



DE LA REFONDATION DE LA MÉTHODE HÔTELIÈRE

Actualisation de la méthode hôtelière
par la Compagnie des experts
en immobilier commercial
et d'entreprise (CEICE)
près la cour d'appel de Paris..... 654

La méthode hôtelière est vieille de plus d'un demi-siècle. La référence à cet excellent outil de valorisation des loyers hôteliers fait l'unanimité : il n'y a débat que sur les modalités de sa mise en œuvre.

Pour autant, les professionnels de l'hôtellerie et les praticiens de la propriété commerciale s'accordent à considérer qu'il y a lieu désormais de l'adapter à un nouvel environnement économique : développement d'une offre d'hébergement diversifiée, banalisation du « pricing dynamique », coûts d'exploitation induits par le recours aux sites internet hôteliers, modification des obligations d'affichage des prix par un arrêté du 18 décembre 2015...

Il a semblé aux experts immobiliers judiciaires qu'il leur incombait d'engager cette réflexion.

Une méthode hôtelière actualisée a ainsi été adoptée dans le cadre d'un très large consensus pour être mise en œuvre sous le contrôle du juge. Cette démarche est celle d'un retour aux fondamentaux de la monovalence : elle se veut plus fidèle que jamais aux principes définis par le code de commerce et aux usages observés dans la branche hôtelière.

Elle se veut plus pertinente aussi dans la préservation de l'équilibre contractuel.

ACTUALISATION DE LA MÉTHODE HÔTELIÈRE

par la **Compagnie des experts en immobilier commercial et d'entreprise (CEICE) près la cour d'appel de Paris**

L'activité hôtelière connaît depuis dix ans des évolutions spectaculaires :

- développement des chambres d'hôtes et Airbnb ;
- émergence des *online travel agencies* (OTA) comme Booking, Expedia, Hotel.com, prélevant sur l'exploitant de fortes commissions ;
- modification quotidienne des tarifs des nuitées (voire heure par heure) ;
- accroissement important de l'activité touristique dans tout le pays (1^{re} destination du monde), etc.

Les valeurs des fonds hôteliers ont explosé depuis cinq ans et atteignent des multiples de start-up. Des concentrations s'opèrent désormais en chaîne, à l'échelle à la fois internationale et locale.

Tout a changé, poussé par la mondialisation de cette activité et la dématérialisation de la relation avec les clients, mais pas la « méthode hôtelière ».

Il était donc indispensable de permettre aux juridictions de disposer des moyens de fixer des loyers en connaissance de cause.

Paris étant la principale ville touristique de France, la Compagnie des experts en immobilier commercial et d'entreprise (CEICE) près la cour d'appel de Paris a décidé de poser les principes d'une rénovation.

Cette réflexion a été entamée dans une période où l'activité touristique était prospère.

Il n'est, toutefois, pas ignoré qu'un retournement de tendance s'opère entraînant, notamment, une baisse importante des taux d'occupation et des prix moyens qu'il conviendra de prendre en compte.

Les préconisations ci-après forment donc un canevas général à adapter au cas par cas par les experts et les juges.

Elles ne constituent en rien un barème devant s'imposer à tous les établissements, tant la diversité fait la profondeur et l'originalité de ce marché.

L'urgence était de montrer que, les acteurs du marché n'effectuant aucune recherche théorique de types économique et juridique, les experts judiciaires se devaient de constituer ce relais, comme cela fut le cas de tout temps, surtout en matière de fixation des loyers des locaux monovalents.

L'urgence était de montrer que, les acteurs du marché n'effectuant aucune recherche théorique de types économique et juridique, les experts judiciaires se devaient de constituer ce relais, comme cela fut le cas de tout temps, surtout en matière de fixation des loyers des locaux monovalents.

■ Éléments périmés

La méthode partait de chiffres d'affaires théoriques TTC déterminés par les prix affichés, lesquels sont désormais très supérieurs à ceux pratiqués. Le chiffre d'affaires théorique initialement établi après déduction des taxes (TVA et taxe de séjour le cas échéant) devait être immédiatement corrigé (segmentation de la clientèle). L'abattement était important et empirique, mais indispensable.

Traditionnellement, seul le chiffre d'affaires hébergement était considéré. Or les opérateurs actuels considèrent tout le chiffre d'affaires : hébergement mais également petits déjeuners, parking,

restaurants, location de salles, séminaires, etc. Tel est le marché.

Les loyers renouvelés ne peuvent ignorer ce marché. La part de commissionnement des centrales de réservation (OTA) représente entre 15 et 25 % (voire plus) du chiffre d'affaires hébergement généré par lesdites centrales.

Cette part issue des centrales peut même atteindre 60 %. De ce fait se pose la question de la propriété de la clientèle et du chiffre d'affaires sur lequel prélever le loyer : celui facturé au client ou celui restant dans la caisse de l'hôtelier ?

La classification des hôtels en nombre d'étoiles est devenue floue car les critères d'Atout France sont multiples, peu hiérarchisés et peu lisibles. D'autre part le poids des critères non immobiliers s'est accru, de sorte que le marché parle maintenant de « vrai 2-étoiles », de « vrai 3-étoiles », d'un hôtel « 3-4 étoiles » pour corriger la classification.

Par ailleurs, un label « Palace » est venu compléter la classification ancienne.

Dès lors, la part de prélèvement du chiffre d'affaires servant à fixer le loyer, anciennement calquée étroitement sur le nombre d'étoiles, est devenue incertaine, voire obsolète.

On a pu être tenté, dans un souci d'actualité, de faire reposer la méthode sur l'analyse des performances d'exploitation de l'hôtel et de considérer comme pertinente celle réalisée par l'exploitant, sans tenir compte de la taille de l'établissement, de son confort, de ses services, de sa bonne ou mauvaise gestion, etc. C'est la présentation comptable qui constituait la base de l'analyse, celle-ci étant propre à l'exploitant, alors que la valeur locative doit tenir compte tant de l'emplacement que des caractéristiques du bien immobilier.

Il est dans l'esprit des textes qui régissent la propriété commerciale que la valeur locative d'un bien monovalent soit recherchée dans une logique normative sans considération des performances propres à tel ou tel exploitant.

Ces faits nouveaux ont conduit la CEICE à reconsidérer la méthode et à formuler des propositions.

Une méthode hôtelière actualisée doit être à la fois fidèle aux principes du code de commerce et cohérente avec les pratiques du marché.

■ Contraintes juridiques

Le principe selon lequel le bailleur n'est pas l'associé du locataire doit être rappelé comme incontournable. À cela près qu'en définitive c'est bien un partage de valeur qu'il faut organiser.

Une méthode hôtelière actualisée doit être fidèle aux principes du code de commerce et cohérente avec les pratiques du marché.

En matière de locaux monovalents, le loyer est usuellement calculé en termes de quote-part du chiffre d'affaires théorique (cinéma, théâtre, garage-hôtel, etc.), même si les valeurs métriques prennent peu à peu de l'importance, surtout lorsque le chiffre d'affaires théorique n'est plus appréhendable.

En matière de cliniques, la cour d'appel d'Orléans a retenu une approche métrique. Les valeurs sont fondées sur l'usage de marché, mais il importe de tenir compte des conditions du bail.

La valeur locative se détermine sur la base d'un flux théorique de chiffre d'affaires à considérer dans une vision plus actuelle, les statistiques de taux d'occupation et de prix moyens étant lissées.

■ Contraintes de marché

Vu le développement des centrales de réservation et le contact quotidien des hôteliers à Internet, le chiffre d'affaires à considérer est celui hors taxes et hors commissions à verser à ces centrales, et tenant compte des rabais pratiqués au quotidien pour les réservations en ligne.

Les marges d'exploitation d'un fonds d'hôtel décroissent quand le chiffre d'affaires est principalement issu des agences de commercialisation (OTA) et de réservations de dernier moment sur Internet. Le chiffre d'affaires hébergement est l'élément phare considéré sur le marché, tandis que les recettes annexes constituent, en région parisienne, un appoint surtout issu du travail de l'exploitant, mais rendu possible par la configuration des lieux dans l'emplacement considéré. Tel n'est pas le cas dans les autres régions, les locaux étant souvent plus vastes, ce qui permet de générer des recettes annexes importantes, et même parfois autonomes.

Le chiffre d'affaires hébergement doit donc être privilégié dans l'analyse.

Les hôtels ont des tailles optimales suivant les emplacements (usuellement 60 à 80 chambres à Paris, 30 à 40 chambres en province) et leur capacité contributive à rémunérer l'immobilier en dépend. Le marché des hôtels de 15 à 30 chambres et l'hôtellerie individuelle ont aussi leurs particularités, les gros porteurs de plus de 200 chambres également.

Le marché privilégie aujourd'hui les établissements proches de ces standards (ni trop petits ni trop grands), pour optimiser le profit. Mais la plupart des formats sont aptes à trouver leur niche.

La taille des chambres et le confort constituent des éléments forts dans le choix du client, outre le prix, mais aussi l'accueil, pour les plus petits établissements.

L'établissement idéal est celui qui mixe la clientèle de tourisme et d'affaires sur la plus longue période d'ouverture, sans césure entre semaine et week-end. Les références à des loyers d'hôtel nouveaux correspondent à des établissements neufs « clés en main » où tout a été financé par le bailleur, le locataire n'ayant pas acquis de fonds de commerce.

Or, au moment du renouvellement, il faut considérer la part de rémunération devant être attribuée au local et celle à être dévolue à l'auteur de l'investissement (confort, piscine, ravivement, aménagement, etc.). Qui a payé le garnissement, le mobilier, les améliorations immobilières ?

La difficulté tient à ce partage.

Ici, la lecture des clauses d'accession s'impose. Rappelons, cependant, que le formalisme imposé au locataire par l'ex-loi du 1^{er} juillet 1964, devenue l'article L. 311-2 et suivants du code du tourisme (notification, délai, etc.), ouvre le champ à un contentieux que le marché ne comprend pas.

Les conséquences actuelles du non-respect de ce formalisme créent des tensions. Ce point juridique ne sera pas abordé ici.

■ Propositions

Assiette du loyer : le chiffre d'affaires réalisable, normatif

- Conserver la notion de chiffre d'affaires théorique, mais applicable à l'établissement par transposition d'éléments connus du marché (paramètres comparables analysés en termes de prix moyens pratiqués) en intégrant les variations de prix en cours de journée et d'année, tant la volatilité des tarifs est grande, et en respectant la durée normale d'exercice. Il s'agit de déterminer un prix moyen praticable hors taxes sur une année d'exploitation.

- Déduire du chiffre d'affaires déterminé d'abord par multiplication du prix moyen des chambres sur la période considérée, puis, par comparaison, la part des commissionnements susceptibles d'être versés aux OTA, et cela pour aboutir à un chiffre d'affaires encaissable, rabais Internet intégré (mais très difficilement quantifiable individuellement).

- Pour contrôle ou à défaut de base statistique suffisante, il est possible d'analyser le compte de résultat détaillé de l'exploitant dans lequel les commissions figurent.

- Le plus souvent, localement et à prestations égales, plus le prix moyen est élevé, plus le taux d'occupation est bas, et inversement. Il convient d'intégrer ces deux paramètres pour déterminer le chiffre d'affaires normatif, en fonction de l'emplacement et des caractéristiques des locaux, abstraction faite des choix de l'exploitant.

Cette approche nouvelle écarte la segmentation traditionnelle et empirique de la clientèle.

Notons que le tribunal de grande instance de Paris a initié cette évolution en écartant la référence aux prix affichés, peu pertinents, pour privilégier les prix praticables de source statistique (TGI Paris, 23 juin 2015, RG n° 12/15303).

Plus la part du travail de l'exploitant est importante, plus le taux de prélèvement doit être faible, et inversement.

L'application d'un taux de recette : le prélèvement du bailleur

- Rémunérer ensuite bailleur et preneur, en fonction de leur apport respectif à la réalisation de ce chiffre d'affaires résiduel.

Si le service rendu au client est essentiellement immobilier (cas des hôtels-bureaux périphériques), la part de prélèvement doit principalement aller à ce bailleur, propriétaire de l'adresse, du terrain, de la construction.

Si, en revanche, les services offerts sont nombreux, c'est l'exploitant qui doit être rémunéré pour ces derniers, car il en est l'initiateur et ils représentent un coût.

Dès lors, même en considérant la totalité du chiffre d'affaires, il est possible de prévoir deux types de prélèvement :

- l'un pour l'hébergement (rémunérant la mise à disposition de l'adresse, du lieu, de l'immeuble avec ses avantages et ses inconvénients) ; celui-là est déterminant ;

- l'autre, correctif, pour les recettes annexes, suivant qu'elles ont pu se réaliser par l'outil immobilier (le parking), mais aussi par le travail de l'exploitant (petits déjeuners, séminaires, noces et banquets, etc.), lequel est à rémunérer.

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

21 à 25 % > En situation secondaire (type zone industrielle et d'activité, éloignée du centre-ville), pratiquement sans services autres apportés (hôtels 0 étoile et 1 et 2 étoiles) que le logement.

18 à 21 % > Pour les hôtels équivalents à 1 ou 2 étoiles banalement placés, avec prestations annexes modérées.

15 à 18 % > Pour les hôtels 3 et 4 étoiles en centre-ville ou en périphérie.

12 à 15 % > Pour un hôtel 5 étoiles.

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

Ces taux s'entendent avec les travaux de conformité à la charge du bailleur. À défaut, s'ils incombent au locataire, il convient d'effectuer un abattement sur la valeur locative.

La notion d'équilibre du contrat, initialement voulu par la méthode hôtelière, doit demeurer.

Pour les hôtels-restaurants dont l'hébergement constitue l'accès-soire, le prélèvement sur l'hébergement doit demeurer modéré.

Le taux de prélèvement sur les recettes annexes (services) dans les hôtels 3, 4, 5 étoiles est un taux complémentaire devant rémunérer à la fois l'actif immobilier

et le travail de l'exploitant. Il est à déterminer au cas par cas, aucun usage n'étant codifié pour répondre aux multiples cas de figure pouvant survenir : on retiendra des taux différenciés de 10 à 50 % pour chaque type de recette annexe suivant qu'elle a pu se réaliser grâce à l'outil immobilier et/ou au travail de l'exploitant. En effet, plus la part du travail de l'exploitant est importante (restaurant), plus le taux de prélèvement doit être faible, et inversement (parking).

Les correctifs

Les transferts éventuels de charges peuvent justifier des ajustements de la valeur locative lorsqu'ils sont exorbitants du droit commun, sous réserve des usages locaux.

Est fréquemment pratiqué le transfert au locataire des coûts de l'impôt foncier et du ravalement. Le propriétaire conserve le plus souvent la charge de l'assurance de l'immeuble et des mises en conformité aux normes administratives.

Il est recommandé aux praticiens experts de mesurer l'impact de leur estimation sur les comptes de l'exploitant, car, en définitive, si la méthode hôtelière retient les chiffres d'affaires théoriques, les parts de prélèvement ne peuvent être que pragmatiques et ne doivent ni avantager ni affaiblir une partie par rapport à l'autre.

L'équilibre du contrat, initialement recherché par la méthode hôtelière, doit demeurer.

Les taux ci-dessus énoncés n'ont pas vocation à être figés, mais adaptés dans le temps en fonction des évolutions du marché hôtelière.

La valeur locative à la chambre (euros/chambre) demeure totalement applicable pour recouplement.

La mise en œuvre de la nouvelle méthode aura pour conséquence un allègement de l'assiette et, corrélativement, une progression des taux de prélèvement, dans le sens d'une plus grande pertinence économique des valeurs locatives hôtelières.

Annexe méthodologique de fixation du loyer

Voici le déroulement « ligne à ligne » (non exhaustif) de la valorisation de la valeur locative d'un établissement hôtelière selon la « nouvelle » méthode hôtelière.

Détermination du chiffre d'affaires « hébergement » praticable

■ *Détermination d'un « prix praticable » par chambre*, éventuellement différencié selon les différents types de chambres dont dispose l'établissement (simple, double [standard, supérieure...], triple, quadruple, suite, etc.), à partir des sources documentaires qui seront mises à disposition de la compagnie (taux d'occupation / prix moyen / RevPAR) par type d'établissement, à partir des prix pratiqués (économique / moyen de gamme / haut de gamme), et par secteur (Bercy – Tolbiac – bois de Vincennes / Champs-Élysées – Louvre / La Villette – Belleville – Canal Saint-Martin / Les Halles – Le Marais / Montmartre-Pigalle – Trinité / Notre-Dame – Quartier latin / Opéra – Grands-Boulevards / Passy – bois de Boulogne / République – Bastille / Saint-Germain-des-Prés – Montparnasse / tour Eiffel – Trocadéro), en tenant compte, comme c'est le cas actuellement :

- de l'emplacement ;
- de la gamme / le standing (économique / moyen de gamme / haut de gamme) ;
- de la taille des chambres ;
- du niveau des prestations.

■ *Détermination de la recette théorique annuelle « hébergement » TTC*, à partir du (ou des) « prix praticable(s) » précédemment retenu(s).

■ *Détermination de recette théorique annuelle « hébergement » HT* : déduction de la TVA et, le cas échéant, de la taxe de séjour.

■ *Déduire un abattement Internet* comprenant un abattement au titre des commissions versées aux OTA (*online travel agencies*, également dénommées par le passé ADS [*alternative distribution system*] ou IDS [*Internet distribution service*]), le « prix praticable » étant celui payé par le client, incluant donc les taxes (TVA et, le cas échéant, taxe de séjour) et les commissions perçues par les opérateurs Internet ; cet abattement sera nécessairement plus réduit que ceux actuellement pratiqués au titre des remises (15 à 30 %, voire au-delà) qui s'appuient sur le tarif affiché, sensiblement plus élevé que le « prix praticable ».

■ *Détermination du taux d'occupation* : retenir un TO moyen objectif à partir des sources documentaires et en tenant compte de la situation et des caractéristiques de l'établissement.

■ *Détermination du taux de prélèvement à appliquer sur la recette « hébergement »* : à partir de la nouvelle grille :

■ **21 à 25 %** : en situation secondaire (type zone industrielle et d'activité, éloignée du centre-ville) pratiquement sans services autres apportés (hôtels 0 étoile et 1 et 2 étoiles) que l'hébergement ;

■ **18 à 21 %** : pour les hôtels équivalents à 1 ou

2 étoiles banalement placés, avec prestations annexes modérées ;

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

■ **12 à 15 %** : pour un hôtel 5 étoiles ;

- et en tenant compte des critères suivants :
- situation / emplacement ;
- gamme / standing (économique / moyen de gamme / haut de gamme) ;
- capacité de l'établissement ;
- qualité du bâti ;
- adaptabilité de l'établissement...

■ Calcul permettant d'obtenir la *valeur locative de l'établissement*.

Détermination du loyer

C'est à ce niveau que l'on va tenir compte des clauses et conditions locatives, et notamment de la répartition des charges et coûts entre bailleur et preneur, en pratiquant différents correctifs (la valeur locative étant exprimée pour un bail ne comportant aucune clause exorbitante du droit commun) :

- *travaux de conformité* ;
- *travaux hôteliers* relevant des articles L. 311-1 et suivants du code du tourisme (sous réserve du respect du formalisme [notification au bailleur, etc.] ;

■ *améliorations réalisées* (travaux d'amélioration ne relevant pas des travaux hôteliers du code du tourisme : mobilier, décoration, équipements, etc.) ;

■ *charges exorbitantes* (limitées à l'impôt foncier sous réserve des usages, à l'assurance de l'immeuble et, éventuellement, aux honoraires de gestion [hors honoraires de gestion des loyers], V. C. com., art. R. 145-35).

Détermination du chiffre d'affaires « recettes annexes » praticable (comme pour les cinémas)

Il convient de retenir des taux différenciés pour chaque type de recette annexe suivant qu'elle a pu se réaliser grâce à l'outil immobilier et/ou au travail de l'exploitant ; en effet, plus la part du travail de l'exploitant est importante (restaurant), plus le taux de prélèvement doit être faible, et inversement (parking).

- Par ordres décroissant de la part de l'outil immobilier (avec une fourchette décroissante de 50 % à 10 %) et croissant de la part du travail de l'exploitant (fourchette identique mais inversée), à adapter en fonction des spécificités de chaque établissement : parking ;
- salles de séminaire / conférences ;
- petits déjeuners ;
- noces / banquets (terrasse, jardin, parc...) / SPA ;
- restaurant (sans exploitabilité autonome, sinon méthode métrique).