$)	784,7	824,6	823,4	817,1	827,5	5,5%
	% des dépenses d'exploitation	38,7%	39,3%	38,6%	35,7%	35,2%	-3,5%
	<b>Marge bénéficiaire d'exploitation</b>	<b>13,7%</b>	<b>13,2%</b>	<b>13,7%</b>	<b>8,8%</b>	<b>7,9%</b>	<b>-5,80%</b>
Ontario	Revenus d'exploitation (M\$)	3 986,9	4 213,6	4 271,4	4 520,3	4 567,8	14,6%
	Part des revenus du secteur canadien	30,2%	29,7%	28,8%	28,4%	27,9%	-2,3%
	Dépenses d'exploitation (M\$)	3 437,0	3 631,1	3 659,1	4 011,9	4 143,1	20,5%
	Salaires, traitements et avantages sociaux (M\$)	1 279,8	1 334,3	1 401,6	1 414,0	1 448,6	13,2%
	% des dépenses d'exploitation	37,2%	36,7%	38,3%	35,2%	35,0%	-2,3%
	<b>Marge bénéficiaire d'exploitation</b>	<b>13,8%</b>	<b>13,8%</b>	<b>14,3%</b>	<b>11,2%</b>	<b>9,3%</b>	<b>-4,50%</b>
Alberta	Revenus d'exploitation (M\$)	2 214,4	2 488,6	2 749,5	3 158,9	3 313,5	49,6%
	Part des revenus du secteur canadien	16,8%	17,5%	18,6%	19,8%	20,3%	3,5%
	Dépenses d'exploitation (M\$)	1 791,5	1 945,1	2 303,3	2 646,3	2 843,3	58,7%
	Salaires, traitements et avantages sociaux (M\$)	705,7	741,5	798,5	915,3	987,6	39,9%
	% des dépenses d'exploitation	39,4%	38,1%	34,7%	34,6%	34,7%	-4,7%
	<b>Marge bénéficiaire d'exploitation</b>	<b>19,1%</b>	<b>21,8%</b>	<b>16,2%</b>	<b>16,2%</b>	<b>14,2%</b>	<b>-4,90%</b>
Colombie-Britannique	Revenus d'exploitation (M\$)	2 591,1	2 922,5	3 119,4	3 360,4	3 398,6	31,2%
	Part des revenus du secteur canadien	19,6%	20,6%	21,1%	21,1%	20,8%	1,2%
	Dépenses d'exploitation (M\$)	2 215,0	2 487,1	2 609,1	2 972,1	2 988,5	34,9%
	Salaires, traitements et avantages sociaux (M\$)	860,7	949,2	1 004,5	1 042,7	1 043,3	21,2%
	% des dépenses d'exploitation	38,9%	38,2%	38,5%	35,1%	34,9%	-3,9%
	<b>Marge bénéficiaire d'exploitation</b>	<b>14,5%</b>	<b>14,9%</b>	<b>16,4%</b>	<b>11,6%</b>	<b>12,1%</b>	<b>-2,40%</b>
Ensemble du Canada	Revenus d'exploitation (M\$)	13 197,8	14 193,0	14 809,1	15 933,9	16 352,4	23,9%
	Dépenses d'exploitation (M\$)	11 243,9	12 009,2	12 608,9	14 039,9	14 568,5	29,6%
	Salaires, traitements et avantages sociaux (M\$)	4 238,1	4 473,5	4 669,3	4 868,4	5 021,1	18,5%
	% des dépenses d'exploitation	37,7%	37,3%	37,0%	34,7%	34,5%	-3,2%
	<b>Marge bénéficiaire d'exploitation</b>	<b>14,8%</b>	<b>15,4%</b>	<b>14,9%</b>	<b>11,9%</b>	<b>10,9%</b>	<b>-3,90%</b>

Source: Statistique Canada, CANSIM, tableau (payant) 351-0002 et produit no 63-253-X au catalogue. Dernières modifications apportées : 2010-04-14. / Note: Les services d'hébergement sont définis selon le système de classification des industries de l'Amérique du Nord (SCIAN 721)

**Revenus et dépenses d'exploitation des hôtels, hôtels-motels et motels :  
comparaisons entre le Québec, l'Ontario, l'Alberta et la Colombie-Britannique (2006-2008)**

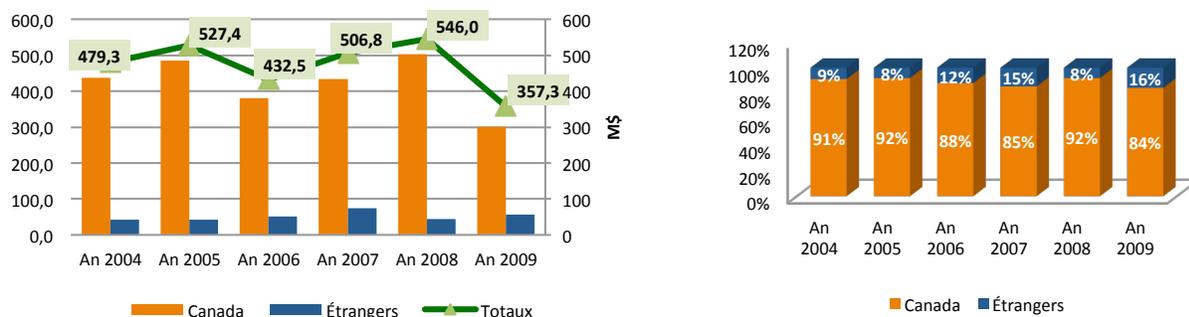
Provinces	Variables	An 2006	An 2007	An 2008	Δ 2006-2008
Québec	Revenus d'exploitation (M\$)	2 118,7	2 142,5	2 181,8	3,0%
	Part des revenus du secteur canadien	16,8%	15,9%	15,8%	-1,0%
	Dépenses d'exploitation (M\$)	1 845,4	1 948,9	2 009,6	8,9%
	Salaires, traitements et avantages sociaux (M\$)	718,9	715,8	726,6	1,1%
	% des dépenses d'exploitation	39,0%	36,7%	36,2%	-2,8%
	<b>Marge bénéficiaire d'exploitation</b>	<b>12,9%</b>	<b>9,0%</b>	<b>7,9%</b>	<b>-5,0%</b>
Ontario	Revenus d'exploitation (M\$)	3 646,4	3 898,3	3 931,0	7,8%
	Part des revenus du secteur canadien	28,9%	28,9%	28,5%	-0,4%
	Dépenses d'exploitation (M\$)	3 132,1	3 448,7	3 576,4	14,2%
	Salaires, traitements et avantages sociaux (M\$)	1 223,6	1 259,3	1 283,5	4,9%
	% des dépenses d'exploitation	39,1%	36,5%	35,9%	-3,2%
	<b>Marge bénéficiaire d'exploitation</b>	<b>14,1%</b>	<b>11,5%</b>	<b>9,0%</b>	<b>-5,1%</b>
Alberta	Revenus d'exploitation (M\$)	2 206,1	2 454,8	2 494,1	13,1%
	Part des revenus du secteur canadien	17,5%	18,2%	18,1%	0,6%
	Dépenses d'exploitation (M\$)	1 872,1	2 028,8	2 108,9	12,6%
	Salaires, traitements et avantages sociaux (M\$)	911,6	723,1	759,2	-16,7%
	% des dépenses d'exploitation	48,7%	35,6%	36,0%	-12,7%
	<b>Marge bénéficiaire d'exploitation</b>	<b>15,1%</b>	<b>17,4%</b>	<b>15,4%</b>	<b>0,3%</b>
Colombie-Britannique	Revenus d'exploitation (M\$)	2 732,1	2 944,0	2 967,1	8,6%
	Part des revenus du secteur canadien	21,7%	21,8%	21,5%	-0,1%
	Dépenses d'exploitation (M\$)	2 311,3	2 590,0	2 602,1	12,6%
	Salaires, traitements et avantages sociaux (M\$)	911,6	937,5	936,6	2,7%
	% des dépenses d'exploitation	39,4%	36,2%	36,0%	-3,4%
	<b>Marge bénéficiaire d'exploitation</b>	<b>15,4%</b>	<b>12,0%</b>	<b>12,3%</b>	<b>-3,1%</b>
Ensemble du Canada	Revenus d'exploitation (M\$)	12 605,5	13 511,2	13 769,7	9,2%
	Dépenses d'exploitation (M\$)	10 798,6	11 846,7	12 239,6	13,3%
	Salaires, traitements et avantages sociaux (M\$)	4 047,5	4 220,2	4 321,2	6,8%
	% des dépenses d'exploitation	37,5%	35,6%	35,3%	-2,2%
	<b>Marge bénéficiaire d'exploitation</b>	<b>14,3%</b>	<b>12,3%</b>	<b>11,1%</b>	<b>-3,2%</b>

Source : Source : Statistique Canada, CANSIM, tableau (payant) 351-0002 et produit no 63-253-X au catalogue. Dernières modifications apportées : 2010-04-14. / Note: Les hôtels, hôtels-motels et motels sont définis selon le système de classification des industries de l'Amérique du Nord (SCIAN 721)

## Capacité d'investir dans le maintien / renouvellement continu de l'offre

- ▶ **Après avoir enregistré un cycle de croissance entre 2006 et 2008** avec des dépenses en immobilisation dans le secteur « hébergement et services de restauration » qui sont passées de 432,5 M\$ à 546 M\$, **ces dernières ont chuté de façon importante en 2009, soit 34,6% de moins qu'en 2008.**
- ▶ Bien que la récession économique soit certainement la source de cette **baisse**, celle-ci n'en demeure pas moins **la plus importante parmi l'ensemble des industries du secteur des services**. À titre de comparaison, les dépenses en immobilisation des secteurs du commerce de gros et du commerce de détail ont enregistré un recul en 2009 par rapport à 2008 de respectivement 11,8% et 10,7%.
- ▶ Ces dépenses en immobilisation étaient sous contrôle canadien dans des proportions de 84% à 92% entre 2004 et 2009. Une donnée qui tend à démontrer que ce secteur est principalement composé de PME québécoises.
- ▶ On remarque toutefois que la part des investissements sous contrôle étranger a été plus importante en 2006, 2007 et 2009. Ce qui pourrait être lié à des investissements de chaînes hôtelières (mais aussi de chaînes de restauration).

**Dépenses en immobilisation du secteur « hébergement et services de restauration » du Québec 2004-2009 selon le pays de contrôle (M\$)**



Sources : Statistique Canada, Enquête sur les dépenses en immobilisation et Institut de la statistique du Québec, Direction des statistiques économiques et du développement durable, 6 novembre 2009. Note : 2004-2007 : dépenses réelles; 2008 : dépenses réelles provisoires; 2009 : perspectives.

- ▶ À partir des renseignements fournis par les DG d'ATR, il a été possible de dresser un profil qualitatif des investissements réalisés dans le secteur hôtelier au cours des derniers cinq ans. En voici les principaux faits saillants :

Investissements réalisés au cours des 5 dernières années dans l'ajout, la rénovation ou l'agrandissement d'établissements d'hébergement touristique

Urbaines	Périphériques	Ressources
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Boom hôtelier d'un peu plus de 3 000 unités à Montréal financé par des fonds internationaux</li> <li>✓ Implantation de quelques nouveaux hôtels à Québec et Laval</li> <li>✓ Investissements importants (de plusieurs millions de \$) dans la rénovation d'établissements à Montréal, Québec et Laval;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Cantons-de-l'Est : implantation de 2 nouveaux hôtels et rénovation de la presque totalité des grands centres de villégiature et hôtels de ville (entre 50 et 75 M\$)</li> <li>✓ Centre-du-Québec : rénovation des chambres</li> <li>✓ Charlevoix / Outaouais : augmentation du nombre de résidences de tourisme</li> <li>✓ Laurentides : quelques ajouts ou transformation d'établissements pour faire partie de chaînes et ajouts de résidences de tourisme de luxe</li> <li>✓ Chaudière-Appalaches : 5 nouveaux hôtels (60 et 150 chambres) et 1 nouvel établissement en plein air (42 unités dans 7 chalets).</li> <li>✓ Mauricie : agrandissement d'un établissement de villégiature (ajout de 10 suites : 1,5 M\$)</li> <li>✓ Montérégie : croissance du parc hôtelier de plus de 600 chambres en 5 ans (12,5%)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Abitibi-Témiscamingue, Bas-Saint-Laurent : situation assez stable</li> <li>✓ Manicouagan / Duplessis : ajout au cours des récentes années de résidences de tourisme</li> <li>✓ Saguenay – Lac-Saint-Jean : travaux de rénovation dans quelques établissements</li> </ul>

Note : Aucun investissement mentionné dans le cas des régions du Nord-du-Québec

► Plusieurs des investissements hôteliers réalisés dans certaines régions périphériques l'ont été dans des zones limitrophes aux régions urbaines :

- ⊙ Une partie importante de la croissance au cours des cinq dernières années du parc hôtelier de la Montérégie, soit 495 unités<sup>32</sup> sur 600, s'est faite à l'intérieure de la Région Métropolitaine de Montréal;
- ⊙ parmi les nouveaux hôtels de la région de Chaudière-Appalaches, la plupart sont situés à Lévis<sup>33</sup>, soit dans la Région Métropolitaine de Québec.

► Ce phénomène ne s'est toutefois pas répété dans la Région métropolitaine d'Ottawa-Gatineau<sup>34</sup>.

► Les renseignements des ATR ont aussi permis de dresser un portrait partiel de la croissance des chaînes et bannières hôtelières au cours des dernières années :

- ⊙ 29 établissements dont 26 nouveaux et 3 transformations d'établissements existants pour un total de 3 794 unités;
- ⊙ 17 établissements quatre étoiles dont 11 à Montréal (65%)
- ⊙ 10 établissements trois étoiles concentrés la plupart dans les régions périphériques, soit le long d'axes routiers stratégiques ou en périphérie d'un centre urbain majeur.

<sup>32</sup> Il s'agit de l'Hôtel Mortagne Boucherville (130 unités), du Super 8 de Vaudreuil (56 unités) de l'Hôtel ALT Quartier DIX30 de Brossard (158 unités) et de l'Hôtel Brossard (130 unités).

<sup>33</sup> Il s'agit d'un Comfort Inn, d'un Quality Inn, d'un Four Points by Sheraton et d'un Travelodge.

<sup>34</sup> Il y a eu très peu d'investissements hôteliers au cours des cinq dernières années à Gatineau qui viendraient combler les besoins en nouveaux établissements ou en rénovation de certains hôtels existants. À l'opposé, des investissements importants ont été réalisés à Ottawa au cours des cinq dernières années et des projets majeurs y sont prévus : ajout en 2011 d'un centre des congrès (200 M\$) et possibilité d'ajout d'un centre de foire au cours des 5 prochaines années (Source : enquête auprès des DG d'ATR).

**Ajouts / transformation d'établissements liés à des chaînes hôtelières au cours des cinq dernières années**

RÉGIONS URBAINES		Unités	Étoiles
<b>MONTRÉAL (12 ÉTABLISSEMENTS POUR 2 280 UNITÉS)</b>			
1	Hampton Inn & Suites by Hilton (Aéroport de Montréal)	143	4
2	Marriott Courtyard Aéroport de Montréal	160	4
3	Marriott Residence Inn Aéroport de Montréal	169	4
4	Novotel Montréal Aéroport	120	4
5	Embassy Suites by Hilton Montreal	210	4
6	Marriott Fairfield Inn & Suites Montréal Aéroport	162	4
7	Hôtel Aloft de l'Aéroport de Montréal (Starwood)	136	4
8	Holiday Inn Express & Suites Montréal Aéroport	154	4
9	Hôtel Marriott Aéroport	279	4
10	Hôtel Westin Montréal	454	nd
11	Hilton Garden Inn	221	4
12	Hôtel Le Dauphin Montréal Centre-ville	72	3
<b>QUÉBEC (4 ÉTABLISSEMENTS POUR 396 UNITÉS)</b>			
1	Four Points by Sheraton Québec	102	4
2	Super 8	79	3
3	Holiday Inn Express Québec Ouest	88	4
4	Alt Hôtel Québec*	127	4
<b>LAVAL</b>			
1	Hampton Inn & Suites	104	4
<b>RÉGIONS PÉRIPHÉRIQUES</b>		<b>Unités</b>	<b>Étoiles</b>
<b>CENTRE-DU-QUÉBEC</b>			
1	Le Victorin Hôtel et Congrès (Hôtels Villégia)*	152	4
<b>CHAUDIÈRE-APPALACHES (4 ÉTABLISSEMENTS POUR 232 UNITÉS)</b>			
1	Four Points by Sheraton Lévis	150	4
2	Comfort Inn Lévis	63	3
3	Travelodge	nd	nd
4	Howard Johnson Stastny Plaza*	19	
<b>LAURENTIDES (4 ÉTABLISSEMENTS POUR 244 UNITÉS)</b>			
1	Quality Inn Mont Laurier	50	4
2	Super 8 Saint-Jérôme	81	3
3	Super 8 Sainte-Agathe	74	3
4	Best Western Hôtel Dynastie Mont-Laurier*	39	3
<b>MONTÉRÉGIE (3 ÉTABLISSEMENTS POUR 308 UNITÉS)</b>			
1	Super 8 Motel de Vaudreuil	56	3
2	Hôtel ALT Quartier DIX30	158	3
3	Holiday Inn Express & Suite Saint-Hyacinthe	94	3
<b>MAURICIE</b>			
1	Super 8 Trois-Rivières	78	3

\* Transformation / adhésion d'un établissement existant à une chaîne hôtelière.

Source : Compilation spéciale de GPS Tourisme à partir des résultats de l'enquête auprès des DG des ATR du Québec réalisée en mars et avril 2010.

- L'enquête auprès des DG d'ATR aura aussi permis de dresser un portrait partiel des projets d'hébergement touristique en cours de planification (voir tableau suivant). Selon cette enquête, il y aurait quelque **24 projets de nouveaux établissements et plus de 30 projets d'agrandissement / rénovation prévus ou planifiés au cours des prochaines années. Des investissements de plus de 250 M\$ pourraient en découler.**

Projets d'investissement planifiés ou prévus dans l'ajout, la rénovation ou l'agrandissement d'établissements d'hébergement touristique			
Urbaines	Périphériques	Ressources	Nord du Québec
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Montréal : quelques projets en attente</li> <li>✓ Québec : un projet connu</li> <li>✓ Laval : un projet d'hôtel, rénovation dans deux centres de conférences et rénovation dans un hôtel</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Cantons-de-l'Est : 3 projets d'une valeur de 150 M \$ – 175 M\$,</li> <li>✓ Centre-du-Québec : 4 projets d'agrandissement et / ou de rénovation (dont 1 de 18,5 M \$) + autres projets possibles (4) selon la construction ou non du Centre de foires de Drummondville;</li> <li>✓ Charlevoix : Projet Le Massif + plusieurs projets de résidences de tourisme</li> <li>✓ Chaudière-Appalaches : un nouvel hôtel + rénovation majeure de 6 à 7 hôtels d'ici un an (20 à 25 M\$)</li> <li>✓ Lanaudière : 3 nouveaux établissements totalisant 200 unités</li> <li>✓ Laurentides : 3 projets à moyen terme de plus de 500 unités + réouverture d'un centre de villégiature + versant soleil à la Station Mont-Tremblant</li> <li>✓ Montérégie : 3 projets de nouveaux établissements (350 unités) + une dizaine de projets de rénovation pour un investissement d'environ 35 M\$</li> <li>✓ Mauricie : 3 projets dont 2 nouveaux établissements urbains et 1 établissement en villégiature (35 M\$)</li> <li>✓ Outaouais : 1 projet de nouvel établissement + 1 projet de rénovation (investissement approximatif de 10 M\$)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Abitibi-Témiscamingue : possibilité d'un ou deux hôtels de 50 chambres et plus + 5 à 6 projets d'agrandissement</li> <li>✓ Gaspésie : 7 projets incluant ceux visant la rénovation des établissements (1,6 M\$)</li> <li>✓ Manicouagan : 1 projet de rénovation importante d'un hôtel suite à son acquisition par un nouveau propriétaire</li> <li>✓ Saguenay – Lac-Saint-Jean : 2 projets d'implantation d'hébergement « 4 Étoiles » en cours + d'un complexe d'hébergement jumelé à un centre de santé de destination</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 4 projets de nouveaux établissements + des projets de rénovation</li> </ul>

- Finalement, le cycle de vie du produit hôtelier serait de plus en plus court :
  - ⓪ des mises à niveau quasi annuelles sont dorénavant requises pour suivre les goûts et attentes des clients qui changent de plus en plus rapidement;
  - ⓪ une réalité qui implique une grande capacité de réinvestir de la part des entreprises, alors que leurs marges bénéficiaires demeurent modestes.

Les coûts associés aux remises à niveau ont passablement augmenté au cours des dernières années et la rapidité des changements de modes et tendances qui influencent les attentes des clientèles est frappante. Les réserves pour remplacement autrefois évaluées à environ 3% du chiffre d'affaires ne suffisent plus en termes de provisions financières requises pour des efforts de réingénierie du produit et en plus, le niveau de compétitivité au sein de l'industrie est devenu tel qu'il n'est plus souhaitable d'investir sur une base cyclique, comme par exemple tous les cinq à sept ans.

Aujourd'hui, on préconise plutôt une **approche de maintien et de développement continu du produit** afin d'en perpétuer la pérennité avant que celui-ci puisse démontrer des signes de vieillissement. On évite ainsi un cycle de variance entre des bonnes et des mauvaises années, tant sur le plan de la qualité du produit et de la prestation offerte, qu'au point de vue de la croissance et de la profitabilité des affaires.

**L'approche souhaitable** n'est donc plus de provisionner quelque 3% des revenus pour un réinvestissement éventuel dans les équipements, meubles et accessoires mais plutôt de **réinvestir annuellement 5% des revenus dans le développement et la remise à niveau constante** (2% dans les équipements, meubles et accessoires ; 2% dans les améliorations du bâtiment ; 1% en recherche, innovation et développement de nouvelles méthodes opérationnelles et de resourcement de clientèles), en sus des budgets d'opération usuels. Une telle approche permet aux prestataires qui y adhèrent de se maintenir en tête de peloton par rapport aux prestations concurrentes et prémunit davantage contre les cycles d'adaptabilité des commerces au sein du marché concurrentiel.

Source : Rapport sectoriel - L'industrie hôtelière au Québec – Édition 2010  
Gilles Larivière, Président, Horwath HTL

PRINCIPAUX CONSTATS SUR LA « COMPOSANTE FINANCE, INVESTISSEMENT »

**FREINS**

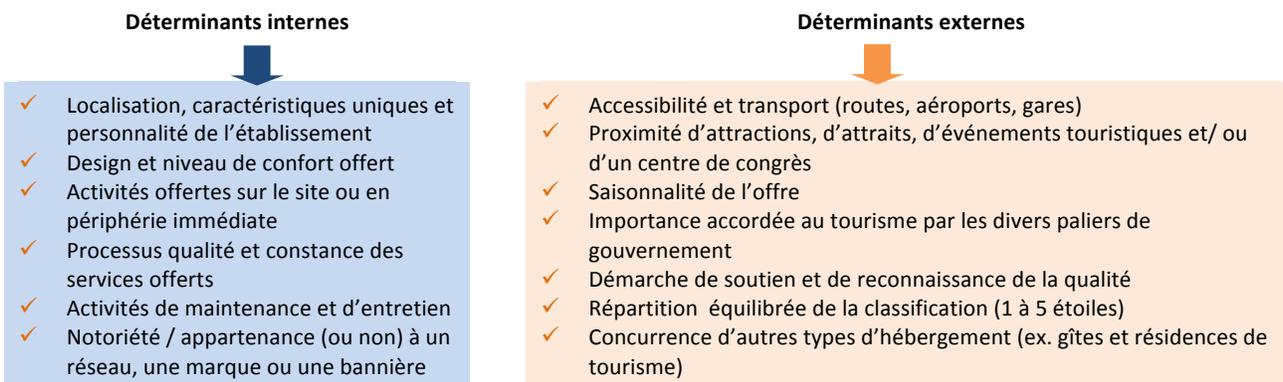
- ✓ Plus petite taille des établissements du Québec
- ✓ Dépenses d'exploitation augmentant à un rythme supérieur aux revenus
- ✓ Marge bénéficiaire des établissements ayant diminué davantage au Québec que dans les autres provinces
- ✓ Revenus en dollars constants (2002) inférieurs en 2009 à ceux de 2002 dans les régions urbaines et périphériques
- ✓ Chute plus importante du taux d'occupation et du RevPAR que dans les autres provinces
- ✓ Tendence à la baisse du taux d'occupation des établissements des régions périphériques
- ✓ Décroissance plus forte entre 2002 et 2009 du prix de location moyen que dans les autres provinces canadiennes
- ✓ Prix moyen de 2009 pour l'ensemble des établissements du Québec inchangé par rapport à 2002 et en particulier dans les régions urbaines
- ✓ Politiques de baisse des prix des chaînes hôtelières appliquées à l'échelle continentale sans tenir compte de la dynamique locale (surtout en 2009)
- ✓ Prix des chambres d'hôtels au Canada : un désavantage concurrentiel selon l'index du FÉM
- ✓ Arrivée dans le marché d'entrepreneurs ne disposant pas de l'expertise et de l'expérience nécessaire en raison du peu de barrières à l'entrée
- ✓ Fiscalité : part des « impôts sur les salaires / taxes foncières / taxes de vente et autres » par rapport aux revenus d'exploitation légèrement plus élevé au Québec
- ✓ Taxes sur la masse salariale et les charges sociales plus importantes au Québec
- ✓ Accès au financement très limité pour réaliser des rénovations ou agrandissements
- ✓ Forte concurrence entre les établissements hôteliers dans le marché local / régional
- ✓ Concurrence qui s'intensifie à l'échelle canadienne
- ✓ Concurrence d'autres types d'hébergement dont le nombre est en forte croissance (ex. résidences de tourisme), tout particulièrement au Québec lorsque comparé à l'Ontario
- ✓ Cycle de vie du produit de plus en plus court : des mises à niveau quasi annuelles sont requises pour suivre des goûts et attentes des clients changeant de plus en plus rapidement

**FACTEURS FAVORABLES**

- ✓ Croissance réelle des revenus (en dollars constants de 2002) des établissements des régions ressources et du Nord-du-Québec
- ✓ Prix moyen par unité dans le cas des régions périphériques, des régions ressources et des régions du Nord-du-Québec ayant une croissance réelle entre 2002 et 2009 (en dollars constants)
- ✓ Coût des terrains et de l'énergie généralement avantageux au Québec par rapport au reste du Canada
- ✓ Crédits marketing pour les hôteliers dans la grande majorité des ATR liés à la taxe d'hébergement
- ✓ Rationalisation au Québec du nombre d'établissements hôteliers
- ✓ Nouveaux investissements dans le parc hôtelier montréalais ayant un effet d'entraînement pour le rajeunissement des hôtels existants
- ✓ Taux d'occupation des régions urbaines s'étant maintenu (autour de 62%) malgré la croissance du nombre d'unités disponibles
- ✓ Croissance du Revenu moyen par unité de location disponible (RevPar) dans les régions ressources et du Nord-du-Québec
- ✓ Projets de nouveaux établissements et de projets d'agrandissement / rénovation prévus ou planifiés au cours des prochaines années

## Composante produit et services

Pour la composante « produit et services », l'analyse concerne les déterminants de la compétitivité résumés dans le schéma suivant :



Les éléments identifiés par les symboles suivants correspondent à un:

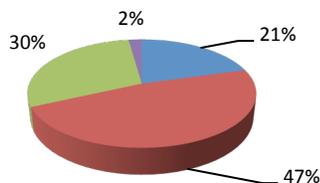
-  facteur favorable à la compétitivité = flèche vers le haut
-  frein à la compétitivité = flèche vers le bas

### DÉTERMINANTS EXTERNES

#### Accessibilité, transport (routes, aéroports, gares) et proximité d'attractions, d'attraits, d'événements touristiques et/ ou d'un centre de congrès

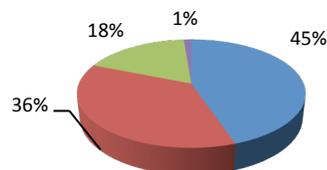
- ▶ La localisation d'un établissement hôtelier demeure un facteur déterminant de sa compétitivité. Mais il est bien entendu impossible de statuer sur ce déterminant de la compétitivité pour l'ensemble des établissements du Québec.
- ▶ Le rapport « Portrait de l'offre d'hébergement touristique au Québec » produit par le ministère du Tourisme a établi que **15% des établissements hôteliers** étaient localisés **en 2008 à moins de 10 km d'un aéroport, 9% à la campagne et près de 76% dans un centre urbain**. Selon les regroupements de régions touristiques, on constate que **plus de 68% des établissements hôteliers et 81% des unités** sont localisés dans les régions urbaines et périphériques.

Répartition des établissements hôteliers du Québec (2009)



■ Régions urbaines ■ Régions périphériques  
■ Régions ressources ■ Nord-du-Québec

Répartition des unités des établissements hôteliers (2009)



■ Régions urbaines ■ Régions périphériques  
■ Régions ressources ■ Nord du Québec

► Le sondage de l'AHQ auprès des établissements hôteliers nous apprend :

- ④ que plus de 38% des répondants gèrent ou sont propriétaires d'établissements hôteliers localisés « dans une ville / un centre urbain », 25% des établissements localisés « le long d'un axe routier majeur (route numérotée ou autoroute) » et 20% des établissements localisés à proximité d'une route touristique officielle, d'un sentier, d'une attraction;
- ④ qu'un des répondants a entre autres précisé que « **le manque d'accessibilité à notre région (transport aérien) constitue un frein important à notre croissance** »; un témoignage qui traduit plus qu'un cas isolé, mais bien une problématique des établissements localisés dans des régions éloignées des principaux marchés émetteurs de touristes.

► En terme de compétitivité la composante « accessibilité et transport » doit aussi être considérée à l'échelle de la destination québécoise. Sur cette base, on constate :

- ④ qu'une majorité d'établissements hôteliers sont localisées à une relative proximité d'importants marchés émetteurs (Montréal, Québec, Ottawa-Gatineau, Toronto, New York et Boston);
- ④ qu'en termes de qualité, le réseau routier québécois n'a pas encore rejoint celui de provinces et états du Nord-est américain, des investissements majeurs sont toutefois en cours;
- ④ que le transport aérien à bas prix est encore très peu développé au Canada et au Québec;
- ④ que le transport ferroviaire rapide est inexistant et le transport aérien vers les régions inabordable.

## Saisonnalité de l'offre

► Entre 2002 et 2009, la proportion d'établissements hôteliers saisonniers :

- ⊙ a légèrement augmenté passant de 12,2% à 13,8%;
- ⊙ cette proportion pour les résidences de tourisme a continuellement diminué passant de 41% à 27%, bref la concurrence des résidences de tourisme se fait sentir de plus en plus sur toute l'année.

*Évolution de la proportion (%) d'établissements hôteliers et de résidences de tourisme saisonniers entre 2002 et 2009*

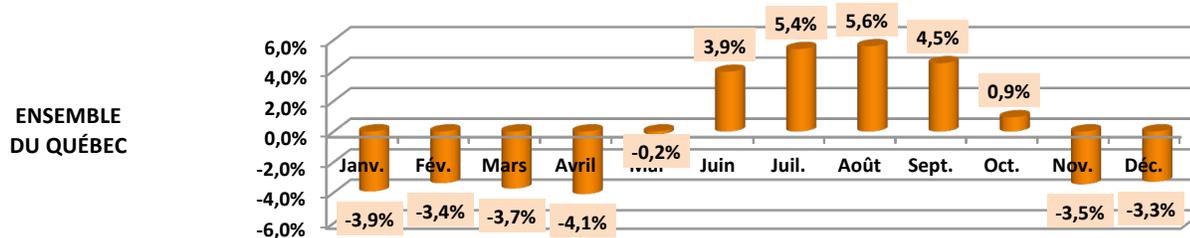
Types d'établissement / années	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009
Établissements hôteliers (%)	12,2	12,2	12,5	12,4	12,3	12,6	13,5	13,8
Résidences de tourisme (%)	41,4	35,2	35,1	33,1	32,2	29,6	26,6	27,0

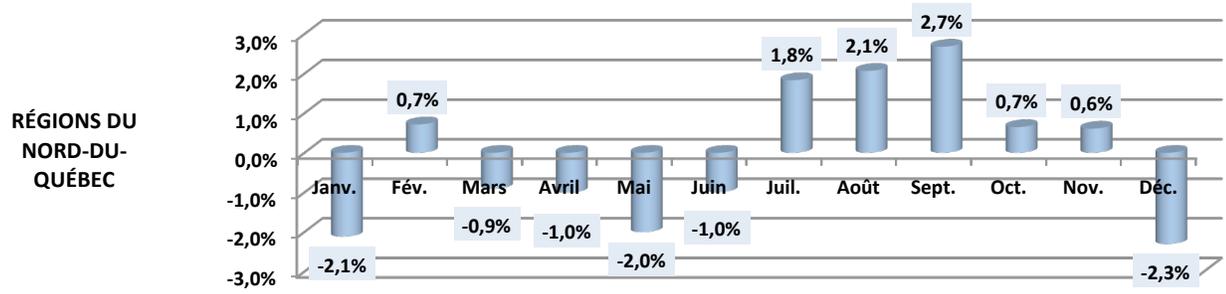
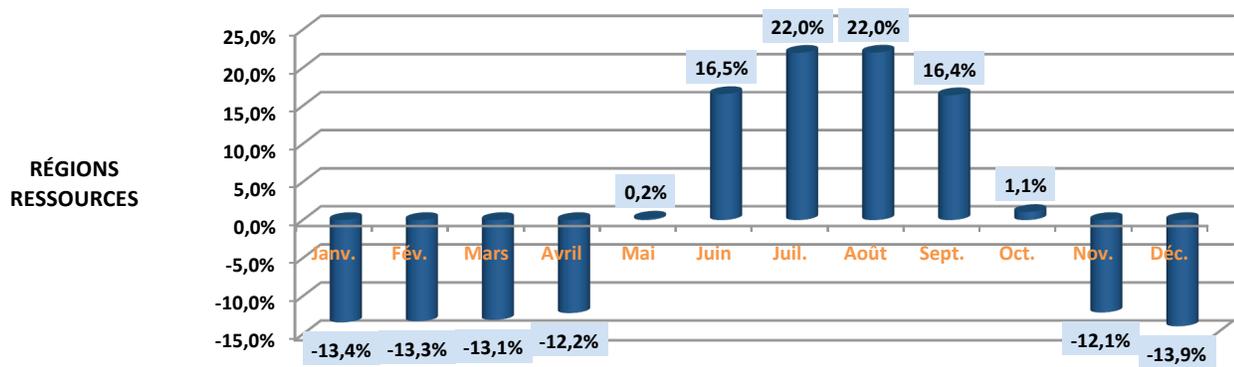
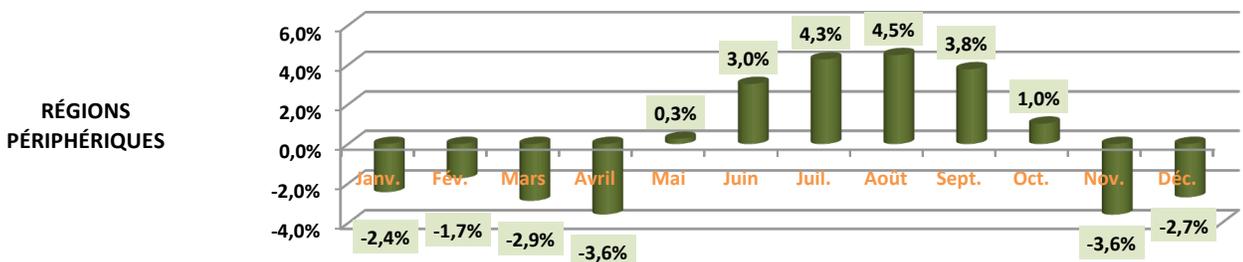
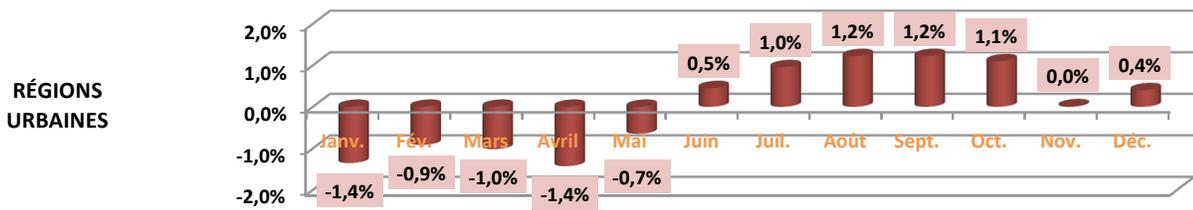
► Les établissements des régions ressources sont plus affectés par une saisonnalité liée à l'offre, c'est-à-dire sur le plan du stock d'unités disponibles dans le marché selon les périodes de l'année.

- ⊙ Alors que le stock d'unités disponibles varie peu au cours de l'année dans les régions urbaines et périphériques et mêmes dans celles du Nord-du-Québec, ces variations sont beaucoup plus importantes dans les régions ressources où l'offre est prédominante de juin à septembre.

Regroupements de régions	Variation du stock d'unités disponibles	
	Mois et variations à la baisse les plus importantes	Mois et variations à la hausse les plus importantes
○ Régions urbaines	- 1,4% en janvier et avril	+ 1,2% en juillet et août
○ Régions périphériques	- 3,6% en avril et novembre	+ 4,5% en août
○ Régions ressources	Entre -12% et -14% entre novembre et avril	+ 22% en juillet et août
○ Régions du Nord-du-Québec	- 2% en décembre et janvier	+ 2,7% en septembre

*Variation dans le stock d'unités de location disponibles mensuellement dans les établissements hôteliers et les résidences de tourisme de quatre (4) unités et plus (écart des moyennes mensuelles par rapport à la moyenne annuelle 2002-2009)*





## Importance accordée au tourisme par les divers paliers de gouvernement

- ▶ La seule donnée disponible pour la composante « importance accordée au tourisme par le gouvernement » est tirée de l'index de compétitivité du tourisme et des voyages du Forum économique mondial :
  - ⓪ Selon cet index, le Canada se situerait au 37<sup>e</sup> rang, ce qui constituerait un désavantage concurrentiel.

### Index de compétitivité du tourisme et des voyages 2009 du Forum économique mondial

Variable	Rang du Canada :	Signification :
Niveau de priorité accordé au tourisme par le gouvernement	37 <sup>e</sup>	Désavantage concurrentiel

## Démarche de soutien et de reconnaissance de la qualité

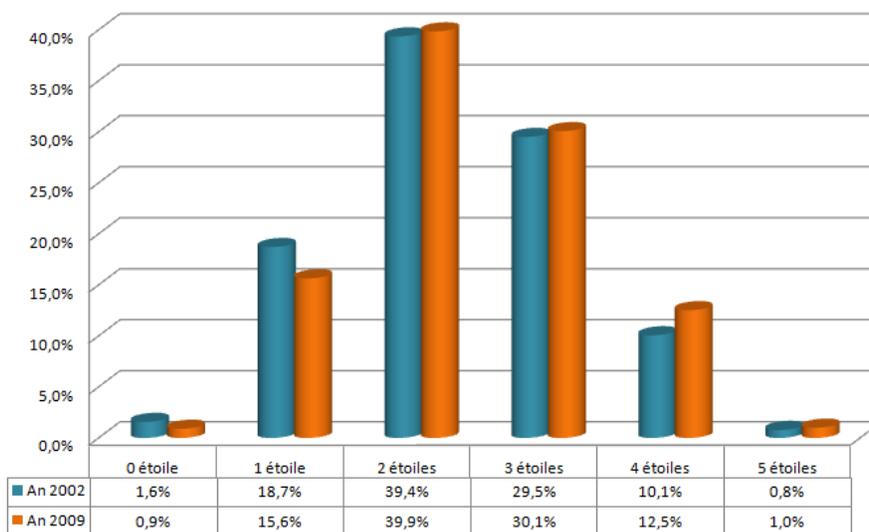
- ▶ En ce qui a trait au soutien et à la reconnaissance de la qualité visant les établissements hôteliers et les entreprises touristiques en général :
  - ⓪ des efforts considérables ont été déployés et le sont encore par le ministère du Tourisme et les associations touristiques sectorielles, dont l'AHQ, pour favoriser le virage qualité des entreprises touristiques;
  - ⓪ existence d'un système de classification obligatoire couvrant tous les types d'établissements d'hébergement touristique;
  - ⓪ divers outils de gestion et modèles ont aussi été développés pour faciliter l'adhésion des entreprises à la démarche qualité tourisme du Québec;
  - ⓪ les processus formels et documentés de gestion de la qualité demeurent ardues pour la petite hôtellerie, sinon hors de leur portée;
  - ⓪ plus de 61% des répondants ont dit être en accord ou totalement en accord avec l'énoncé suivant : « **les services d'aide en gestion des RH et de la qualité pour le secteur hôtelier sont très limités dans notre région** », toutefois, les répondants des régions urbaines ont une opinion très différente et sont généralement en désaccord avec cet énoncé.

## Répartition équilibrée des établissements selon leur classification (1 à 5 étoiles)

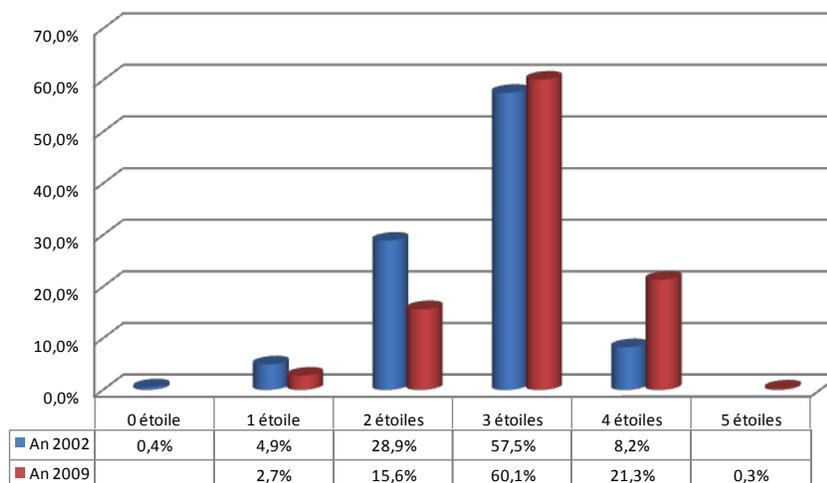
- ▶ Les deux graphiques suivants présentent l'évolution de la classification des établissements hôteliers du Québec entre 2002 et 2009 comparativement à celle des résidences de tourisme. En voici les principaux faits saillants :
  - ⓪ sur les plans du nombre d'établissements, la situation des établissements hôteliers a peu changé au cours de cette période;

- en 2009, plus de 56% des établissements hôteliers se retrouvent dans les catégories 1 et 2 étoiles, mais au niveau du nombre d'unités cette proportion est de moins de 24%; ce qui démontre que les plus grands établissements ont généralement un nombre supérieur d'étoiles;
- le nombre de résidences de tourisme disposant de 4 étoiles et plus est passé de 8,2%, à 21,6% au cours de la même période; bref, le niveau de confort est stable du côté des établissements hôteliers alors qu'il est de plus en plus élevé dans le cas des résidences de tourisme.

Évolution de la classification des établissements hôteliers (% établissements)



Évolution de la classification des résidences de tourisme (% établissements)



► Les deux tableaux suivants présentent pour l'année 2009 la classification des établissements hôteliers selon les regroupements de régions touristiques. Cette offre est dominée par les établissements de catégorie de «**2 étoiles et moins**» dans :

- ⊖ les régions ressources : 64% des établissements et plus de 38% des unités;
- ⊖ les régions du Nord-du-Québec : 72% de tous les établissements et près de 65% des unités.

► À l'opposé, les établissements de catégorie «**3 étoiles et plus**» sont davantage présents dans :

- ⊖ les régions urbaines : 58% des établissements et plus de 86% des unités;
- ⊖ les régions périphériques : 43% de tous les établissements et près de 71% des unités.

Répartition des établissements hôteliers selon les regroupements de région et le nombre d'étoiles (2009)

Regroupements de régions touristiques / nombre d'étoiles	EC	0	1	2	3	4	5
► Régions urbaines	1,5%	0,7%	8,8%	<b>30,9%</b>	29,7%	26,2%	2,2%
► Régions périphériques	1,7%	1,1%	15,1%	<b>39,3%</b>	31,1%	10,7%	1,1%
► Régions ressources	3,0%	0,3%	19,2%	<b>44,5%</b>	27,4%	5,6%	
► Régions du Nord-du-Québec	4,7%	4,7%	30,2%	<b>37,2%</b>	20,9%	2,3%	

Répartition des unités des établissements hôteliers selon les regroupements de région et le nombre d'étoiles (2009)

Regroupements de régions touristiques / nombre d'étoiles	EC	0	1	2	3	4	5
► Régions urbaines	2,0%	0,2%	2,4%	9,1%	20,8%	<b>57,3%</b>	8,2%
► Régions périphériques	0,5%	0,3%	5,3%	23,3%	<b>33,8%</b>	30,8%	6,0%
► Régions ressources	1,2%	0,1%	8,4%	30,1%	<b>39,7%</b>	20,4%	
► Régions du Nord-du-Québec	5,0%	1,7%	19,7%	<b>43,2%</b>	28,3%	2,1%	

## Concurrence d'autres types d'hébergement

► Parmi les changements observés dans l'hébergement commercial selon l'enquête auprès des DG d'ATR, on observe :

- ⊖ une croissance du nombre de gîtes dans la région de Duplessis (souvent sans permis), de la Gaspésie et de Montréal;
- ⊖ une diminution du nombre de gîtes dans les régions de Québec, des Laurentides et des Cantons-de-l'Est (fermetures, retraits des propriétaires, ventes des propriétés suivies d'un changement de vocation);
- ⊖ une concurrence aux établissements hôteliers dans les marchés régionaux et en particulier dans les régions de villégiature qui viendrait des résidences de tourisme; certaines régions sont particulièrement bien pourvues en résidences de tourisme et ont vu leur nombre croître de manière importante au cours des dernières années (Charlevoix\*, Laurentides, Cantons-de-l'Est, Lanaudière). \* Croissance qualifiée de fulgurante par cette ATR

- ▶ Dans le cadre du sondage de l'AHQ auprès des établissements hôteliers :
  - ① près de 47% des répondants ont dit être en accord ou totalement en accord avec l'énoncé suivant: « **la forte concurrence dans notre région provenant d'autres types d'hébergement touristique (gîtes, résidences de tourisme) est une menace à notre compétitivité**»;
  - ② les **proportions** de répondants en accord avec cet énoncé sont **plus fortes dans certaines régions** (100% en accord dans Charlevoix, 50% en accord et 50% complètement en accord à Montréal).

Se reporter aussi au tableau de la page 48 démontrant que la concurrence venant d'autres catégories d'établissement (gîtes, résidences de tourisme et pourvoies) semble beaucoup plus forte au Québec qu'en Ontario.

*Entre 2002 et 2009, le nombre d'établissements hôteliers est passé de 2 129 à 1 932, soit une baisse de 9,3%. Il est à noter que plus de 55% des établissements hôteliers disposaient de 2 étoiles ou moins en 2009. À l'opposé, le nombre de résidences de tourisme est passé au cours de la même période de 1 214 à 2 038 établissements<sup>35</sup>, soit une croissance de près de 68%, ce qui s'explique en grande partie par la croissance des petits établissements de quelques chalets ou condos.*

## DÉTERMINANTS INTERNES

### Localisation, caractéristiques uniques, personnalité de l'établissement, design et niveau de confort offert

- ▶ Ce déterminant s'avère plus pertinent pour un établissement individuel qui voudrait évaluer sa compétitivité par rapport à ses principaux concurrents. Il s'avère toutefois plus difficile d'application sur le plan du secteur hôtelier dans son ensemble ou pour une comparaison entre régions.
- ▶ Les données du sondage de l'AHQ démontrent que des efforts et des capitaux sont investis pour améliorer le niveau de confort et le design des établissements :
  - ① 56% des répondants affirment avoir procédé à **l'agrandissement ou à la rénovation de leur établissement** au cours des cinq (5) dernières années et près du tiers (32%) affirment qu'ils le feront prochainement;
  - ② 48% des répondants affirment avoir effectué **la modification de la décoration intérieure ou réalisé un nouveau design de leur établissement** au cours des cinq (5) dernières années;

<sup>35</sup> 38,3% de ces résidences de tourisme correspondent à des établissements de moins de 10 unités.

- ④ 30% des répondants affirment avoir procédé à **l'ajout ou à la rénovation de salles pour la tenue de banquets et réunions** au cours des cinq (5) dernières années; cette proportion est de plus de 42% dans les régions périphériques.
- ▶ Le lecteur est invité à consulter les autres sections de ce rapport traitant de classification et de localisation des établissements.
- ▶ Concernant la personnalité des établissements, un des voyageurs ayant participé aux entrevues souligne que :
  - ④ « On remarque la disparition de l'hôtelier-proprétaire indépendant et de l'identité du produit québécois cher au touriste. »

### Activités offertes sur le site ou en périphérie immédiate

- ▶ Concernant le déterminant « activités offertes » en périphérie, celui-ci peut s'avérer plus pertinent pour un établissement individuel voulant évaluer sa compétitivité par rapport à ses concurrents. Il demeure plus difficile d'application sur le plan du secteur hôtelier dans son ensemble, car il supposerait d'analyser l'ensemble des activités offertes dans les hôtels du Québec que celles disponibles en périphérie de chacun de ces établissements.
- ▶ À partir de la base de données du ministère du Tourisme et les renseignements sur les services et équipements disponibles dans les établissements hôteliers du Québec (voir quatre prochains tableaux), on remarque :
  - ④ que **d'importantes proportions d'établissements offrent un service de restauration, en particulier pour le déjeuner (près de 70%)**, et qu'il y a peu de différences entre les régions à cet égard;
  - ④ que les établissements des régions ressources sont moins nombreux à disposer d'une salle de réception - réunion - congrès, de piscines extérieures ou intérieures, d'équipements de conditionnement physique, de spas intérieurs ou extérieurs ainsi que d'un service de garde d'enfants ; **ce qui s'expliquerait par la petite taille des établissements et par une dominance d'établissements de 1 et 2 étoiles offrant des services limités dans ces régions ;**
  - ④ que les régions périphériques se distinguent au niveau de certains services et équipements tels que **navette vers des stations de ski, services de bar et repas, foyers et spas extérieurs**, (zones de villégiature des régions périphériques);
  - ④ que plus du quart des établissements des régions ressources se distinguent par leur **proximité à un plan d'eau** (plages 25,6%).

Répartition d'une sélection de services et d'équipements dans les établissements hôteliers en 2009 - 1 de 4

Regroupements de régions touristiques	Centre d'affaires	Ascenseur	Salle(s) de réception - réunion - congrès	Aéroport	Navette / Station de ski
▶ Régions urbaines	25,0%	37,3%	52,5%	21,1%	9,3%*
▶ Régions périphériques	7,7%	12,1%	51,3%	4,6%	7,2%
▶ Régions ressources	4,0%	5,6%	39,5%	8,2%	0,5%
▶ Régions du Nord-du-Québec	2,3%		48,5%	58,1%	
▶ Ensemble du Québec	<b>10,2%</b>	<b>15,3%</b>	<b>48,0%</b>	<b>10,4%</b>	<b>5,5%</b>

\* Principalement dans la région de Québec.

2 de 4

Regroupements de régions touristiques	Discothèque	Restauration			Bar
		Déjeuner	Dîner	Souper	
▶ Régions urbaines	1,7%	77,7%	42,2%	42,4%	41,9%
▶ Régions périphériques	4,6%	68,4%	43,3%	51,5%	49,0%
▶ Régions ressources	2,1%	66,5%	41,9%	50,0%	44,2%
▶ Régions du Nord-du-Québec	12,1%	54,5%	48,5%	51,5%	39,4%
▶ Ensemble du Québec	<b>3,4%</b>	<b>69,6%</b>	<b>42,7%</b>	<b>49,1%</b>	<b>45,9%</b>

3 de 4

Regroupements de régions touristiques	Animaux de compagnie	Garde d'enfants	Foyer intérieur	Spa extérieur	Spa intérieur
▶ Régions urbaines	27,9%	24,8%	28,4%	7,1%	8,8%
▶ Régions périphériques	27,6%	12,8%	40,8%	13,8%	8,3%
▶ Régions ressources	33,5%	8,8%	21,4%	4,2%	2,5%
▶ Régions du Nord-du-Québec	12,1%	3,0%	21,2%		
▶ Ensemble du Québec	<b>29,2%</b>	<b>14,0%</b>	<b>32,1%</b>	<b>9,3%</b>	<b>6,5%</b>

4 de 4

Regroupements de régions touristiques	Piscine extérieure	Piscine extérieure 4 saisons	Piscine intérieure	Plage	Conditionnement physique
▶ Régions urbaines	13,7%	0,7%	16,4%	1,5%	25,5%
▶ Régions périphériques	25,1%	0,6%	10,2%	16,2%	10,7%
▶ Régions ressources	8,2%		2,5%	25,6%	4,0%
▶ Régions du Nord-du-Québec			9,3%	11,6%	9,3%
▶ Ensemble du Québec	<b>17,1%</b>	<b>0,4%</b>	<b>9,2%</b>	<b>15,8%</b>	<b>11,8%</b>

## Processus qualité et constance des services offerts

- ▶ Selon l'enquête auprès des DG d'ATR :
  - ⊙ **les enjeux liés à la qualité des services seraient plus prononcés** dans les régions ressources et les régions du Nord-du-Québec.
- ▶ Les résultats du sondage de l'AHQ auprès des établissements hôteliers démontrent dans l'ensemble qu'une majorité de ceux-ci ont implanté des procédures de gestion de la qualité dans leur établissement :
  - ⊙ plus des deux tiers des répondants affirment avoir fixé des objectifs à atteindre en matière de qualité du service dans leur établissement;
  - ⊙ plus de 54% des répondants affirment avoir mis en place un système formel de traitement des plaintes et près de 31% se proposent de le faire;
  - ⊙ plus de 68% des répondants affirment avoir mis en place un mécanisme de mesure de la satisfaction de la clientèle et plus de 24% se proposent de le faire;
  - ⊙ plus de 48% des répondants affirment disposer d'un manuel de l'employé;
  - ⊙ un peu moins de la moitié des répondants affirment avoir mis en place des procédures de **mobilisation / formation de leur personnel en qualité** et 16% n'ont pas d'intérêt pour de telles procédures.

*La croissance des affaires à moyen terme pour les différents prestataires hôteliers sera tributaire de la qualité de leurs installations respectives, peu importe leur positionnement. On voit de plus en plus d'établissements de gammes moins relevées s'enliser dans la dépréciation du produit, conséquence de l'usure du temps et d'une carence en investissements récurrents de maintien ou de remise à niveau du produit. Cette situation, malheureusement, de plus en plus fréquente, constitue une tendance néfaste et, à l'opposé, la forte concurrence dans les gammes plus relevées ont forcé ces prestataires à se maintenir constamment à l'écoute des attentes des clientèles, ce qui explique également en grande partie la plus grande aisance de ces établissements au confort relevé à se remettre rapidement d'un ralentissement économique tel celui que nous venons de traverser.*

Source : Rapport sectoriel - L'industrie hôtelière au Québec – Édition 2010  
Gilles Larivière, Président, Horwath HTL

## PRINCIPAUX CONSTATS SUR LA COMPOSANTE « PRODUIT ET SERVICES »

### FREINS

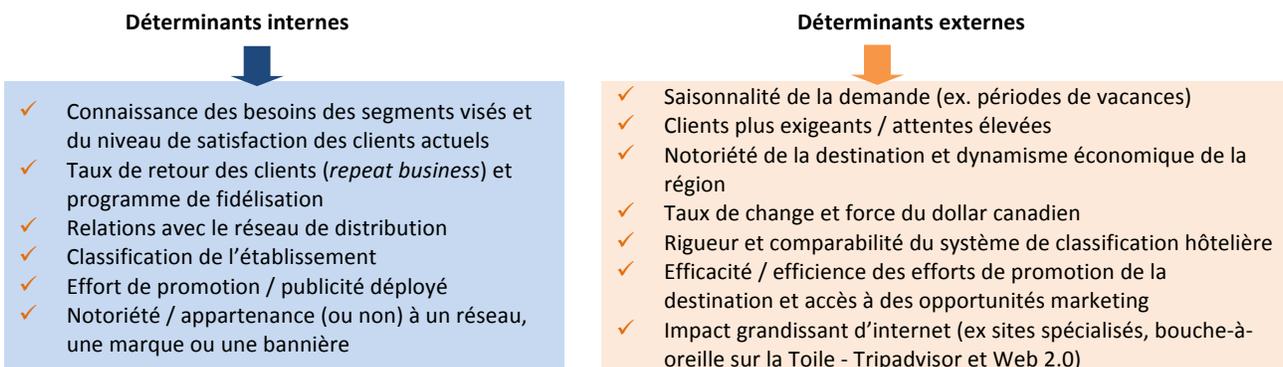
- ✓ Réseau routier québécois n'ayant pas encore rejoint le niveau de qualité des provinces et états limitrophes
- ✓ Transport ferroviaire rapide inexistant et transport aérien vers les régions inabordable
- ✓ Régions ressources plus affectées par la saisonnalité liée à l'offre (facteurs de localisation)
- ✓ Processus formels et documentés de gestion de la qualité difficile à implanter dans la petite hôtellerie
- ✓ Services d'aide en gestion des RH et de la qualité très limités en région
- ✓ Parc hôteliers dominé par les établissements « 1 et 2 étoiles » en particulier en régions
- ✓ Niveau de confort demeuré stable dans le cas des établissements hôteliers alors qu'il a beaucoup progressé dans la catégorie résidences de tourisme
- ✓ Croissance d'autres types d'hébergement dans certaines régions (gîtes et résidences de tourisme) considéré comme une menace à la compétitivité des établissements
- ✓ Procédures de mobilisation / formation du personnel en qualité peu répandues
- ✓ Faible capacité de répondre aux besoins des clients internationaux dans certaines régions selon les voyageurs réceptifs

### FACTEURS FAVORABLES

- ✓ Majorité des établissements du parc hôtelier localisés à proximité d'importants marchés émetteurs
- ✓ Efforts considérables déployés pour favoriser le virage qualité des entreprises touristiques et disponibilités d'outils de gestion
- ✓ Système de classification obligatoire
- ✓ Niveau de confort supérieur dans les régions urbaines et périphériques (3 étoiles et +)
- ✓ Investissements effectués au cours des derniers cinq ans ou prévus prochainement (agrandissement, rénovation, modification du décor) par plusieurs établissements
- ✓ Majorité d'établissements ayant implanté des procédures de gestion de la qualité dans leur établissement (objectifs qualité, traitement des plaintes, manuel de l'employé, ...)

## Composante clients et marchés

L'analyse de la composante « clients et marchés » aborde les déterminants de la compétitivité résumés dans le schéma suivant :



Les éléments identifiés par les symboles suivants correspondent à un:

- ⬆️ facteur favorable à la compétitivité = flèche vers le haut
- ⬇️ frein à la compétitivité = flèche vers le bas

*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.*

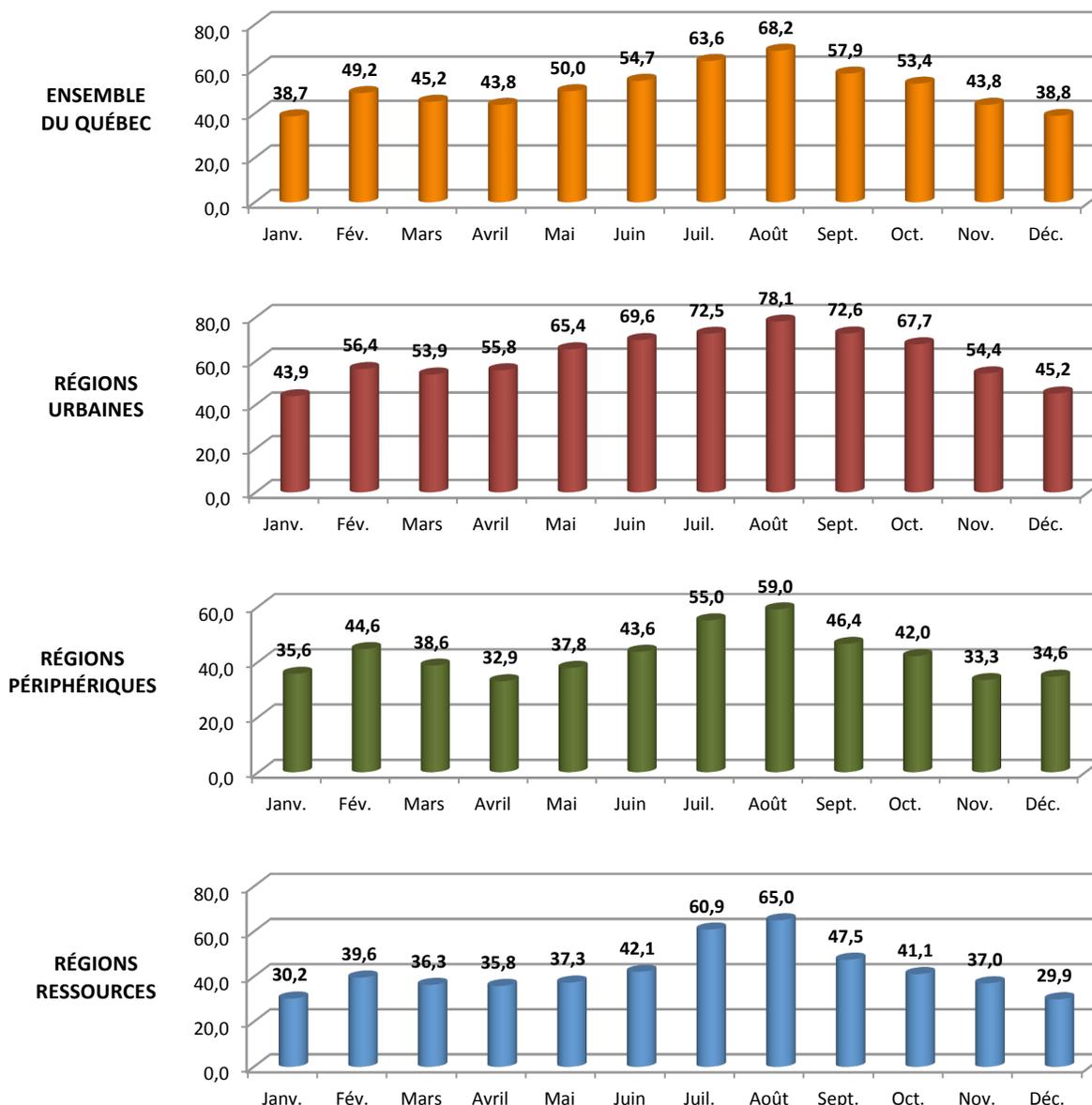
### DÉTERMINANTS EXTERNES

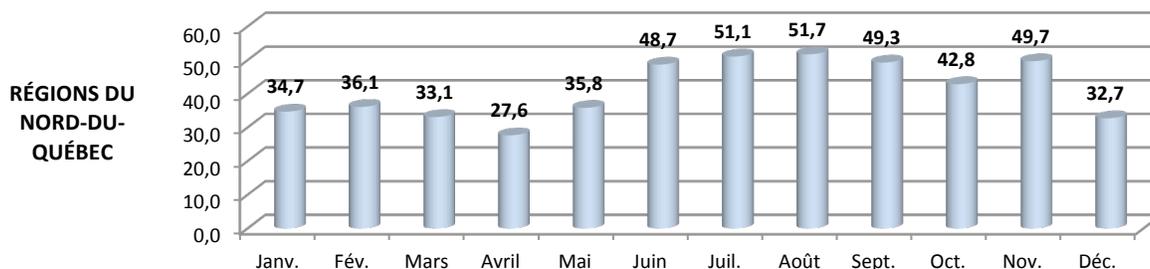
#### Saisonnalité de la demande

- ▶ La saisonnalité de la demande, notamment pour la clientèle d'agrément, est conditionnée par une série de facteurs liés aux temps libres ainsi qu'aux périodes de vacances et aux congés fériés. Les établissements qui réussissent le mieux à atténuer cette saisonnalité de la demande sont en mesure de recevoir des congrès et réunions, qui normalement se tiennent hors des périodes de pointe du tourisme d'agrément. L'indicateur le plus pertinent pour cerner la saisonnalité de la demande correspond au taux d'occupation mensuel des établissements.
- ▶ Sur la base de la moyenne des taux d'occupation mensuels entre 2002 et 2009, il apparaît :
  - ⬆️ que **toutes les régions sont affectées par une saisonnalité de la demande plus ou moins forte selon les cas**;
  - le mois d'août demeure le plus achalandé pour les établissements de l'ensemble des régions;
  - le mois le moins achalandé varie selon les cas : janvier pour l'ensemble du Québec; décembre pour les régions urbaines et ressources; avril pour les régions périphériques et les régions du Nord-du-Québec;

Comme le démontre les graphiques des pages suivantes, les régions urbaines sont moins affectées par la saisonnalité en raison notamment des congrès et réunions qui peuvent se tenir autant en hiver, au printemps qu'à l'automne ou, dans le cas de Québec, qui peut compter sur un produit hivernal d'agrément (ski, motoneige, Carnaval). Il en va de même des régions périphériques qui dans certains cas peuvent miser sur un produit hivernal élaboré. Tant les régions urbaines que périphériques sont géographiquement mieux localisées pour profiter des longs week-ends et de certains congés scolaires hors de la saison estivale.

Taux d'occupation moyen par mois des établissements hôteliers et des résidences de tourisme de quatre (4) unités et plus (moyenne mensuelle basée sur les années 2002 à 2009)





### Clients plus exigeants / attentes élevées

► Selon l'enquête auprès des DG d'ATR, lesquels ont eu à identifier les enjeux et défis particuliers pour les établissements hôteliers de leur région concernant leur capacité de répondre aux besoins des clientèles touristiques, les points de vue varient énormément selon les régions et concernent principalement :

- ⓪ le manque de certains types d'établissement pour mieux satisfaire la demande (ex. auberges de charme ou certaines catégories d'établissement comme les hôtels 3 et 4 étoiles);
- ⓪ les carences en qualité dans certaines zones et la qualité de l'accueil à améliorer, en particulier dans les régions ressources;
- ⓪ la réalisation, principalement dans les régions urbaines, de rénovations majeures pour être davantage au goût des tendances en matière d'hébergement.

► D'après le sondage de l'AHQ auprès des gestionnaires :

- ⓪ près de **74%** des répondants ont dit être en accord ou totalement en accord avec l'énoncé suivant : « **les clientèles sont de plus en plus exigeantes et difficiles à satisfaire** ».

*Plusieurs répondants au sondage de l'AHQ ont pris la peine d'ajouter des commentaires sur la question portant sur les exigences croissantes des clientèles. Selon eux, les clients sont de plus en plus exigeants face à l'accueil et au confort. Ils souhaitent un service personnalisé, vivre une expérience complète, être étonnés et se faire « remercier » pour avoir choisi l'établissement (points bonis, cadeaux, gratuits). Le client demande de plus en plus mais sans vouloir payer davantage. Ce qui est annoncé chez-soi (ex. photo d'une chambre sur le site Internet) ou chez le compétiteur devient la norme peu importe où l'établissement se trouve (en centre urbain ou en région ex : services 24 heures). Les clients sont de plus en plus sensibles au développement durable.*

*Au niveau des attentes et exigences des clients constituant de nouveaux défis :*

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 clientèle affaires / clientèle d'agrément*
5. *L'accès à l'Internet haute-vitesse avec ou sans fil*

## Notoriété de la destination et dynamisme économique de la région

- ▶ Ce déterminant demeure difficile à évaluer à l'échelle de l'ensemble de la destination québécoise et peut varier énormément selon la localisation des entreprises (ex. centre-ville, destination populaire, zone où il existe d'importants chantiers comme la Côte-Nord) et selon les marchés pris en compte sur le plan de la notoriété (Québec, États-Unis, marchés internationaux).
- ▶ Mais il est clair qu'un établissement pourra bénéficier ou dépendra de la notoriété et du dynamisme économique du secteur géographique où il est situé. À titre d'exemple, les données sur la [performance des établissements hôteliers des Laurentides](#) tendent à démontrer que les établissements de la Ville de Mont-Tremblant affichent des taux d'occupation, des prix et des revenus par unité disponible plus élevés que la moyenne régionale. La bonne performance des établissements de Laval en constitue un autre exemple et, dans ce cas-ci, c'est le dynamisme économique de la région qui serait un des facteurs de performance en raison des nombreux déplacements d'affaires qui en découlent.
- ▶ Dans le contexte du présent mandat, il est important de rappeler que la part des Québécois effectuant des visites au Québec et utilisant les établissements hôteliers est de près de 15%, alors que cette proportion est de près de 35% pour les Canadiens des autres provinces, de 65% pour les Américains et de 45% pour les touristes d'autres pays<sup>36</sup>. **C'est donc dire que les établissements hôteliers demeurent une composante particulièrement importante des séjours réalisés par les clientèles venant de l'extérieur du Québec et jouent un rôle important dans la compétitivité de la destination et dans sa capacité de satisfaire les besoins de ces clientèles.**

## Taux de change et force du dollar canadien

- ▶ De manière générale, la force actuelle du dollar canadien par rapport au dollar US :
  - ⦿ rend le prix des chambres et des prestations touristiques de moins en moins concurrentiel au Canada (ex. perte du pouvoir d'achat des Américains consommant des prestations touristiques aujourd'hui par rapport à il y a quelques années);
  - ⦿ incite davantage les Québécois à visiter d'autres pays lors de leurs vacances, notamment les États-Unis.
- ▶ Sur le plan mondial, le prix des chambres au Canada est considéré comme un désavantage concurrentiel selon l'index du Forum économique mondial (60<sup>e</sup> rang sur 133 pour cet indicateur).

## Rigueur et comparabilité du système de classification hôtelière

- ▶ **La classification obligatoire au Québec** des établissements d'hébergement touristique :
  - ⦿ peut être considérée comme **un avantage concurrentiel du Québec**, alors qu'ailleurs au Canada (ex. *Canada Select*, CAA) et aux États-Unis (ex. AAA) elle ne concerne que les établissements qui décident ou non d'adhérer à certains systèmes;

<sup>36</sup> Source : EVC, EVRC et EVI de 2002 à 2008.

- permet de renseigner les clientèles sur l'ensemble de son hébergement touristique.
- ▶ Le sondage auprès des gestionnaires d'établissement démontre aussi :
  - que la classification en raison de son caractère obligatoire encourage les établissements à apporter des améliorations en vue de maintenir leur classification ou d'atteindre une catégorie supérieure : près de 55% des répondants au sondage de l'AHQ ont affirmé avoir réalisé des améliorations ou des modifications à leur établissement **dans le but de conserver leur classification actuelle ou d'obtenir une étoile de plus;**
  - qu'ils sont satisfaits dans une proportion de 74% du nombre d'étoiles qui leur a été attribué;
  - que plus de la moitié des répondants des régions périphériques ont une opinion contraire;
  - que l'analyse des commentaires émis tend à démontrer une **insatisfaction d'un nombre important de répondants sur le fait que la classification n'évalue pas d'autres aspects de l'établissement** comme la qualité des services, la formation du personnel, les efforts mis en place pour la bonification des services, la propreté, le lieu dans son ensemble, la mise à niveau.
- ▶ Les démarches effectuées dans le cadre du présent mandat ont aussi permis d'évaluer la comparabilité du système de classification du Québec. Cette réflexion s'est avérée nécessaire lorsqu'il a été établi :
  - que **certains voyageurs majeurs du Québec s'étaient dotés de leur propre classification pour aiguiller leur clientèle**, plutôt que d'utiliser la classification officielle du Québec; il est à noter que cette **classification des voyageurs tient compte de la propreté, de la salubrité et de la qualité générale des établissements.**
- ▶ Une analyse comparant<sup>37</sup> la classification attribuée par le système officiel et obligatoire du Québec et par ceux d'autres organisations (voyagistes, CAA, Expedia – voir l'*annexe B : Analyse comparative de systèmes de classification*) démontre:
  - dans le cas de la classification du CAA : que **76,7% des 249 établissements concernés ont une classification moindre que celle qui leur est attribuée par le système de classification du Québec** (ex. un « 3 diamants » du CAA = un « 4 étoiles » du système québécois) et 23,3% ont la même classification dans les deux systèmes;
  - dans le cas de la classification d'Expedia : que **83,6% des 165 établissements concernés ont une classification moindre que celle qui leur est attribuée par le système de classification du Québec** (ex. un « 3 étoiles » d'Expedia = un « 4 étoiles » du système québécois), 14,5% ont la même classification dans les deux systèmes et 1,8% ont une classification supérieure;
  - dans le cas de la classification des voyageurs majeurs : **57,7% des 220 établissements concernés ont une classification moindre que celle qui leur est attribuée par le système de classification du Québec** (ex. un 3 étoiles des réceptifs = un 4 étoiles du système québécois), 35% ont la même classification dans les deux systèmes et 7,3% ont une classification supérieure.

<sup>37</sup> Une comparaison a aussi été effectuée entre la classification du CAA et celle des voyageurs majeurs. Sur les 146 établissements analysés, la classification attribuée par le CAA était supérieure à celle des voyageurs dans 61,6% des cas, la même dans 34,2% des cas et supérieure dans 4,1% des cas.

- ▶ Le système québécois fonctionne sur une base de moyenne pour un ensemble de critères. Il est donc possible de faire des améliorations dans divers aspects de l'établissement afin d'améliorer ou de maintenir sa moyenne d'ensemble. Plusieurs autres systèmes, comme celui du CAA ou de celui de plusieurs pays européens, fonctionnent sur le respect de critères de base incontournables.
- ▶ Précisons que le mandataire de la classification des établissements hôteliers au Québec, la Corporation de l'industrie touristique du Québec (CITQ), a entamé une démarche de réévaluation du système de classification actuel et consulté de nombreux intervenants dans ce cadre.

### Effacité / efficacité des efforts de promotion de la destination et accès à des opportunités marketing

- ▶ Selon l'index du Forum économique mondial, le Canada :
  - ⊖ se classe au 30<sup>e</sup> rang pour l'efficacité du marketing et du branding de la destination, ce qui constitue un désavantage concurrentiel.

#### Index de compétitivité du tourisme et des voyages 2009 du Forum économique mondial

Variable	Rang du Canada :	Signification :
Efficacité du marketing et du branding	30 <sup>e</sup>	Désavantage concurrentiel

- ▶ **Nous ne disposons pas de données nous permettant d'évaluer l'efficacité et l'efficacité des efforts de promotion de la destination québécoise et de ses régions.** Sur le plan de l'accès à des opportunités marketing par contre, on peut conclure que les hôteliers:
  - ⊖ occupent une place de choix parmi les offres et initiatives marketing mises de l'avant par les ATR en promotion et publicité;
  - ⊖ bénéficient dans plusieurs régions de crédits marketing<sup>38</sup> mis en place par les ATR grâce à la taxe sur l'hébergement.

### Impact grandissant d'Internet

- ▶ Selon le sondage de l'AHQ auprès des établissements et l'enquête auprès des directeurs d'ATR:
  - ⊖ près de **82%** des répondants ont dit être en accord ou totalement en accord avec l'énoncé suivant : « **les possibilités offertes par Internet permettent aux établissements hôteliers de rationaliser certains investissements marketing**»;
  - ⊖ pour la plupart des établissements importants, selon un des directeurs d'ATR, **Internet et le E-marketing sont au cœur de leur mise en marché et la réservation en ligne est de plus en plus une priorité pour ces derniers.**
- ▶ De nombreuses études et analyses tendent à démontrer qu'Internet est devenu :

<sup>38</sup> Les crédits marketing pour les hébergements qui perçoivent la taxe consistent en une compensation accordée aux percepteurs de la taxe afin de favoriser leur adhésion à celle-ci et leur participation. Une grande majorité des régions retourne une partie des revenus de la taxe aux établissements d'hébergement percepteurs de la taxe sous forme de crédits marketing qui sont investis dans les actions marketing de leur choix généralement parmi celles proposées par l'ATR.

- ④ un outil incontournable pour les établissements hôteliers afin de présenter leur offre, de se promouvoir, de générer des transactions et réservations et de communiquer avec les clients.
- ▶ Le développement du Web 2.0 représente un nouveau défi important pour les hôteliers : le bouche à oreille qui se limitait auparavant aux parents et amis est dorénavant sur toute la Toile, notamment par l'entremise de site comme Tripadvisor (voir encadré), ce qui se traduit par autant d'opportunités que de menaces, notamment au niveau de la gestion de la réputation.
- ▶ Se référer aussi à la section « Effort de promotion / publicité déployé » qui regroupe des données sur l'utilisation d'Internet par les hôteliers ayant participé au sondage de l'AHQ.

*TripAdvisor a passé le cap des 40 millions de visiteurs uniques en juillet 2010. Ce qui représente une croissance de 60% par rapport au début de l'année 2010. TripAdvisor, qui est disponible en 14 langues et dans 23 pays, est devenu un des sites Internet de voyage les plus consultés. Au Royaume-Uni, avec 4,5 millions de visiteurs uniques par mois il a même supplanté des sites comme Expedia (3,4 millions).*

Source : [hotelmarketing.com](http://hotelmarketing.com)

*Au Royaume-Uni, quelque 800 hôtels et restaurants ont confié le mandat à une firme spécialisée afin de mettre en évidence les usagers de TripAdvisor qui mettent en ligne des commentaires jugés mensongers, diffamatoires ou, voire même, frauduleux.*

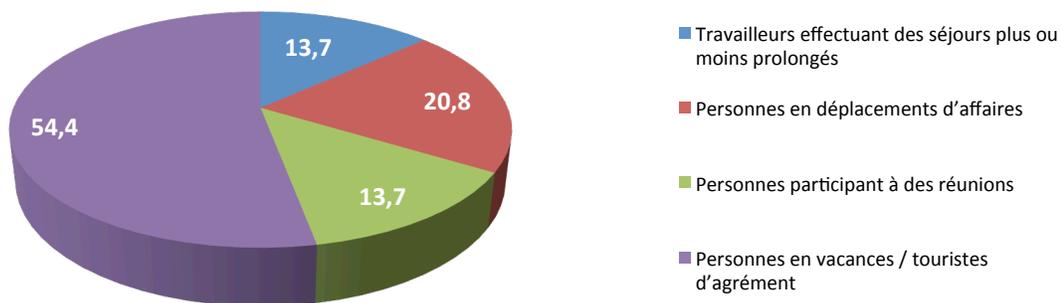
Source : [Travel Mole](http://Travel Mole)

## DÉTERMINANTS INTERNES

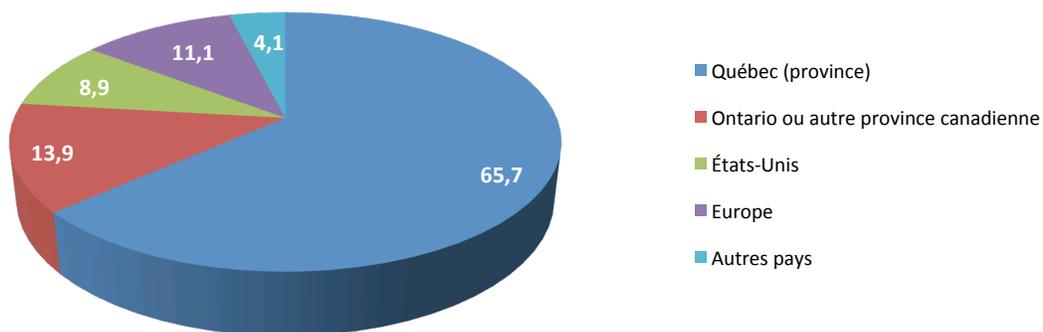
### Connaissance des besoins des segments visés et du niveau de satisfaction des clients actuels

- ▶ Selon le sondage de l'AHQ :
  - ④ 46% des répondants, soit un peu moins de la moitié, ne disposent pas d'un profil de leur clientèle (portrait sociodémographique, préférences, attentes, etc.).
- ▶ Les trois graphiques suivants donnent un aperçu de la clientèle fréquentant les établissements ayant participé au sondage de l'AHQ. Pour plus de détails, le lecteur est référé à l'**annexe D: Résultats du sondage auprès des gestionnaires / propriétaires d'établissements hôteliers sur la compétitivité du parc hôtelier québécois**.

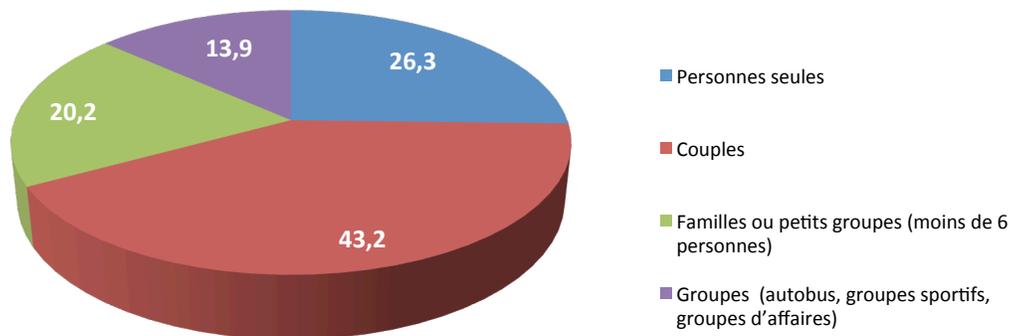
**Segments de clientèle fréquentant leur établissement (%)**



**Provenance des clients (%)**



**Modes d'accompagnement des clients (%)**



► Concernant le niveau de satisfaction des clientèles, l'AHQ a procédé à l'**analyse des plaintes** (192) concernant spécifiquement le secteur hôtelier. Ces plaintes avaient été adressées au ministère du

Tourisme<sup>39</sup> par les clientèles touristiques au cours de 2009 (période de 10 mois). Ces plaintes représentaient :

- ④ près 60% des plaintes adressées par la clientèle aux entreprises de l'ensemble des secteurs d'activités touristiques;
- ④ portaient principalement sur deux sujets :
  - 1) la **qualité déficiente du service en général** (65 plaintes, soit **28% du total**);
  - 2) la **malpropreté, l'insalubrité ou la mauvaise condition des établissements** (56 plaintes, soit **24% du total**).

---

<sup>39</sup> Ces plaintes excluent toutes celles envoyées directement aux établissements. Il est plausible de croire que ces dernières sont beaucoup plus nombreuses que celles adressées au ministère du Tourisme.

**Selon l'Institut TARP (Technical Assistance Research Program Institute), la part des clients mécontents qui ne se plaignent pas varie selon le type de biens et services de 27% (biens durables) à 96% (biens de consommation courante). La part des clients mécontents qui ne se plaignent pas et qui ne rachètent pas varie dans la même logique entre 41% à 63%**

Nature de la plainte (motifs) par ordre d'importance	Nombre de plaintes	%
1. Qualité du service (général)	65	28,0%
2. Malpropreté, insalubrité ou mauvaise condition de l'établissement (ascenseur, chauffage, eau chaude, eau potable, bruit...) / dont 13 plaintes portant sur des invasions de punaises ou fourmis, soit plus de 5,5% de l'ensemble des plaintes	56	24,1%
3. Insatisfaction générale	29	12,5%
4. Politique d'annulation / de réservation (non remboursement, information manquante...)	15	6,5%
5. Mauvaise information (web ; prix ; guide)	15	6,5%
6. Classification - Rapport qualité prix	10	4,3%
7. Manque de sécurité	6	2,6%
8. Nourriture très décevante	4	1,7%
9. Chien du propriétaire (Hygiène, gêne...)	3	1,3%
10. Vol	3	1,3%
11. Demande de relocalisation	1	0,4%
12. Unilingue anglophone	1	0,4%
13. Remboursement du dépôt de la clé	1	0,4%
14. Autres	23	9,9%
<b>Totaux* :</b>	<b>232</b>	<b>100,0%</b>

\* Note: certaines des 192 plaintes étaient pour de multiples motifs et se trouvent donc compilées dans plus d'une catégorie.

## Taux de retour des clients et programme de fidélisation

### ► Selon le sondage de l'AHQ :

- ① plus de 39% des répondants affirment que 26 % à 50% de leurs clients sont fidèles, c'est-à-dire qu'ils reviennent fréquemment ou à chaque année dans leur établissement;
- ② une proportion similaire d'établissements (39,8%) dispose de moins de 25% de clients fidèles;
- ③ un peu moins du tiers (**32,3%**) des répondants diffusent aux clients ayant fréquenté leur établissement un **bulletin électronique**;
- ④ mais 43% ne prévoient pas adopter une telle pratique d'affaires;
- ⑤ plus de la **moitié** des répondants font un **suivi des commentaires et des cotes de leur établissement sur Tripadvisor.com ou un autre site similaire.**

## Relations avec le réseau de distribution

- ▶ Selon le sondage de l'AHQ auprès des établissements hôteliers:
  - ④ **près de 55% des répondants travaillent avec des voyageurs et grossistes :**
    - pour 49% des répondants travaillant avec des voyageurs et grossistes ce **partenariat représente 10%** et moins de leur achalandage total;
    - en moyenne, le réseau de distribution génère 15% de l'achalandage pour ces établissements;
  - ④ parmi les répondants ne travaillant pas actuellement (45%) avec des voyageurs et grossistes plus de la moitié souhaiteraient le faire dans l'avenir, mais une majorité de ceux-ci n'ont pas de structure de prix avec commission.
- ▶ L'enquête auprès des voyageurs réceptifs (se référer à l'**annexe E: Résultats de l'enquête auprès des voyageurs réceptifs**) tend à démontrer certaines problématiques du parc hôtelier hors des grands centres :
  - ④ **Faible capacité de répondre aux besoins des clients des voyageurs réceptifs dans certaines régions :**
    - « *il est difficile de trouver des produits adaptés à nos besoins (taille pour les groupes, niveau de confort pour les groupes et les individus, accès, etc.)* »;
    - « *le produit hôtelier québécois est inégal et certaines régions du Québec, fort intéressantes, ne peuvent répondre aux besoins des clientèles hors-Québec.* »;
    - « *les voyageurs étrangers recherchent l'authenticité, le produit québécois, malheureusement, nous devons souvent utiliser des chaînes pour assurer un standard afin d'être bien certain du produit que nous achetons* »;
  - ④ **Pratiques d'affaires :** « *plusieurs établissements ne veulent pas nous verser de commission ou ne comprennent pas notre raison d'être et notre mode de fonctionnement.* »

## Effort de promotion / publicité déployée

- ▶ Le sondage de l'AHQ auprès des établissements hôteliers démontre:
  - ④ que **près de 56% des répondants investissent annuellement entre 1 et 5% de leur chiffre d'affaires en efforts de promotion, publicité et commercialisation; ce qui apparaît comme assez modeste;**
  - ④ que ce budget est de 6,7% du chiffre d'affaires en moyenne par établissement;
  - ④ que la presque totalité (96%) des répondants disposent d'un site Internet présentant leur établissement;
  - ④ que plus de 62% des répondants disposent d'un site Internet offrant un système de réservation en ligne et presque 14% prévoient se doter d'un tel système prochainement;

- 🕒 que 55% des répondants collaborent au système de réservation en ligne de Bonjourquebec.com;
- 🕒 que près des deux tiers des répondants (65,8%) effectuent des placements publicitaires dans des sites Internet;
- 🕒 que près de 29% des répondants ont déjà lancé des initiatives recourant aux médias sociaux (web 2.0) et plus de 34% prévoient le faire prochainement.

### Notoriété / appartenance à un réseau, une marque ou une bannière

- ▶ Parmi les réseaux d'appartenance des établissements hôteliers on retrouve, selon le sondage de l'AHQ :
  - plus de 82% de répondants qui sont membres d'une ATR, plus de 59% de l'AHQ et le tiers du CAA;
  - près de 24% qui sont associés à un regroupement hôtelier régional;
  - seulement 18% faisant partie d'une chaîne hôtelière.

Variables	Fréquence	%
... d'une chaîne hôtelière (ex: Delta, Sheraton Four points, Marriott, Comfort Inn, Super 8, etc.)	33	17,7%
... d'une bannière (ex. Hôtellerie Champêtre, Hôte)	21	11,3%
... du CAA	62	33,3%
<b>... de l'ATR de votre région</b>	<b>153</b>	<b>82,3%</b>
<b>... de l'Association des hôteliers du Québec (AHQ)</b>	<b>110</b>	<b>59,1%</b>
... d'un regroupement hôtelier régional	44	23,7%
... de Bienvenue Cycliste	53	28,5%
Autre (veuillez préciser)	26	14,0%

- ▶ Concernant l'appartenance à une chaîne hôtelière, selon le rapport « *Canada Lodging Sector 2009* », de l'Association des hôtels du Canada et *PKF Consulting* :
  - 🕒 la proportion d'établissements hôteliers du Québec faisant partie d'une chaîne hôtelière est l'une des plus faibles au Canada, avec un peu plus de 12%; dans le cas des unités cette proportion est d'environ 36%, ce qui est appelé à changer si on considère les projets prévus (se référer à la section : Capacité d'investir dans le maintien / renouvellement continu de l'offre).

- ▶ En complément d'information et dans une perspective de comparaison interprovinciale, l'AHQ a effectué un bilan de la classification attribuée par le CAA aux établissements hôteliers des principales provinces canadiennes (voir le tableau à la page suivante). Ce bilan permet d'établir que le Québec:
  - ④ arrive juste après l'Ontario pour sa proportion de « 4 et 5 diamants », soit 8,6% comparativement à 9,1%, ce qui est supérieur à la Colombie-Britannique (6,9%) et à l'Alberta (2,9%).

*Il est plausible de croire que l'absence de classification obligatoire dans les provinces canadiennes, ajoutée à la faible adhésion à la classification Canada Select, entraîne un plus fort taux de participation au système de classification du CAA, et cela quelque soit le niveau de confort des établissements. Dans cette hypothèse, les établissements du Québec offrant un niveau de confort inférieur (1 ou 2 étoiles) auraient une moins forte propension à s'associer à cette classification.*

*En se basant sur le nombre d'établissements totaux tel qu'établi dans le « Canadian Lodging Outlook 2009 » pour chacune des provinces comparées, on remarque que le taux d'adhésion à la classification CAA est en ordre décroissant de 43,8% en Colombie-Britannique, de 33,3% en Ontario, de 27,6% en Alberta et de 20,8% au Québec.*

**Bilan comparatif de la classification CAA des établissements hôteliers du Québec et des autres principales provinces**

QUÉBEC	Montréal	Montréal aéroport	Montréal banlieue	Québec	Québec aéroport	Québec banlieue	Autres villes	Totaux
◆	0	0	0	0	0	0	3	3
	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	1,0%	0,6%
◆◆	11	4	6	13	3	6	111	154
	17,2%	19,0%	26,1%	33,3%	100,0%	26,1%	36,8%	32,4%
◆◆◆	37	17	16	22	0	16	169	277
	57,8%	81,0%	69,6%	56,4%	0,0%	69,6%	56,0%	58,3%
◆◆◆◆	16	0	1	4	0	1	17	39
	25,0%	0,0%	4,3%	10,3%	0,0%	4,3%	5,6%	8,2%
◆◆◆◆◆	0	0	0	0	0	0	2	2
	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,7%	0,4%
<b>Totaux :</b>	<b>64</b>	<b>21</b>	<b>23</b>	<b>39</b>	<b>3</b>	<b>23</b>	<b>302</b>	<b>475</b>
ONTARIO	Ottawa	Ottawa aéroport	Ottawa et banlieue	Toronto	Aéroport	Banlieue	Autres villes	Totaux
◆	1	0	0			1	47	49
	3,3%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	2,3%	7,9%	6,6%
◆◆	6	3	5	6	2	13	226	261
	20,0%	42,9%	50,0%	15,0%	12,5%	29,5%	38,0%	35,2%
◆◆◆	19	4	5	17	10	25	284	364
	63,3%	57,1%	50,0%	42,5%	62,5%	56,8%	47,7%	49,1%
◆◆◆◆	4			17	4	5	37	67
	13,3%	0,0%	0,0%	42,5%	25,0%	11,4%	6,2%	9,0%
◆◆◆◆◆	0						1	1
	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,2%	0,1%
<b>Totaux :</b>	<b>30</b>	<b>7</b>	<b>10</b>	<b>40</b>	<b>16</b>	<b>44</b>	<b>595</b>	<b>742</b>
ALBERTA	Calgary	Calgary aéroport	Calgary banlieue	Banff	Edmonton		Autres villes	Totaux
◆	0	0	0	1	0		6	7
	0,0%	0,0%	0,0%	4,2%	0,0%		2,9%	2,3%
◆◆	2	3	8	8	2		96	119
	15,4%	18,8%	21,1%	33,3%	16,7%		46,4%	38,4%
◆◆◆	7	13	30	13	9		103	175
	53,8%	81,3%	78,9%	54,2%	75,0%		49,8%	56,5%
◆◆◆◆	4	0	0	2	1		2	9
	30,8%	0,0%	0,0%	8,3%	8,3%		1,0%	2,9%
◆◆◆◆◆	0	0	0	0	0		0	0
	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%		0,0%	0,0%
<b>Totaux :</b>	<b>13</b>	<b>16</b>	<b>38</b>	<b>24</b>	<b>12</b>		<b>207</b>	<b>310</b>
COLOMBIE BRITANNIQUE	Vancouver	aéroport	Banlieue	Victoria	Victoria aéroport	Whistler	Autres villes	Totaux
◆	0	0	1	1	0	0	22	24
	0,0%	0,0%	2,8%	2,3%	0,0%	0,0%	6,7%	4,9%
◆◆	5	6	20	16	3	8	161	219
	12,8%	35,3%	55,6%	36,4%	60,0%	34,8%	49,2%	44,6%
◆◆◆	21	9	12	21	2	11	138	214
	53,8%	52,9%	33,3%	47,7%	40,0%	47,8%	42,2%	43,6%
◆◆◆◆	13	2	3	6	0	3	6	33
	33,3%	11,8%	8,3%	13,6%	0,0%	13,0%	1,8%	6,7%
◆◆◆◆◆	0	0	0	0	0	1	0	1
	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	4,3%	0,0%	0,2%
<b>Totaux :</b>	<b>39</b>	<b>17</b>	<b>36</b>	<b>44</b>	<b>5</b>	<b>23</b>	<b>327</b>	<b>491</b>

## PRINCIPAUX CONSTATS SUR LA COMPOSANTE « CLIENTS ET MARCHÉS »

### FREINS

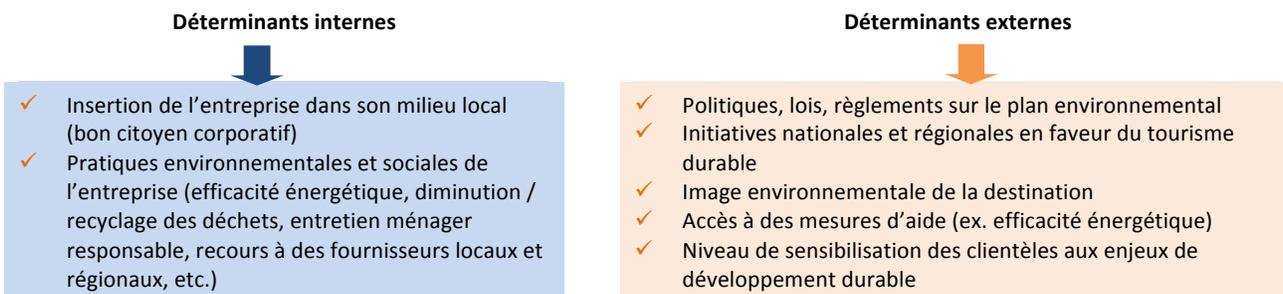
- ✓ Ensemble des régions affectées par une saisonnalité de la demande plus ou moins forte selon les cas
- ✓ Clientèles de plus en plus exigeantes et difficiles à satisfaire
- ✓ Prix des chambres et des prestations touristiques de moins en moins concurrentiel au Canada (force du \$) / prix des chambres au Canada jugé comme un désavantage concurrentiel selon l'index du FÉM
- ✓ Proportion parmi les plus faibles au Canada d'établissements hôteliers faisant partie d'une chaîne hôtelière
- ✓ Insatisfaction d'un nombre important de répondants envers la classification qui n'évalue pas certains aspects de l'établissement jugés importants (ex. services)
- ✓ Comparabilité limitée du système de classification obligatoire du Québec avec ceux du CAA, d'Expédia et des systèmes « maison » des voyagistes (surévaluation par le système obligatoire du Québec assez généralisée)
- ✓ 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
- ✓ Méconnaissance des clients (absence de profil) par un peu plus de la moitié des établissements
- ✓ Absence de diffusion de bulletins électroniques post-séjour aux clients par les 2/3 des établissements

### FACTEURS FAVORABLES

- ✓ Rénovations majeures dans les régions urbaines pour être davantage au goût du jour en matière d'hébergement
- ✓ Classification obligatoire : un avantage concurrentiel du Québec
  - lui permettant de renseigner les clientèles sur l'ensemble de l'offre
  - incitant des investissements de la part des entreprises (maintenir / avoir plus d'étoiles)
- ✓ Hôteliers occupant une place de choix parmi les offres et initiatives marketing mises de l'avant par les ATR et bénéficiant dans plusieurs régions de crédits marketing
- ✓ Possibilités offertes par Internet :
  - Rationalisation de certains investissements marketing
  - Développement des réservations en ligne
  - Accroissement de la communication avec la clientèle
- ✓ Taux de retour de la clientèle élevé dans près de 40% des établissements
- ✓ Suivi des commentaires et cotes de leur établissement sur des sites comme TripAdvisor
- ✓ Recours généralisé à Internet et virage Web 2.0 débuté par plusieurs établissements
- ✓ Capacité, comparativement à d'autres secteurs de l'hébergement touristique, de miser sur deux types de clientèle (affaires et agrément)

## Composante développement durable

La composante « développement durable » prend en considération les déterminants de la compétitivité résumés dans le schéma suivant :



Les éléments identifiés par les symboles suivants correspondent à un:

- ⬆️ facteur favorable à la compétitivité = flèche vers le haut
- ⬇️ frein à la compétitivité = flèche vers le bas

### DÉTERMINANTS EXTERNES

#### Politiques, lois, règlements sur le plan environnemental

- ▶ Plusieurs lois et règlements encadrent les pratiques des établissements hôteliers<sup>40</sup>, tels que la Loi sur la qualité de l'environnement, le Règlement sur la qualité de l'eau potable, le Règlement sur les déchets solides, le Règlement sur l'évacuation des eaux usées des résidences isolées, la Loi sur le régime des eaux et la Loi sur l'aménagement et l'urbanisme :
  - ⬆️ bien que certains de ces règlements sont souvent perçus comme des contraintes par les entreprises (ex. le Règlement sur la qualité de l'eau potable), sur le plan du secteur dans son ensemble l'existence d'un tel cadre réglementaire est favorable au développement durable.
- ▶ Sur le plan mondial, le Canada se classe au 20<sup>e</sup> et au 17<sup>e</sup> rang respectivement pour la rigueur de son cadre législatif environnemental et pour la mise en application de ce dernier. Ces deux composantes sont toutefois considérées comme des désavantages concurrentiels selon l'index du Forum économique mondial, compte tenu de leur écart par rapport au classement général du Canada<sup>41</sup> (5<sup>e</sup> rang).

#### Index de compétitivité du tourisme et des voyages 2009 du Forum économique mondial

Variable	Rang du Canada :	Signification :
Rigueur du cadre législatif environnemental	20 <sup>e</sup>	Désavantage concurrentiel
Mise en application du cadre législatif environnemental	17 <sup>e</sup>	Désavantage concurrentiel

<sup>40</sup> Liste des lois et règlements tirés de la norme qualité BNQ pour les établissements hôteliers.

<sup>41</sup> Pour les destinations classées dans les dix premiers rangs, un classement supérieur au 10<sup>e</sup> rang pour une variable donnée est considéré comme un désavantage.

## Initiatives nationales et régionales en faveur du tourisme durable

- ▶ Sur le plan mondial, le Canada se classe au 31<sup>e</sup> rang pour la « durabilité du développement de son secteur du tourisme et des voyages ».

### Index de compétitivité du tourisme et des voyages 2009 du Forum économique mondial

Variable	Rang du Canada :	Signification :
Durabilité du développement du secteur du tourisme et des voyages	31 <sup>e</sup>	Désavantage concurrentiel

**Remarque : le Canada occupe le 121<sup>e</sup> rang mondial pour le critère « Émissions de CO2 » selon l'Index de compétitivité du tourisme et des voyages 2009 du Forum économique mondial. Il s'agit de loin de son principal désavantage concurrentiel.**

- ▶ Force est de reconnaître que les initiatives nationales et régionales en faveur du tourisme durable demeurent assez modestes au Québec. Des initiatives sectorielles sont toutefois dignes de mention: norme récente pour les événements et norme en préparation pour les terrains de golf.
- ▶ Dans le secteur hôtelier, il existe deux programmes de certification au Québec : 1) le programme québécois de développement durable RéserVert, initié par l'AHQ, et 2) Clés Vertes, le programme canadien en environnement de l'Association des hôtels du Canada.
  - ⊕ L'existence de deux programmes en hôtellerie n'est pas sans inconvénients : confusion pour les hôteliers, plus grande difficulté à se positionner auprès clientèles, chaînes hôtelières privilégiant la certification canadienne plutôt que québécoise, même si cette dernière est appréciée pour sa rigueur et son efficacité.
- ▶ Sur le plan de l'adhésion à une certification de développement durable spécifique à l'hôtellerie, on constate :
  - ⊕ que le Québec accuse un certain retard par rapport aux établissements des autres principales provinces canadiennes, comme le démontre le tableau suivant :

#### Nombre d'établissement participant aux programmes Clés Vertes et Réservert dans les principales provinces canadiennes

Provinces	Nombre d'établissements certifiés			A) Total qui sont certifiés	B) Nombre total d'établissements dans la province**	Taux d'adhésion (A / B)
	Par Clés vertes	Par Réservert	Par Clés vertes et Réservert			
Alberta	194	n/a	n/a	194	1 123	17,3%
Colombie-Britannique	248	n/a	n/a	248	1 121	22,1%
Ontario	297	n/a	n/a	297	2 229	13,3%
<b>Québec</b>	<b>135 *</b>	<b>74</b>	<b>13</b>	<b>209</b>	<b>2 274</b>	<b>9,1%</b>

\* Pour le Québec, les participants au programme Clés Vertes sont constitués majoritairement d'établissements faisant partie de chaînes hôtelières comparativement au programme Réservert où il s'agit majoritairement d'établissements hôteliers indépendants.

\*\* Selon les données du rapport « Canada Lodging Sector 2009 », Association des hôtels du Canada et PKF Consulting, reproduit avec la permission de l'Association des hôtels du Canada.

- ▶ Les résultats du sondage de l'AHQ démontrent :
  - ❶ que 12% des répondants ont la certification RéserVert et que 41% des répondants prévoient y adhérer prochainement, donc un total possible de 53%;
  - ❷ que 12% des répondant ont la certification Clés vertes et que près de 35% des répondants prévoient y adhérer prochainement.

*Aux États-Unis, l'association automobiliste AAA s'est dotée d'un symbole pour identifier les établissements rencontrant certains critères environnementaux. Plus de 2 000 hôtels y ont adhéré. De plus AAA reconnaît les certifications vertes visant les entreprises touristiques en vigueur dans 18 états.*

*Le site Internet [Green Travel Finder](#), spécialisé dans la diffusion d'information sur les établissements hôteliers verts, a annoncé récemment avoir passé le cap des 8 000 établissements membres.*

## Image environnementale de la destination

- ▶ Il est ici question de la perception des clientèles vis-à-vis des pratiques environnementales des entreprises. Aucune donnée n'est disponible pour ce déterminant de la compétitivité de la destination.

## Accès à des mesures d'aide

- ▶ Selon le plus récent bilan du ministère du Tourisme concernant des programmes d'aide auxquels les entreprises touristiques sont admissibles :
  - ❶ un seul programme d'aide en matière de développement durable serait en mesure de soutenir les entreprises intéressées, soit « Optimisation énergétique des bâtiments » d'Hydro-Québec.
- ▶ Mentionnons aussi qu'il existe :
  - ❶ des programmes s'adressant aux entreprises auprès de l'Office de l'efficacité énergétique de Ressources naturelles Canada; cette organisation a entre autres éditer en 2003 « Initiative des Innovateurs énergétiques : secteur hôtelier / Profitez des économies d'énergie dans les hôtels, les motels et les restaurants ».

## Niveau de sensibilisation des clientèles aux enjeux de développement durable

- ▶ De manière générale, plusieurs études et analyses tendent à retenir la sensibilisation grandissante des clientèles aux enjeux de développement durable comme une tendance de fonds. L'enquête annuelle de l'Association des hôtels du Canada, dont les résultats ont été dévoilés en février 2010, démontrent:
  - ❶ que **42% des voyageurs d'affaires et 44% des voyageurs d'agrément canadiens accordent de l'importance aux initiatives environnementales des hôtels qu'ils ont fréquentés**; ces proportions sont respectivement de **54% et de 51% pour les voyageurs québécois**;
  - ❷ que **les voyageurs canadiens sont disposés à payer une prime pour soutenir l'environnement pendant leur séjour dans des lieux d'hébergement**.

*Parmi les critères de recherche disponibles sur [bonjourquebec.com](http://bonjourquebec.com), il est possible depuis plus d'un an d'utiliser la certification verte des établissements hôteliers (RéserVert et Clés Vertes). De plus, les employés des gouvernements sont invités à privilégier un établissement d'hébergement engagé dans une démarche « verte », lors de leurs déplacements d'affaires.*

## DÉTERMINANTS INTERNES

### Insertion de l'entreprise dans son milieu local

- ▶ Cet aspect qui réfère à la notion de « bon citoyen corporatif » impliqué dans son milieu n'est pas documenté dans le cas des établissements hôteliers. Une des seules données disponibles porte sur l'achat local qui a été abordée dans le sondage de l'AHQ:
  - ❶ 71% des répondants affirment avoir déjà implanté des mesures visant à favoriser l'achat local et les fournisseurs de proximité.

### Pratiques environnementales et sociales de l'entreprise

- ▶ Les résultats du sondage de l'AHQ démontrent que les répondants affirment avoir déjà implanté des mesures visant à:
  - ❶ réduire / réutiliser le papier dans 84% des cas;
  - ❷ inciter les clients à adopter de bonnes habitudes (ex. réutilisation des serviettes, fermeture des lumières, utilisation des bacs à recyclage) dans plus de 75% des cas;
  - ❸ réduire leur consommation d'énergie dans 71% des cas;
  - ❹ réduire leur consommation d'eau dans 60% des cas.

**De façon générale, la perception du concept de développement durable semble souvent réduite à sa composante environnementale.**

- ▶ Fait important en matière de gestion des RH:
  - ① plus de 74% des répondants affirment que la **collaboration de leur personnel dans l'implantation de ces mesures a été importante ou très importante.**

#### PRINCIPAUX CONSTATS SUR LA COMPOSANTE « DÉVELOPPEMENT DURABLE »

##### FREINS

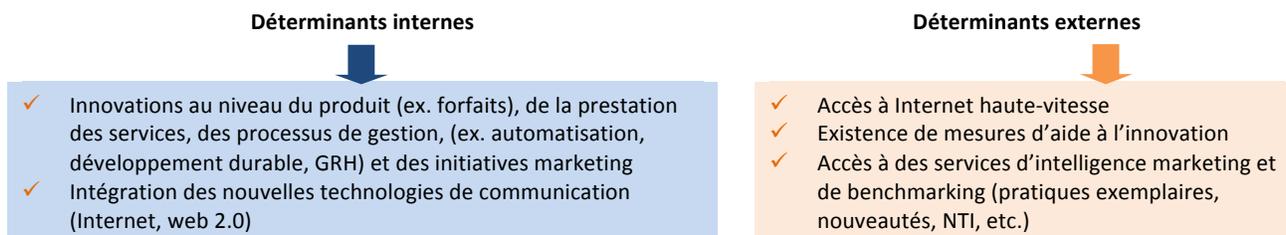
- ✓ Initiatives nationales et régionales et programmes d'aide en faveur du tourisme durable peu répandus
- ✓ Proportion d'établissements certifiés Réservert ou Clés vertes moins importante au Québec que dans les autres principales provinces canadiennes
- ✓ Désavantages liés à deux programmes parallèles (RéserVert et Clés Vertes)

##### FACTEURS FAVORABLES

- ✓ Cadre législatif et réglementaires favorable
- ✓ Préoccupation croissante des clientèles envers l'environnement, influençant de plus en plus leur choix d'établissement pour un séjour d'agrément ou d'affaires
- ✓ Intérêt important des établissements en vue d'obtenir une certification verte
- ✓ Mesures visant à favoriser l'achat local et les fournisseurs à proximité bien implantées dans les établissements
- ✓ Mesures de développement durable (recyclage, économie d'énergie, consommation d'eau) bien implantées auprès des répondants au sondage
- ✓ Grands potentiels de mobilisation du personnel à travers les initiatives de développement durable

## Composante innovation

La composante « innovation » prend en considération les déterminants de la compétitivité résumés dans le schéma suivant :



Les éléments identifiés par les symboles suivants correspondent à un:

-  facteur favorable à la compétitivité = flèche vers le haut
-  frein à la compétitivité = flèche vers le bas

### DÉTERMINANTS EXTERNES

#### Accès à Internet haute-vitesse

- ▶ Dans un environnement d'affaires où Internet est devenu un outil incontournable sur les plans de la gestion des entreprises et des activités marketing, l'accès à Internet haute-vitesse est une condition de base essentielle pour les établissements qui veulent profiter pleinement des potentiels offerts par le Web.
- ▶ Les données du ministère du Tourisme démontrent que **l'accès à Internet est directement lié à l'éloignement des établissements hôteliers** :
  - ⌚ 85% des établissements hôteliers disposaient en 2009 d'un service Internet (haute-vitesse, standard et Wifi) et des progrès importants ont été réalisés entre 2008 et 2009 du côté d'Internet haute-vitesse (+42%) et Wifi (+30%);
  - ⌚ 100% des établissements des régions urbaines ont accès à Internet haute-vitesse; cette proportion est respectivement de 76%, 73% et 62% pour les régions périphériques, les régions ressources et les régions du Nord-du-Québec;
  - ⌚ parmi les établissements ayant un service Internet, la majorité de ceux-ci privilégie Internet haute-vitesse et Wifi.

Portrait des établissements hôteliers selon leur type de service Internet (2008 et 2009)

Regroupements de régions touristiques	Internet Haute vitesse		Internet Standard		Internet Wi Fi		% du total des établissements en 2009 disposant d'Internet	% des établissements disposant d'Internet haute-vitesse ou Wifi sur ceux ayant un service Internet
	2008	2009	2008	2009	2008	2009		
Régions urbaines	159	<b>210</b>	25	<b>34</b>	226	<b>281</b>	100%	94%
$\Delta$ 2008-2009		32,1%		36,0%		24,3%		
Régions périphériques	194	<b>286</b>	47	<b>53</b>	290	<b>383</b>	76%	83%
$\Delta$ 2008-2009		47,4%		12,8%		32,1%		
Régions ressources	107	<b>161</b>	41	<b>47</b>	163	<b>225</b>	73%	89%
$\Delta$ 2008-2009		50,5%		14,6%		38,0%		
Régions du Nord-du-Québec	11	<b>11</b>	3	<b>3</b>	13	<b>14</b>	62%	89%
$\Delta$ 2008-2009						7,7%		
<b>Ensemble du Québec</b>	<b>471</b>	<b>668</b>	<b>116</b>	<b>137</b>	<b>692</b>	<b>903</b>	85%	92%
$\Delta$ 2008-2009		41,8%		18,1%		30,5%		

Source : Traitement spécial de la base de données du ministère du Tourisme du Québec 2009

- ▶ Le sondage auprès des établissements permet de pondérer le dernier portrait et tend à démontrer que l'accès à Internet haute-vitesse demeure un enjeu en 2010 :
  - ⓘ Plus de **48%** des répondants ont dit être en accord ou totalement en accord avec l'énoncé suivant : « **L'absence d'Internet haute-vitesse dans notre région est un frein à la compétitivité de notre établissement compte tenu de l'utilisation croissante de ce média par les clientèles** ».

### Existence de mesures de soutien à l'innovation

- ▶ La revue des programmes d'aide auxquels les entreprises touristiques sont admissibles :
  - ⓘ n'identifie **aucune mesure spécifique visant à favoriser l'innovation parmi ces dernières ou les établissements hôteliers en particulier.**
- ▶ Il est toutefois possible que les établissements hôteliers aient selon leur localisation accès des mesures d'aide à l'innovation mises en place par des organisations locales ou régionales (ATR, CLD, SADC, chambres de commerce), sous la forme de séminaire, voir même de coaching en entreprise. Toutefois, aucune donnée sur ce sujet n'était disponible lors de la rédaction du présent rapport.

## Accès à des services d'intelligence marketing et d'étalonnage comparatif

- ▶ Les établissements hôteliers du Québec ont accès à des services d'intelligence marketing et d'étalonnage comparatif (benchmarking) principalement par l'entremise :
  - ⦿ du [Réseau de veille en tourisme](#) UQÀM / ESG – Transat, qui diffuse des données et des analyses sur les marchés, les tendances, le recours aux nouvelles technologies et les initiatives de différentes destinations;
  - ⦿ de l'AHQ dont l'[e-bulletin bimensuel](#) intègre des références sur des études, analyses et nouveautés dans le secteur hôtelier;
  - ⦿ d'initiatives régionales comme le Système de veille et d'indicateurs touristiques des Laurentides, la démarche des Cantons-de-l'Est avec le Centre mondial d'excellence des destinations ou du système de sondages continus sur la satisfaction de la clientèle touristique implanté dans le cadre de la démarche qualité en Gaspésie.
- ▶ Il n'existe toutefois pas :
  - ⦿ **de système d'intelligence marketing et d'étalonnage comparatif se préoccupant exclusivement des enjeux, clientèles et tendances propres au secteur hôtelier du Québec.**

## DÉTERMINANTS INTERNES

### Innovations au niveau du produit, de la prestation des services, des processus de gestion et des initiatives marketing

- ▶ Les seules données disponibles pour évaluer le caractère novateur du secteur hôtelier québécois proviennent du sondage de l'AHQ auprès des établissements. Il est à noter que ce sondage ne nous a pas permis d'évaluer l'ampleur, ni la portée des innovations auxquelles les répondants font allusion dans leurs réponses au sondage.

*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 (ex. ajout de spas et salles de massage, de salles de banquets), d'activités (ex. balade en traineau), 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.*

- ▶ Les principaux constats se présentent ainsi :
  - ⦿ près de 52% des répondants affirment ne pas avoir implanté des nouveautés ou réalisé **des innovations dans leurs processus de gestion** au cours des cinq dernières années; cette proportion est de plus de près de 59% pour les répondants des régions ressources;
  - ⦿ plus de 38% des répondants ont misé sur des **innovations basées sur de nouvelles technologies** au cours des cinq (5) dernières années et près de 37% affirment qu'ils le feront prochainement;

- ④ plus de 42% des répondants se proposent d'implanter prochainement de **nouveaux services pour la clientèle** et près de 35% affirment l'avoir fait au cours des 5 dernières années;
- ④ plus de 42% des répondants se proposent d'ajouter prochainement de **nouvelles activités pour la clientèle**;
- ④ plus du tiers des répondants ont développé de **nouveaux forfaits** au cours des cinq (5) dernières années et près de 48% se proposent de le faire prochainement;
- ④ plus de 39% des répondants se proposent d'implanter prochainement de **nouveaux partenariats** et près de 28% affirment l'avoir fait au cours des cinq dernières années.

Les constats suivants basés sur une analyse de la compétitivité des entreprises de l'Union européenne peuvent s'appliquer à de nombreux égards à la réalité québécoise :

*« ... Actuellement, les dirigeants d'entreprises du secteur n'ont pas une bonne connaissance du marché, ni des qualifications suffisantes. Il s'agit souvent d'autodidactes sans formation particulière en tourisme ou en gestion. Bien qu'ils aient acquis toutes les compétences nécessaires pour gérer leur entreprise, ils passent souvent à côté d'occasions de développement, faute d'avoir une idée claire de leur propre position au sein du secteur. Accroître le professionnalisme des entreprises est souvent considéré comme la priorité absolue pour améliorer la compétitivité du secteur. Mais les pouvoirs publics et les autres organismes concernés ont souvent beaucoup de mal à atteindre ces entreprises pour leur proposer soutien, assistance et conseils.*

*En résumé, 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. Par ailleurs, «l'éco-innovation», qui figure parmi les priorités de la recherche dans bon nombre d'autres secteurs, n'entre que timidement dans le secteur du tourisme. La faible capacité de prise en compte des innovations parmi les PME et la faible sensibilisation d'un grand nombre d'entre elles à la notion même d'innovation et à la nécessité de la mettre en œuvre, rendent très difficiles la promotion et l'adoption de pratiques innovantes dans un secteur du tourisme dominé par les PME (et notamment par les micro-entreprises).*

*Source : Étude sur la compétitivité du secteur du tourisme dans l'Union européenne - axée spécifiquement sur les fournisseurs de services d'hébergement, les voyagistes et les agences de voyage, Direction générale des entreprises et de l'industrie, secteur du tourisme dans l'UE septembre 2009.*

## Intégration des nouvelles technologies de communication

- ▶ Selon l'index de compétitivité du Forum économique mondial (FÉM), les entreprises touristiques canadiennes :
  - ⦿ disposent d'un avantage concurrentiel eu égard à l'intensité de leur utilisation d'Internet.

### Index de compétitivité du tourisme et des voyages 2009 du Forum économique mondial

Variable	Rang du Canada :	Signification :
Intensité de l'utilisation d'Internet par les entreprises	10 <sup>e</sup>	Avantage concurrentiel

- ▶ Selon les données du ministère du Tourisme (voir tableaux suivants):
  - ⦿ **près du trois-quarts des établissements hôteliers du Québec disposent d'un site Web** et cette proportion est plus élevée dans les régions urbaines et les régions périphériques;
  - ⦿ **la participation au système de réservation de BQC demeure relativement modeste hors des régions urbaines.**
- ▶ Aucune donnée n'est toutefois disponible pour comparer les établissements du Québec à ceux des autres provinces canadiennes en matière d'Internet.

#### Répartition des établissements hôteliers ayant un site Web selon la région et la taille (mars 2009)

Regroupements de régions touristiques	Hôtel de grande capacité (plus de 200 unités)	Hôtel de moyenne capacité (40 à 199 unités)	Petit hôtel (39 unités et moins)	Total	% du total des établissements
Régions urbaines	43	141	184	<b>368</b>	<b>91,3%</b>
Régions périphériques	10	188	469	<b>667</b>	<b>75,5%</b>
Régions ressources	1	87	282	<b>370</b>	<b>65,5%</b>
Régions du Nord-du-Québec	0	5	4	<b>9</b>	<b>21,4%</b>
<b>Ensemble du Québec</b>	<b>54</b>	<b>421</b>	<b>939</b>	<b>1 414</b>	<b>74,7%</b>

Source : Ministère du Tourisme, données basées sur la déclaration annuelle pour l'obtention de la classification.

#### Répartition des établissements hôteliers réservables par Bonjourquebec.com (BQC) selon la région et la taille (mars 2009)

Regroupements de régions touristiques	Hôtel de grande capacité (plus de 200 unités)	Hôtel de moyenne capacité (40 à 199 unités)	Petit hôtel (39 unités et moins)	Total	% du total des établissements
Régions urbaines	35	111	93	<b>239</b>	<b>59,3%</b>
Régions périphériques	10	111	57	<b>178</b>	<b>20,2%</b>
Régions ressources	0	45	31	<b>76</b>	<b>13,5%</b>
Régions du Nord-du-Québec	0	0	0	<b>0</b>	<b>0,0%</b>
<b>Ensemble du Québec</b>	<b>45</b>	<b>267</b>	<b>181</b>	<b>493</b>	<b>26,0%</b>

Source : Ministère du Tourisme, données basées sur la déclaration annuelle pour l'obtention de la classification.

- ▶ Selon le sondage de l'AHQ auprès des établissements hôteliers :
  - ④ le niveau d'intensité dans l'utilisation d'Internet est généralement élevé dans le secteur et les établissements commencent à investir les médias sociaux - web 2.0 – (voir la section Effort de promotion / publicité déployée);
  - ④ près de 59% des répondants ont dit être en accord ou totalement en accord avec l'énoncé suivant : « **les compétences requises pour exploiter adéquatement les potentiels d'Internet et du web 2.0 (médias sociaux) sont généralement très limitées dans les établissements hôteliers du Québec**».
  
- ▶ L'enquête auprès des DG d'ATR fait ressortir que dans certaines régions ressources :
  - ④ des établissements n'ont pas d'accès Internet, d'autres non pas encore Internet haute vitesse et une minorité d'établissements offre la réservation en ligne.

#### PRINCIPAUX CONSTATS SUR LA COMPOSANTE « INNOVATION »

##### FREINS

- ✓ Accès à Internet haute-vitesse demeurant problématique et considéré comme un frein à leur compétitivité par 48% des répondants au sondage de l'AHQ
- ✓ Absence de mesures d'aide visant spécifiquement l'adoption de pratiques innovantes par les établissements hôteliers
- ✓ Absence d'un système d'intelligence marketing et d'étalonnage comparatif se préoccupant exclusivement des enjeux, clientèles et tendances propres au secteur hôtelier
- ✓ Notion d'innovation qui demeure floue ou qui peut être associée à tort à l'ajout d'équipements correspondant à du rattrapage ou une mise à niveau
- ✓ Compétences requises pour exploiter adéquatement les potentiels d'Internet et du web 2.0 (médias sociaux) généralement reconnues comme étant très limitées dans les établissements hôteliers du Québec

##### FACTEURS FAVORABLES

- ✓ Accès à des services d'intelligence marketing et d'étalonnage comparatif (Réseau de veille, initiatives régionales)
- ✓ Gains important dans le nombre d'établissements ayant accès à Internet haute-vitesse et Wifi entre 2008 et 2009
- ✓ Niveau d'intensité dans l'utilisation d'Internet généralement élevé dans le secteur
- ✓ 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
- ✓ Établissements commençant à investir les médias sociaux (web 2.0)