

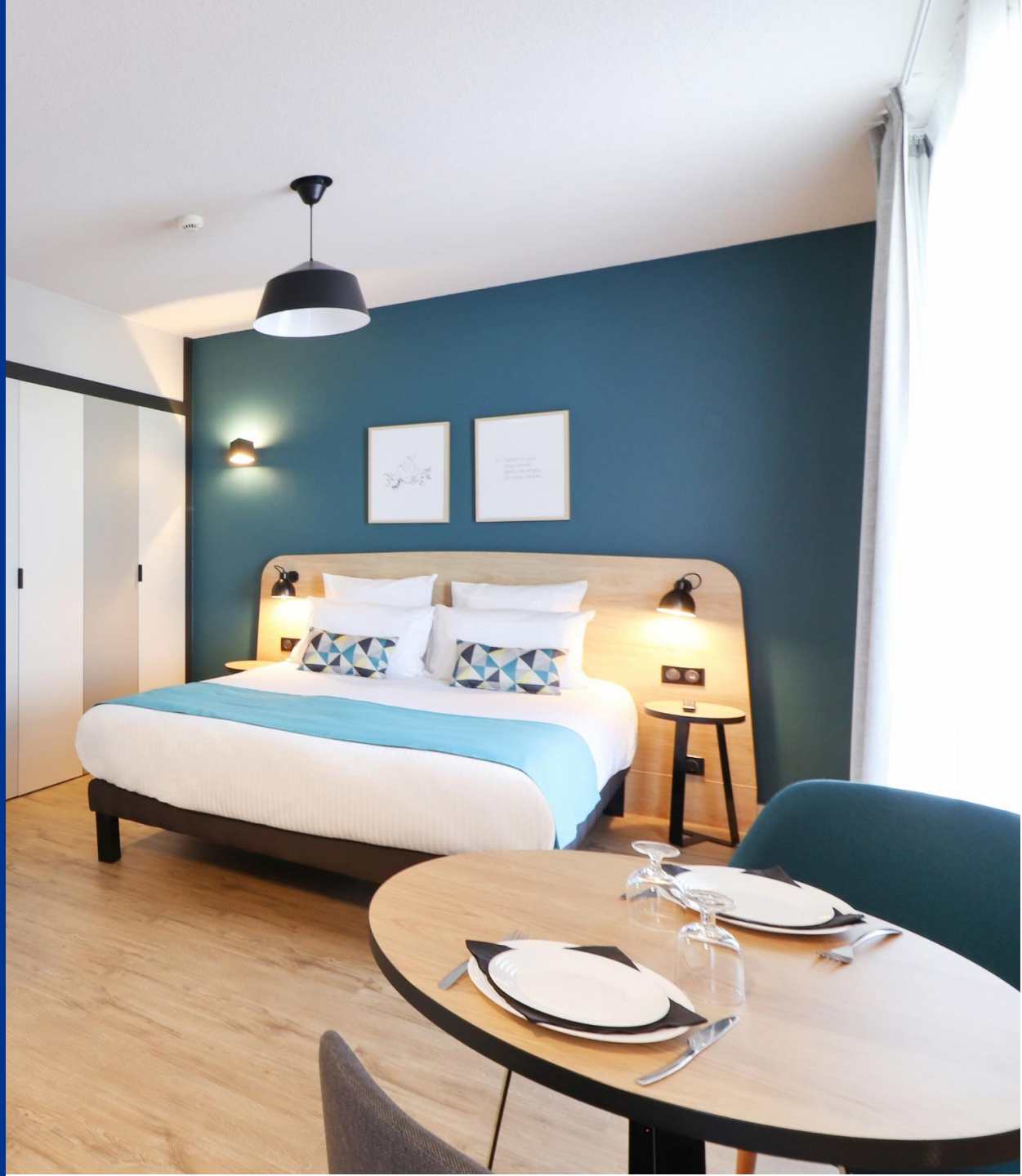


# Étude : impact de la Covid19 sur les Résidences de Tourisme urbaines

Syndicat National des Résidences de Tourisme

Décembre 2020

[kpmg.fr](http://kpmg.fr)



# Base de préparation

Introduction	Principales sources d'information	Limites de nos travaux
<p>■ Ce rapport est une version finale datée du 14 décembre 2020.</p>	<p>■ L'analyse des éléments inclus dans cette partie porte sur plusieurs sources publiques :</p> <ul style="list-style-type: none"><li>■ INSEE</li><li>■ Santé Publique France</li><li>■ Observatoires départementaux et régionaux du tourisme</li><li>■ Sites internet des aéroports</li><li>■ SNCF</li><li>■ ICCA</li><li>■ Ministère de l'économie</li></ul> <p>■ Des entretiens ont également été menés :</p> <ul style="list-style-type: none"><li>■ Air France</li><li>■ VIPARIS</li></ul> <p><b>Performances des résidences hôtelières urbaines en France et scénarios prospectifs</b></p> <p>■ Les performances présentées proviennent de la collecte de données, effectuée par KPMG auprès des Résidences de Tourisme urbaines membres du SNRT.</p> <p>■ Des entretiens ont été menés avec plusieurs personnes responsables des groupes de résidences membres du SNRT afin d'obtenir des informations qualitatives.</p>	<p><i>Nous n'avons pas l'obligation de procéder à la mise à jour de notre rapport du fait d'événements ou informations intervenus postérieurement à sa version finale, à l'exception d'une demande spécifique de votre part, qui ferait l'objet d'un avenant à la présente lettre de mission.</i></p> <p><i>Nous tenons à attirer votre attention sur le fait que la réalisation des prévisions présentées dans notre rapport dépend de la validité des hypothèses sur lesquelles elles sont fondées. Ces hypothèses devront être revues et révisées de façon à prendre en considération l'évolution de l'environnement dans lequel évolue les concepts et projets hôteliers du périmètre. Par ailleurs, des différences significatives sont en général constatées entre les prévisions et la réalité, du fait d'événements ou de circonstances qui se déroulent différemment de ce qui est anticipé. En conséquence, nous n'acceptons aucune responsabilité sur la fiabilité de l'information financière prospective contenue dans ce rapport.</i></p> <p><i>Compte tenu des récents événements liés au Covid-19 (crise conjoncturelle), l'activité des établissements hôteliers est fortement freinée à date de restitution de ce rapport. Il réside de nombreux inconnus sur la résilience du marché (crise structurelle attendue), notamment au travers d'un retour des clientèles internationales. Nous préconisons ainsi de procéder à une mise à jour des analyses de demande en 2021 (état des performances 2020 et perspectives 2021).</i></p>
Entretien clés		
<p>■ Dans le cadre de cette mission, nous avons pu échanger avec les dirigeants du SNRT :</p> <ul style="list-style-type: none"><li>- Pascale Jallet (Déléguée Générale du SNRT)</li><li>- Patrick Labrune (Président du SNRT)</li></ul> <p>■ Entretiens avec des responsables de groupes membres du SNRT :</p> <ul style="list-style-type: none"><li>- M. BARTAIRE (Adagio),</li><li>- M. SABATINO (Appart'city),</li><li>- M. AURE (Cerise),</li><li>- M. CARRE (Citadines),</li><li>- M. NOIRIEL (Residhome),</li><li>- M. BOUCHE (Lagrange).</li></ul>		

# Rappel du contexte et des objectifs de la mission

## Contexte et objet

- Le Syndicat National des Résidences de Tourisme souhaite analyser l'impact de la crise sanitaire actuelle sur l'activité des Résidences de Tourisme urbaines, ainsi qu'anticiper le scénario de reprise de l'activité.
- Dans ce cadre, la mission confiée à KPMG consiste à réaliser une note de synthèse des performances économiques des Résidences de Tourisme membres du SNRT de 2018 à 2020, suivi d'une analyse prospective de reprise de l'activité à court et moyen terme (horizon 2021-2024).

### Construction d'une base de données portant sur les performances des résidences de tourisme entre 2018 et 2020

- Collecte de données quantitatives portant sur les performances économiques des Résidences de Tourisme urbaines en France.
- Traitement et restitution des données par catégorie.
- Collecte de données qualitatives auprès d'un panel d'interlocuteurs au sein des groupes et indépendants, portant notamment sur les prévisions de budget pour l'année 2021 et celles à venir.

### Modélisation d'un scénario prospectif d'évolution de l'activité des Résidences de Tourisme urbaines

- Projection des performances des Résidences de Tourisme urbaines en France par catégorie selon l'hypothèse de « sortie de crise » basée sur nos analyses de marché et nos différents entretiens qualitatifs.



# Sommaire

Les contacts de KPMG pour toute question relative à ce rapport sont :

**Stéphane Botz**

Associé  
KPMG Hospitality  
Port : 06 10 23 42 47  
sbotz@kpmg.fr

**Romain Lecomte**

Consultant Senior  
KPMG Hospitality  
Port : 06 09 78 27 05  
rlecomte@kpmg.fr

1	Note de synthèse	5
2	Annexes	11

# Note de synthèse

# Note de synthèse (1/5)

## Contexte économique et touristique de la France

Critères	Situation Historique	Situation 2020 et à venir
Flux passagers dans les aéroports et gares	<p><b>Des flux de passagers en hausse</b></p> <p>La majorité des grandes agglomérations françaises a connu une hausse du nombre de passagers en aéroport et/ou en gare. Bordeaux, Rennes, Nantes, Lille ont observé une croissance importante du volume de passagers dans leurs aéroports (2010 à 2019) et gares (2015 à 2018), en lien avec le développement de leur attractivité, notamment auprès de la clientèle étrangère.</p>	<p><b>Une reprise des flux à moyen terme (2/3 ans)</b></p> <p>Particulièrement impactés par la crise sanitaire, les professionnels du secteur des transports n'anticipent pas un retour à court terme (1 an) aux performances de 2018/2019. A titre d'exemple, Air France vise un taux de remplissage moyen situé entre 40% et 60% pour l'année 2020, contre 85% en 2019.</p>
Nuitées des Résidences de Tourisme	<p><b>Des nuitées majoritairement en progression en France</b></p> <p>A l'exception des régions Auvergne-Rhône-Alpes et PACA, l'ensemble des régions françaises a connu une augmentation des nuitées dans les Résidences de Tourisme supérieure à +1% par an en moyenne entre 2011 et 2019. Les évolutions les plus importantes ont été observées dans le Grand Est, l'Île-de-France et le Pays de la Loire (respectivement +9%, +5% et +5% par an).</p>	<p><b>Les localisations à caractère affaires en plus grande difficulté</b></p> <p>L'impact de la crise sanitaire devrait être plus important dans les villes aux profils les plus affaires en lien avec les difficultés économiques qui pourraient suivre pour les entreprises. Malgré une répartition affaires/loisirs plus équilibrée, Paris intra-muros demeure également très impactée par la crise actuelle.</p>
Performances du marché des congrès	<p><b>Le marché du MICE en croissance en France, soutenu par Paris</b></p> <p>En 2019, Paris a concentré la moitié des congrès français, témoignant de son attractivité sur ce marché. Toutefois, les régions offrent également des solutions complémentaires pour les clientèles MICE (Nice, Lyon, Marseille, etc.), dont l'attractivité semble se développer (croissance du nombre de participants de +4% entre 2016 et 2019).</p>	<p><b>Le secteur du MICE pourrait ne pas retrouver ses performances historiques</b></p> <p>Durement touché par la crise sanitaire actuelle, le marché de l'évènementiel français ne devrait pas connaître un retour aux niveaux de fréquentation antérieurs avant l'apparition d'un vaccin</p>

### Une reprise des flux touristiques et affaires envisagée sur le moyen terme

- L'inquiétude autour des risques sanitaires liés à la pandémie de Covid-19 ainsi que les incertitudes générées par les mesures qui en découlent (fermeture des frontières, confinement, quarantaine au retour de France) freinent drastiquement les flux touristiques, notamment internationaux et affaires.
- **A ce jour, un retour aux indicateurs des années précédentes semble être conditionné à la diffusion d'un vaccin auprès de la population.**
- **La reprise des flux touristiques affaires est conditionnée à la reprise des flux aériens et terrestres internationaux en 2021.**

# Note de synthèse (2/5)

## Performances d'exploitation en Ile-de-France

### Quels sont les impacts commerciaux de la pandémie du Covid 19 estimés sur l'année 2020 en Ile-de-France ?

#### Une diminution moyenne du taux d'occupation de -51% pour l'ensemble des catégories en 2020

A partir du 15 mars 2020, les performances commerciales ont fortement été impactées au regard des mesures prises par l'Etat (confinements, couvre feu, etc.), réduisant ainsi les déplacements de la clientèle loisirs, et le quasi arrêt de la clientèle affaires (réunions virtuelles, fermeture des salons, des congrès, etc.).

Dès le 2ème trimestre 2020 (T2), et en comparaison avec le 1er trimestre de cette même année (T1), les Résidences de Tourisme urbaines d'Ile-de-France (dont Paris) ont connu une chute de leur fréquentation avec : -32 points pour la catégorie 2\*, -38 points pour les résidences 3\* et -43 points pour la catégorie 4\*.

En 2020, pour Paris et l'Ile-de France, la baisse de fréquentation oscille entre -39% et -63% en fonction des catégories comparé à 2019.

Nous constatons certaines disparités entre les gammes de Résidences de Tourisme urbaines. La catégorie 2\* est celle qui semble le mieux résister avec -39% (clientèle ne pouvant exercer son activité en télétravail). A contrario, la catégorie 4\* est celle qui semble le plus souffrir des restrictions gouvernementales avec -63% (arrêt des déplacements de la clientèle affaires CSP+ et absence de la clientèle loisirs internationale).

Le prix moyen, quant à lui, a également été impacté (diminution entre -20% et -24% entre 2019 et 2020) mais dans des proportions moins importantes que le taux d'occupation.

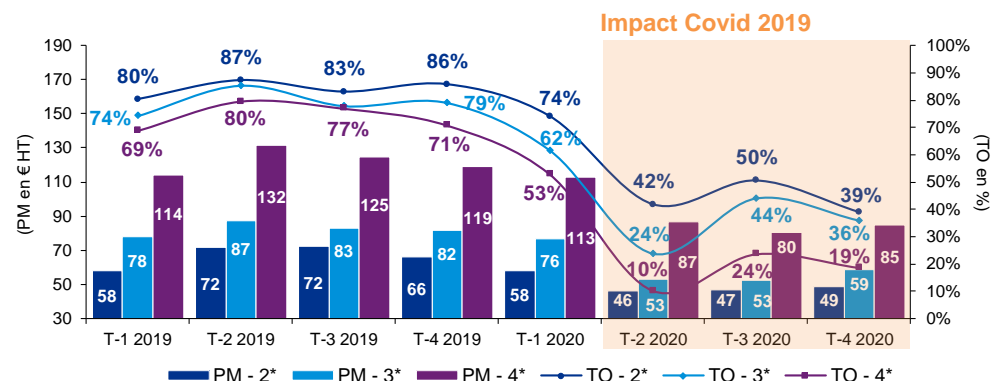
#### T2 à T4 2020 : Une baisse de fréquentation moyenne de -62% (toutes catégories confondues)

Baisse marquante de la fréquentation sur la période « T2 à T4 » entre 2019 et 2020 allant de -49% à -77% en fonction des catégories.

Paris / Ile-de-France	2018	2019	T2 à T4 2019	2020	T2 à T4 2020	2020 Vs. 2019	T2-T4 2020 Vs. T2-T4 2019
<b>Taux d'occupation</b>							
2*	80%	84%	85%	51%	44%	-39%	-49%
3*	79%	79%	81%	42%	35%	-47%	-57%
4*	77%	74%	76%	27%	18%	-63%	-77%
<b>Prix Moyen (€ HT)</b>							
2*	57 €	67 €	70 €	51 €	47 €	-24%	-33%
3*	76 €	83 €	84 €	63 €	55 €	-23%	-35%
4*	113 €	123 €	125 €	99 €	83 €	-20%	-34%

Note : T2 à T4 correspondent aux 3 derniers trimestres de l'année

#### Performances commerciales 2019 et 2020 par trimestre.





# Note de synthèse (3/5)

## Performances d'exploitation en Province

### Quels sont les impacts commerciaux de la pandémie du Covid 19 estimés sur l'année 2020 en Province ?

#### 2020 : Une baisse d'activité de -30% pour l'ensemble des catégories

- Tout comme les performances commerciales d'Ile-de-France, celles des autres régions françaises ont également été fortement impactées à la baisse à partir du 15 mars 2020.
- Dès le 2ème trimestre 2020 (T2), et en comparaison avec le 1er trimestre de cette même année (T1), les Résidences de Tourisme urbaines de Province ont connu une chute de leur fréquentation avec :** -31 points pour la catégorie 2\*, -35 points pour les résidences 3\* et -34 points pour la catégorie 4\*.
- En région, la baisse de fréquentation évolue entre -28% et -43% en fonction des catégories comparé à 2019.** Nous constatons certaines disparités entre les gammes de Résidences de Tourisme urbaines. La catégorie 2\* est celle qui semble le mieux résister avec -28% (clientèle ne pouvant exercer son activité en télétravail). A contrario, la catégorie 4\* est celle qui semble le plus souffrir des restrictions gouvernementales avec -43% (arrêt des déplacements de la clientèle affaires CSP+ et absence de la clientèle loisirs internationale).
- Le prix moyen, quant à lui, a également été impacté mais dans des proportions moins importantes que le taux d'occupation. Entre 2019 et 2020, il a diminué de -13% pour les catégories 2\* et 3\*, et de -20% pour la catégorie 4\*.

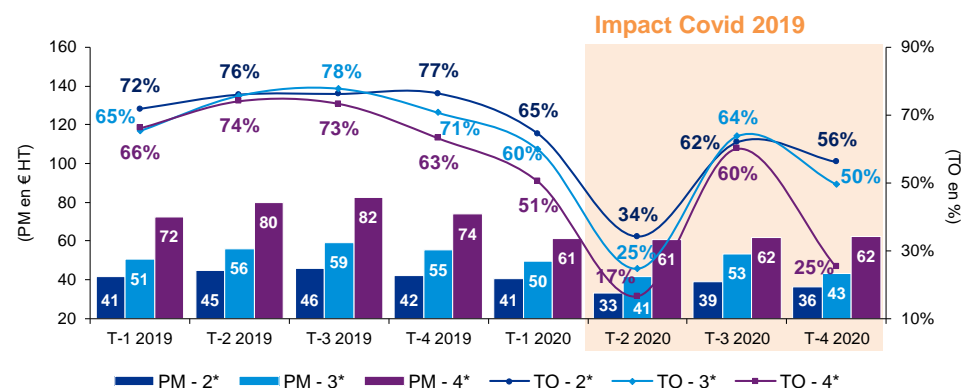
#### T2 à T4 2020 : Une diminution de la fréquentation moyenne de -36% (toutes catégories confondues)

- Nous observons que le fait de comparer uniquement les trimestres « T2 à T4 » de 2019 et 2020, en isolant le premier trimestre de chaque année, accroît d'autant plus la baisse des performances commerciales. **La baisse du taux d'occupation se situerait entre -33% et -50% en fonction des catégories.**

Province	2018	2019	T2 à T4 2019	2020	T2 à T4 2020	2020 Vs. 2019	T2 - T4 2020 Vs. T2 - T4 2019
<b>Taux d'occupation</b>							
2*	76%	75%	76%	55%	51%	-28%	-33%
3*	74%	73%	75%	51%	47%	-30%	-37%
4*	72%	69%	70%	40%	35%	-43%	-50%
<b>Prix Moyen (€ HT)</b>							
2*	38 €	44 €	44 €	38 €	37 €	-13%	-17%
3*	53 €	55 €	57 €	48 €	48 €	-13%	-16%
4*	87 €	77 €	79 €	62 €	62 €	-20%	-22%

Note : T2 à T4 correspondent aux 3 derniers trimestres de l'année

#### Performances commerciales 2019 et 2020 par trimestre.





# Note de synthèse (4/5)

## Chiffre d'affaires et taux d'effort en France

### Quels impacts sur le chiffre d'affaires et les niveaux de loyers ?

#### Des pertes de chiffre d'affaires pouvant atteindre -71% en Ile-de-France et -66% en Province pour la catégorie 4\*

En 2020, les Résidences de Tourisme urbaines toutes catégories confondues devraient voir leurs chiffre d'affaires diminuer de -65% en Ile-de-France et -48% en Province, en comparaison à 2019.

Sur l'ensemble du territoire, les niveaux de pertes de chiffres d'affaires en % sont croissants et corrélés aux différentes gammes de résidences. En effet, cette perte de chiffre d'affaires est plus importante pour la catégorie 4\* que pour la catégorie 2\*.

Nous constatons que la diminution du chiffre d'affaires par appartement est encore plus flagrante sur la période T2 à T4 2019 et 2020. La perte de chiffre d'affaires serait de -56% pour la Province et -78% pour l'Ile de France.

#### 2020 : Un taux d'effort qui a doublé, voire quadruplé selon les catégories

En 2020, les prévisions concernant le taux d'effort (loyer/CA Total) sont élevées avec, pour l'ensemble des catégories, un niveau de 67% pour la Province (+36 points comparé à 2019) et 105% pour l'Ile-de-France (+71 points comparé à 2019). La moyenne France était d'environ 32% en 2018 et 2019.

Les résidences de catégories 3\* et 4\* ont vu leurs taux d'effort augmenter de +100% pour la Province et +200% pour l'Ile-de-France.

Nous constatons que le niveau de loyer n'est pas supportable pour les résidences et met en cause la pérennité des exploitations. Le niveau de trésorerie ne semble pas à même de couvrir les charges et des niveaux de loyers aussi importants au regard des faibles performances commerciales.

Paris- Ile-de-France	2018	2019	T2 à T4 2019	2020	T2 à T4 2020	Att. 2020 Vs. 2019
<b>CA Héb. / Appt (€ HT)</b>						
2*	16 546 €	20 642 €	16 508 €	9 206 €	5 387 €	-55%
3*	21 917 €	23 834 €	18 668 €	9 346 €	4 971 €	-61%
4*	31 207 €	33 206 €	26 409 €	9 552 €	3 877 €	-71%
<b>Taux d'effort</b>						
2*	34%	35%	-	61%	-	+72%
3*	33%	30%	-	90%	-	+200%
4*	30%	35%	-	130%	-	+268%

Province	2018	2019	T2 à T4 2019	2020	T2 à T4 2020	Att. 2020 Vs. 2019
<b>CA Héb. / Appt (€ HT)</b>						
2*	10 580 €	11 975 €	9 287 €	7 267 €	4 959 €	-39%
3*	14 611 €	14 744 €	11 768 €	7 654 €	5 198 €	-48%
4*	22 597 €	19 493 €	15 276 €	6 623 €	4 242 €	-66%
<b>Taux d'effort</b>						
2*	36%	34%		65%		+92%
3*	31%	31%		67%		+114%
4*	32%	29%		79%		+171%

Note : T2 à T4 correspondent aux 3 derniers trimestres de l'année

Le CA Héb. / Appt (€ HT) correspond au chiffre d'affaires hébergement divisé par la capacité totale des appartements des Résidences de Tourisme urbaines. Nous notons un écart de 3% à 6% entre le CA total et le CA hébergement, correspondant au chiffre d'affaires autres.

# Note de synthèse (5/5) - Projections commerciales

Vers une modification durable des comportements de consommation de la clientèle « affaires »

	2018	2019	Atterrissage 2020	2021	2022	2023	2024
<b>Taux d'occupation</b>							
2*	77%	77%	54%	54%	64%	69%	74%
3*	75%	74%	48%	48%	57%	66%	70%
4*	76%	72%	31%	31%	48%	58%	68%
<b>Prix Moyen (€ HT)</b>							
2*	42 €	49 €	41 €	41 €	43 €	45 €	46 €
3*	60 €	63 €	52 €	52 €	56 €	58 €	60 €
4*	106 €	108 €	84 €	84 €	87 €	92 €	105 €

## Un retour aux performances historiques remis en cause dans le futur

**2021** : Au vu de la situation sanitaire inédite qui risque de se prolonger sur 2021, et de l'annulation de nombreux événements en tourisme d'affaires (annulation du salon du Bourget, du salon de l'Agriculture, etc.) nous avons modélisé l'année 2021 sur la base de l'atterrissage 2020.

**2022** : L'année 2022 correspond au budget 2021 communiqué par les Résidences de Tourisme urbaines lors de notre enquête quantitative. Ces prévisions devraient être atteignables au regard d'un programme de vaccination soutenu en Europe.

**2023** : **Vers une reprise progressive du marché malgré les nouveaux modes de consommation (télétravail, limitation des déplacements affaires, etc.) ainsi que la mutation technologique (professionnalisation des outils de visioconférence Teams, Zoom, etc.).** La limitation des déplacements s'inscrit dans les tendances sociétales observées à court terme.

**2024** : **Les performances 2024 se rapprocheraient de celles de 2019, mais sans toutefois les atteindre selon les professionnels du tourisme interrogés.** Nous pensons que l'organisation d'événements majeurs comme la Coupe du Monde de Rugby 2023 et les Jeux Olympiques 2024 pourrait contribuer à la dynamique autour de la France, permettant ainsi de capter à nouveau une clientèle internationale et de long courrier.

## Une filière fortement impactée par l'accumulation de charges opérationnelles et financières

Les niveaux de performances projetés ci-dessus ne laissent pas envisager un retour à la rentabilité à court terme pour les Résidences de Tourisme urbaines, qui devront faire face à l'accumulation des charges (PGE, report de charges, etc).

**Dans ces conditions, la trésorerie devrait être fortement impactée. Un aménagement des conditions bancaires et un accompagnement à la renégociation des loyers semblent être des prérequis à la sauvegarde des exploitations par-hôtelières.**

## Chiffres illustratifs



73% des français sondés souhaitent maintenir le télétravail



+450% de clients en un an sur la plateforme Zoom



30% à 40% de voyages affaires en moins chez L'Oréal dans les prochaines années

## « Citations »

«Je pense que plus de 50% des voyages affaires et plus de 30% des jours en présentiel disparaîtront»

Bill Gates

«La SNCF devrait mettre environ deux ans avant de retrouver son niveau d'activité pré-crise sanitaire».

Jean-Pierre Farandou

«La moitié des employés de Facebook pourrait travailler de chez eux de façon permanente, d'ici cinq à dix ans»

Mark Zuckerberg

# Annexes

# Présentation du panel de participants et de la méthodologie (1/2)

## Détail du panel de participants par période étudiée

Panel Résidences	2018	2019	2020	Budget 2021
<b>Répartition du panel par catégorie</b>				
2*	15,1%	20,8%	20,7%	21,5%
3*	61,8%	62,9%	62,5%	61,4%
4*	23,1%	16,3%	16,8%	17,1%
<b>% du panel global</b>	<b>87%</b>	<b>85%</b>	<b>84%</b>	<b>75%</b>

- KPMG Hospitality a effectué l'enquête auprès de l'intégralité des membres du SNRT. Cette enquête a été réalisée auprès d'environ 365 Résidences de Tourisme urbaines (volume pouvant fluctuer d'une année à l'autre en fonction des ouvertures/fermetures) qui représentent un total de 40 200 appartements.
- Les principaux groupes français de Résidences de Tourisme urbaines sont représentés dans le panel : Adagio, All Suites, Appart'City, Cerise, Citadines, City Résidence, Goélia, Kosy, Lagrange, Olivarius, Privilodges, Residhome, Ténéo, etc.

## Méthodologie de la collecte de données (quantitative)

- Communication, par le SNRT, de contacts qualifiés (noms, prénoms, adresses e-mail, numéros téléphone, etc.).
- Envoi des questionnaires par e-mail à l'ensemble des membres.
- Suite aux envois, des relances ont été réalisées de manière successive au cours des 2 semaines qui ont suivi l'envoi.
- Les informations ainsi communiquées ont été traitées confidentiellement par l'équipe Hospitality de KPMG et converties en moyennes et ratios.

# Présentation du panel de participants et de la méthodologie (2/2)

## Méthodologie de la collecte de données (qualitative)

- En plus de notre collecte de données quantitatives, nous avons souhaité nous entretenir avec des dirigeants de groupes de Résidences de Tourisme urbaines en France. Le but de ces échanges a été de mieux comprendre les différents impacts de la pandémie Covid 19 sur l'année 2020 (performances commerciales, poids des loyers, mesures étatiques, etc.) ainsi que d'estimer une potentielle reprise des performances commerciales (reprise de la clientèle affaires, événements pouvant impacter favorablement la reprise (Coupe du Monde de Rugby 2023, Jeux Olympiques 2024), nouvelles offres, etc.).
- Dans ce cadre, nous avons pu échanger avec les personnes suivantes : M. BARTAIRE (Adagio), M. SABATINO (Appart'city), M. AURE (Cerise), M. CARRE (Citadines), M. NOIRIEL (Residhome), M. BOUCHE (Lagrange).

## Présentation des données et limites

- L'intégralité des données de ce rapport sont présentées sous forme d'agrégats, afin de respecter la confidentialité.
- Nous avons, autant que possible, présenté un découpage le plus fin possible des données par catégorie (du 2\* au 4\*). Cet objectif a été confronté à la réalité de la collecte des questionnaires et la nécessité d'inscrire le secret statistique (un minimum de 3 établissements participants pour pouvoir présenter une donnée) comme un principe fondamental que KPMG et le SNRT doivent garantir aux participants.
- Les données présentées en atterrissage 2020 tiennent compte des dernières mesures de l'Etat en date du 28 octobre 2020 (reconfinement).
- Nous n'avons pas obtenu le même panel pour chaque période étudiée, de ce fait, certaines variations peuvent également être impactées par un effet « panel ».

# Annexes

## Glossaire

### TCAM

■ Taux de Croissance Annuel Moyen.

### Taux d'occupation des chambres (TO)

■ Il s'obtient en divisant le nombre de chambres occupées par le nombre de chambres disponibles.

### Prix moyen par chambre louée (PM)

■ Il se calcule en divisant le chiffre d'affaires hébergement (hors taxes, service compris) par le nombre de chambres louées.

### Revenu Moyen par chambre disponible (RevPAR)

■ Il s'obtient en divisant le chiffre d'affaires hébergement (hors taxes, service compris) par le nombre de chambres disponibles sur l'année (nombre de chambres de l'établissement multiplié par le nombre de jours d'ouverture). Il peut également s'obtenir en multipliant le prix moyen par chambre louée par le taux d'occupation.

### Chiffre d'Affaires (CA)

■ Le chiffre d'affaires total est calculé en additionnant l'ensemble des recettes de l'établissement : les recettes hébergement, restauration, téléphone/fax/multimédia et autres recettes (spa, boutiques, garage, etc.).

### Recettes totales par chambre disponible (TrevPAR)

■ Le TrevPAR est calculé en divisant le chiffre d'affaires total (hébergement, restauration et autres) par le nombre de chambres disponibles sur la période étudiée. Cet indicateur récapitule ainsi le chiffre d'affaires moyen par chambre disponible.

### Food and Beverage (F&B)

■ Ensemble des éléments liés à la nourriture et aux boissons

### Autres coûts d'exploitation

■ Selon la terminologie du "Uniform System of Accounts for Hotels", elles recouvrent toutes les dépenses d'exploitation directement imputables aux divers départements opérationnels et fonctionnels, en dehors des frais des personnel et des coûts sur ventes.

### Frais de personnel

■ Ils correspondent à l'ensemble des salaires bruts versés, aux charges sociales et salariales afférentes. Ils comportent également les congés payés, les primes et gratifications diverses ainsi que les repas des employés et autres avantages en nature. Selon les principes du "Uniform System of Accounts for Hotels", les frais de personnel se ventilent entre divers départements :

- Les départements générateurs de chiffre d'affaires, tels que les départements hébergement, restauration, etc.
- Les départements « centres de coûts » tels que administration-gestion, marketing, entretien et travaux, etc.

### Résultat brut d'exploitation (RBE)

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

### Furniture, Fixtures & Equipment (FF&E)

■ Il s'agit des investissements consacrés aux rénovations légères (mobilier, accessoires et équipements de l'hôtel, etc.).



© 2020 KPMG S.A., société anonyme d'expertise comptable et de commissariat aux comptes, membre français du réseau KPMG constitué de cabinets indépendants adhérents de KPMG International Cooperative, une entité de droit suisse. Tous droits réservés. Le nom KPMG et le logo sont des marques déposées ou des marques de KPMG International.