



Horwath HTL™

Hotel, Tourism and Leisure

Les Chaînes  
Hôtelières  
en France

2017

## AVANT-PROPOS

C'est avec fierté que nous publions cette année notre premier rapport annuel sur les chaînes hôtelières en France.

Ce rapport renoue avec une longue tradition de publications réalisées en France par Horwath HTL au cours des décennies passées. Il s'intègre dans une série européenne de rapports construits sur une méthodologie comparable et disponibles librement par téléchargement sur [www.horwathhtl.com](http://www.horwathhtl.com). La synthèse de ces documents est disponible dans un volume européen publié en langue anglaise 'European Hotels & Chains Report' Horwath HTL.

Quel est aujourd'hui l'état du parc hôtelier français et quelle est la place des chaînes hôtelières au sein de celui-ci sont les questions fondamentales auxquelles notre rapport apporte des réponses claires et concrètes. En février 2015 Global Hotel News publiait un article de Horwath HTL (France) sur les perspectives de l'année. Ce rapport anticipait une année 2015 faite de ruptures.

La principale rupture effective est bien entendu celle des attentats de novembre qui a profondément affecté la conjoncture touristique et hôtelière. La crise qui a suivi a aussi révélé des faiblesses structurelles non moins profondes qui restent peu commentées aujourd'hui. Si l'avenir de court terme peut se concevoir en termes d'actions marketing, il semble dans un horizon de long terme que le développement de l'offre hôtelière française doive s'accompagner de mutations très importantes.

Selon l'Insee, la France compte environ 652 000 chambres d'hôtel dont la moitié sous enseigne de chaîne. Le parc est exploité dans sa vaste majorité par deux groupes basés en France: AccorHotels et Louvre Hotels Group. Longtemps propriétaires exploitants, ces groupes ont vu leur modèle évoluer vers une dissociation de l'immobilier et de l'exploitation avec contrat de gestion (Asset light), puis vers un modèle de franchise réservant le management ou la location pour les catégories supérieures (Asset right).

Le développement de la franchise a une double conséquence. D'abord il renforce le taux de pénétration des chaînes et il permet ensuite le développement de groupes de propriétaires, le plus souvent régionaux. Ces groupes détenteurs, family offices ou fonds dédiés, sont désormais le bras armé du développement du parc sous enseigne.

La dynamique de développement à l'œuvre tend à privilégier le centre-ville soit par conversion soit par affiliation et les grands nœuds d'affaires par construction. Elle met à l'écart les villes moyennes et le monde rural à l'exclusion de quelques territoires (littoral, montagne, vignoble). Cette dynamique contribue aussi au renouvellement d'un parc de chaîne standardisé et daté qui, majoritairement construit entre 1970 et 1990, arrive à une fin de cycle immobilier.

Au lendemain d'une élection française prometteuse de changement, nous comprenons que les enjeux des chaînes françaises dépassent largement le cadre conjoncturel habituellement commenté. Horwath HTL sera en 2017 comme depuis 10 ans en France, un accompagnateur avisé de ces évolutions.



**PHILIPPE DOIZELET**  
Associé Hôtellerie  
Horwath HTL France

## LÉGENDE

**PMC:** Prix Moyen par Chambre  
*Revenu des chambres divisé par le nombre de chambres louées, pour une certaine période*

**EBITDAR:** Excédent brut d'exploitation avant loyers  
*Résultat opérationnel après déductions des charges fixes et de gestion*

**FF&E:** Furniture, Fixtures & Equipment  
*Meubles et équipements n'ayant aucune connexion permanente à la structure de l'immeuble*

**IDC:** Incluant le double Comptage  
*Des hôtels en gestion de second tiers ont été inclus et comptés deux fois au total*

**TO:** Taux d'occupation  
*Ratio entre le nombre de chambres louées et le nombre de chambres disponibles pour la même période*

**RevPAR:** Revenu par chambre disponible  
*Taux d'occupation multiplié par le prix moyen pour une période donnée*

### Chaîne domestique

*Chaîne ayant son siège social en France*

### Chaîne hôtelière (dans ce rapport)

*Toute organisation d'hôtels opérant 3 hôtels ou plus dans le monde (dont au moins un en France)*

**MICE:** Meetings, Incentives, Congresses, Exhibitions

**F&B:** Restauration

**Maint:** Maintenance

**Moy:** Moyenne

**P&L:** Profit & Loss Statement  
(Compte de Résultat)

**PIB:** Produit Intérieur Brut

**RNE:** Résultat Net d'Exploitation

**TTC:** Toutes taxes comprises

## TABLE DES MATIÈRES

Avant-propos	2
Légende	3
<i>Le secteur Hôtelier en France</i>	<i>5</i>
La France sur la scène Européenne	6
La demande hôtelière sur les 10 dernières années	7
L'offre sur les 10 dernières années	8
Les tendances	9
<i>Le Chaines Hôtelières en France</i>	<i>10</i>
La croissance des chaînes	11
Les chiffres clés de 2015	12
Les chaînes d'hôtels en nombre et en taille	13
Les chaînes d'hôtels par catégorie	14
Les chaînes d'hôtels par situation géographique	15
Classement des chaînes domestiques et internationales	17
Les chaînes internationales en chiffres	18
Chaînes domestiques et opérateurs de second rang	19
Projets à venir	20
Méthodologie	21
A propos des auteurs	22



# Le secteur Hôtelier en France

## LA FRANCE SUR LA SCÈNE EUROPÉENNE

### La France dans l'arène européenne – l'offre hôtelière

Avec 85 millions de visiteurs en 2015, la France est l'une des destinations touristiques majeures en Europe. Le tourisme y constitue traditionnellement 7 à 8% du Produit Intérieur Brut du pays, représentant une valeur ajoutée brute de 6,8 M €.

Dans ce contexte, le tourisme est une priorité majeure dans l'économie. 13 M € ont d'ailleurs été investis dans le secteur pour atteindre l'objectif de dépasser 100 millions de visiteurs en 2020.

Pour autant, la France se classe en 5e position en termes de capacité hôtelière et compte 652 346 chambres.

Selon les dernières données de EUROSTAT, il y avait plus de 186 000 hôtels en 2015 dans les 28 pays que compte l'Europe (une contraction de 7,5% par rapport à 2014), pour plus de 6,61 millions de chambres (- 0.1% par rapport à 2014).

La capacité moyenne des hôtels en Europe en 2014 était de 35 chambres. Les 5 pays ayant la capacité moyenne la plus élevée (Royaume Uni, Allemagne, Italie, France et Espagne) représentent 77,6% de l'offre (en nombre d'hôtels et 68,3% en nombre de chambres.)

### La France dans l'arène européenne – la demande hôtelière

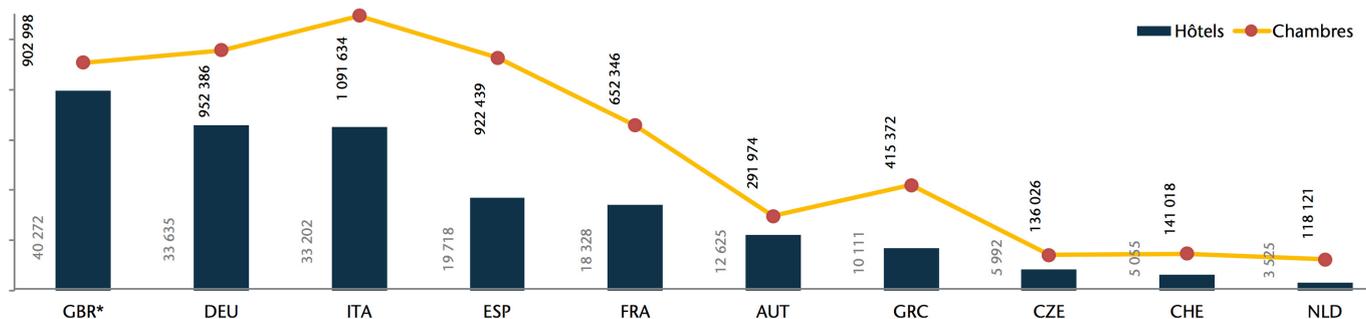
L'Union Européenne se positionne comme une destination touristique majeure en 2014 et 2015. Selon les données d'Eurostat, 75,5% des entrées en Europe sont représentées par des résidents européens. Par rapport à 2009, les arrivées touristiques étrangères à l'Union Européenne en 2014 ont augmenté de 28%, sous l'impulsion des arrivées en provenance de la Chine (+261%), la Russie (+137%) et le Brésil (+100%). Nous notons une croissance plus modérée pour les arrivées en provenance des Etats-Unis (+28%) et du Japon (+12%).

En prenant en compte les 4 premiers pays européens en termes d'arrivées hôtelières en 2015, l'Allemagne a renforcé sa position de leader, pour la 5e année consécutive, devant la France, l'Espagne, et l'Italie.

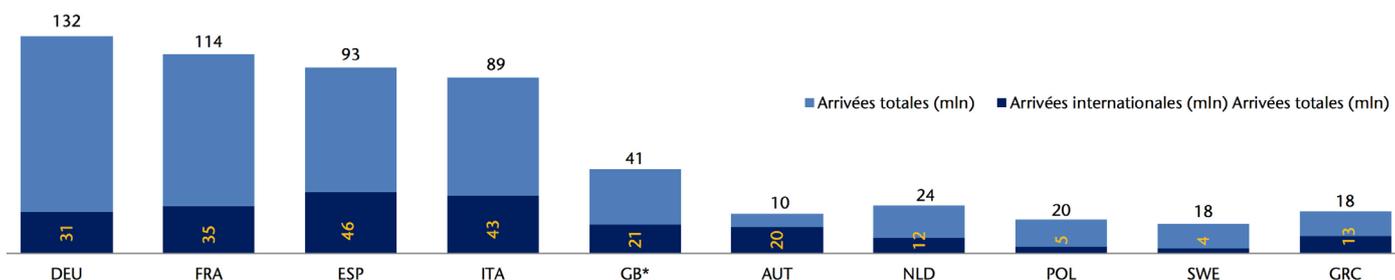
Il est à noter que dans le cas de l'Allemagne et de la France, la part domestique de la demande est particulièrement forte. En considérant uniquement les arrivées internationales, l'Espagne et l'Italie sont en pole position en 2015, suivis par la France (35 millions) et l'Allemagne (28,9 millions).

Notons cependant que la France accueille de plus en plus de voyageurs internationaux ce qui lui permet de maintenir sa position de leader dans les arrivées touristiques de l'Union Européenne.

### Top 10 des pays européens en nombre d'hôtels (et similaire); 2015 (EUROSTAT)



### Top 10 des pays européens en nombre total d'arrivées dans les hôtels (et similaire); 2015 (EUROSTAT)



## LA DEMANDE HÔTELIÈRE AU COURS DES 10 DERNIÈRES ANNÉES

### France: l'origine de la demande évolue

La demande enregistrée par les hôtels français, tant en termes de clients que de nuitées, suit une tendance relativement stable depuis 2011. Le marché national pèse pour les deux tiers de la demande. La part internationale, de tendance haussière de 2009 à 2015, a compensé la remontée lente de la demande domestique, surtout dans les villes majeures.

Sur la période écoulée, 2009 est à considérer comme l'année la plus difficile. Le nombre de nuitées internationales a légèrement diminué alors que les nuitées domestiques ont subi une baisse importante sous l'effet de la crise économique. 2009 marque aussi un changement structurel de la demande, caractérisé par une stagnation des arrivées domestiques sur la période et une augmentation graduelle des arrivées internationales. La demande internationale a en effet enregistré un taux de croissance annuel de 1,36% par an, alors que la demande domestique est restée stable. Cette tendance devrait s'accroître au cours des années à venir.

L'Union Européenne demeure le marché clé pour l'industrie hôtelière française et représente presque 66 millions de nuitées (90,4% des nuitées internationales). Les 3 premiers pays visiteurs sont l'Allemagne, avec 12,7 mln de touristes (-0,7% par rapport à 2013) et 14,4 mln de nuitées, le Royaume-Uni avec 11,8 mln de touristes (-0,7% par rapport à 2013) et 13,3 mln de nuitées, et la Belgique/Luxembourg avec 10,7 mln de touristes (+0,3% par rapport à 2013) et 10 mln de nuitées.

En dehors de l'Union Européenne, les Etats-Unis et la Chine enregistrent les flux les plus importants : 3,2 mln de visiteurs en provenance des Etats-Unis soit 4,6 mln de nuitées 1,7 mln de visiteurs pour 1,8 mln de nuitées en provenance de la Chine.

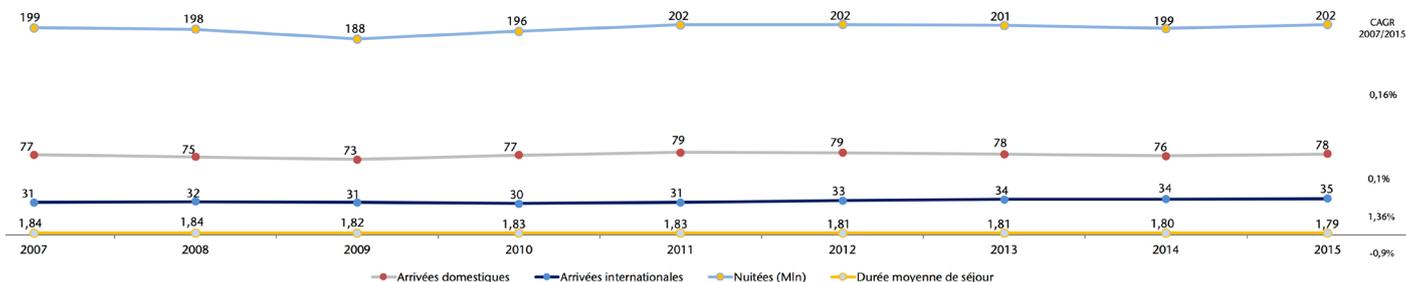
Le continent américain a contribué à renforcer la demande internationale : en 2014 l'hôtellerie française a enregistré 6,6 mln de touristes en provenance d'Amérique, ce qui représente une augmentation de 5,4% par rapport à 2013. L'Asie, représentant actuellement 4,9 mln de touristes, représente le segment avec la croissance la plus rapide, (14,4% par rapport à 2013). La Chine, le Japon et l'Inde recensent les croissances les plus importantes.

Par ailleurs, alors que les arrivées touristiques suivent une tendance positive, la durée moyenne de séjour s'est contractée depuis 2011.

La France est une destination:

- Visitée plusieurs fois par an, mais sur des périodes relativement courtes
- De plus en plus abordable pour les pays externes à la zone Euro en raison du déclin de la valeur de l'euro
- Avec un accès renforcé par l'avènement de nouvelles compagnies aériennes et destinations
- Partiellement impactée par les attaques terroristes en janvier et novembre 2015. Il est à noter que celles-ci n'ont pas impliqué de chute majeure des arrivées touristiques
- Et qui est de plus en plus prisée par la clientèle long courrier

### Arrivées, nuitées, et durée moy. de séjour dans les hôtels en France 2007-2015 (INSEE)



## L'OFFRE AU COURS DES 10 DERNIÈRES ANNÉES

### Une tendance au renouvellement de l'offre en France

Le nombre d'hôtels et de chambres a globalement augmenté depuis 2009 en France (+8%), malgré 3 années tourmentées entre 2009 et 2011, qui ont impacté les exploitations les plus fragiles. Le nombre de chambres a connu une augmentation (+10%) résultant notamment d'une capacité moyenne par hôtel plus élevée, passant de 35 à 36 chambres en 10 ans.

On note une forte progression des hôtels haut de gamme (+119%) entre 2010 et 2012. Ceci s'explique partiellement par la création d'un nouveau système de classification depuis 2013. La catégorie rassemble à présent 10% des chambres et 6% des hôtels.

En revanche, le nombre d'hôtels de catégorie économique (non classés, 1\* et 2\*) a fortement diminué (de 71% à 57%).

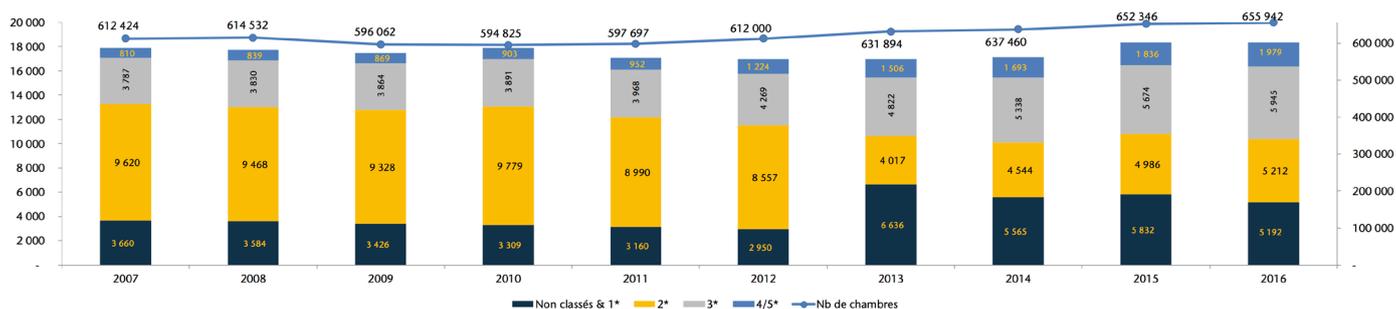
### Un développement important d'une offre d'hébergement non hôtelier

L'offre para-hôtelière représente 94% de l'offre hébergements touristiques en France. Celle-ci comprend les résidences secondaires qui représentent 78% du parc, en dépit d'une tendance baissière.

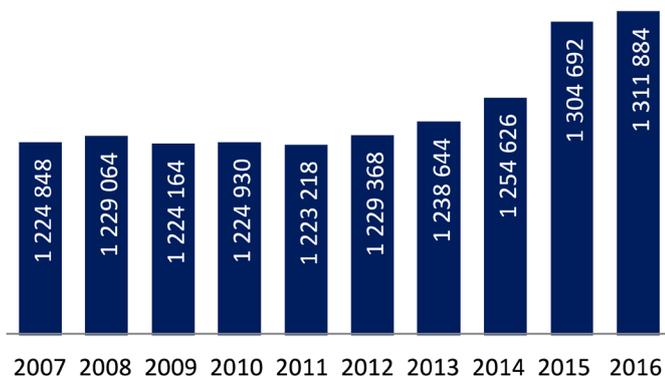
La France a par ailleurs le plus grand parc de campings en Europe et le second parc mondial, après les Etats-Unis. Ceux-ci représentent 14% de l'hébergement marchand hors hôtels.

Les résidences de tourisme représentent 6% de l'offre et augmentent fortement depuis 3 ans. Sous cette catégorie, la France est le second marché d'AirBnB après les Etats-Unis.

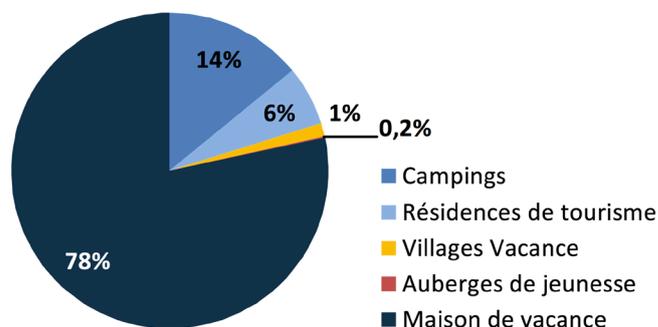
L'offre hôtelière par catégorie (étoiles) en France; 2007-2016, INSEE, Eurostat



Offre hôtelière en lits en France, 2007-2016 (INSEE)



Répartition de l'offre hébergement marchand (hors hôtels) par lit; 2015 (INSEE)



## TENDANCES & PERFORMANCES RÉCENTES

### Année 2015

En 2015, les hôtels ont enregistré plus de 202 millions de nuitées, soit une hausse de 1,66% par rapport à 2014. Les performances de 2015 ont été sensiblement impactées par les attaques terroristes à Paris en 2015.

Par rapport à leurs concurrents Européens, les hôtels français se classent 4e en termes de nuitées après l'Espagne (306 mln), l'Allemagne (270 mln), et l'Italie (255 mln). Si l'on se concentre sur le nombre de clients étrangers, l'Espagne est la première destination avec 179,2 mln d'arrivées, suivie de l'Italie avec 124,6 mln d'arrivées, et de la France avec 78 mln d'arrivées.

Parmi les villes européennes majeures, Paris se classe 1ere en termes de RevPAR (205€). Il est principalement favorisé par un haut PMC de 258€. Londres est 2nde avec un haut TO de 83% et un RevPAR de 159€. Milan et Genève ont presque les mêmes performances, cependant, des variations peuvent avoir lieu selon le cours du Franc Suisse et de la Livre Sterling.

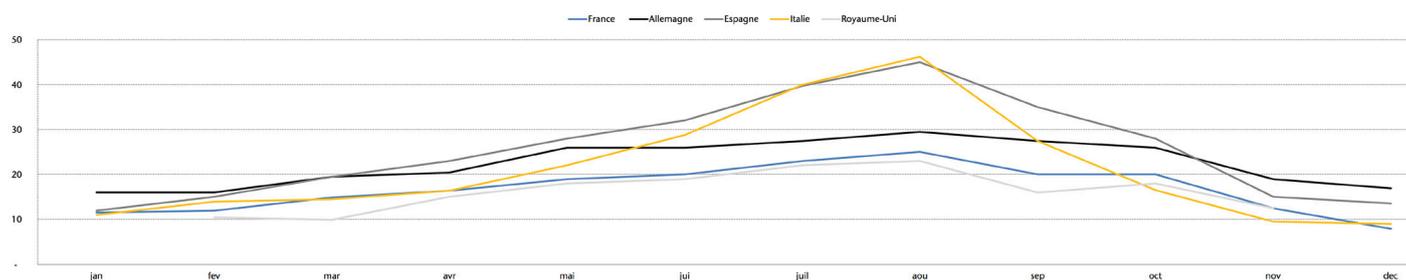
### L'impact du terrorisme sur les performances

En général, les capitales européennes listées plus haut ont connu une hausse de performances importante en 2015: Milan enregistre une hausse de RevPAR de 30,4%, suivie de Madrid (17,9%) et Francfort (+8,8%).

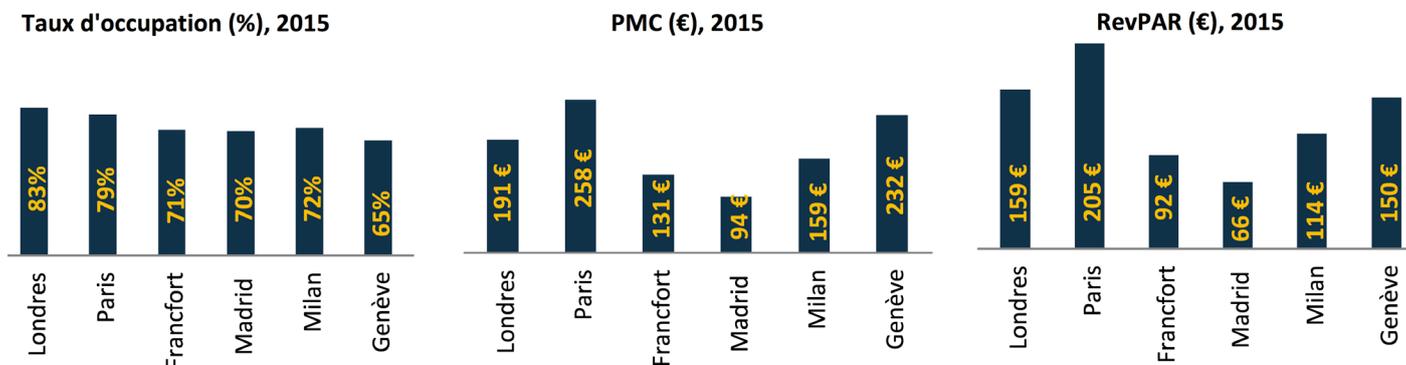
Les attaques terroristes à Paris ont provoqué une baisse de 4% du RevPAR en 2015 et un TO stable de 59,2%. En 2016, de janvier à octobre, les hôtels parisiens ont perdu 9 points de taux d'occupation par rapport à 2015 sur la même période. Cela s'explique par la baisse du nombre de nuitées vendues aux marchés internationaux majeurs (-11,4% US, -16,6% UK, -39,1% Italie et -43,9% Russie).

La France a souffert en juillet 2016 de l'attentat à Nice, qui a réduit l'impact positif de «l'Euro 2016» au printemps 2016. Nous pouvons nous attendre à ce que 2017 montre des signes de rétablissement de ces marchés étrangers.

Nuitées hôtelières (Mln) dans une sélection de pays 2015 (EUROSTAT)



Performances clé pour une sélection de villes européennes (STR Global 2015)





## Le Chaînes Hôtelières en France

## LA CROISSANCE DES CHAINES

### Une belle perspective pour les hôtels de chaines

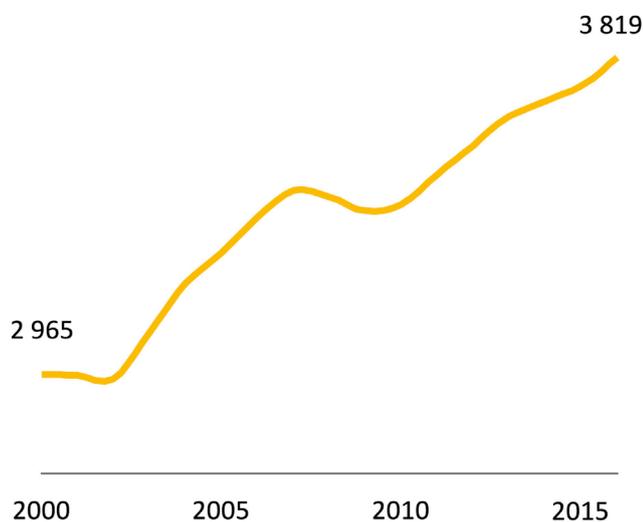
En France, les hôtels indépendants représentent 57% de l'offre hôtelière. Les hôtels de chaines exploitent cependant des unités de plus grande taille, induisant une proportion de chambres sous enseigne de 62%.

Nous divisons les chaines en 2 catégories: les chaines intégrées (représentant 39% des chambres d'hôtel) et les chaines volontaires (23% des chambres d'hôtel).

En Europe, l'Espagne, le Royaume-Uni et la France sont les pays ayant la plus grande part des hôtels sous enseignes. En effet, les destinations majeures en France ont une part importante de voyages d'affaires. La majorité des établissements de chaines françaises, américaines, et britanniques ont pour vocation de répondre aux besoins de cette segmentation.

Les chambres sous enseigne ont montré une croissance exponentielle au cours des 3 dernières années, résultant de la pénétration de nouvelles chaines internationales en lien avec l'augmentation des voyageurs internationaux.

### Les hôtels de chaines en France



Sources: Horwath HTL

Nos statistiques indiquent que le développement des chaines a évolué au cours des 5 dernières années. Les contrats de gestion ont une tendance haussière stable, principalement dans le segment haut de gamme. D'autre part, les baux se sont renforcés, en particulier dans les villes principales. Enfin, certains opérateurs, et en particulier AccorHotels, ont développé leur présence à travers des contrats de franchise dans les marchés secondaires et tertiaires.

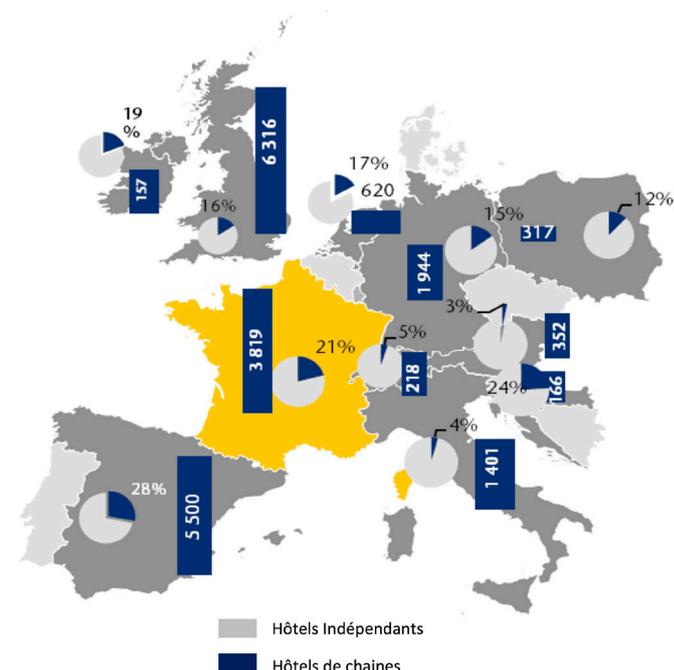
### Tendances pour les hôtels de chaines

Les chaines intégrées renforceront leur présence, principalement au travers de baux et franchises. La concentration d'établissements milieu et haut de gamme devrait être renforcée, notamment à travers une diversification d'enseignes sur le territoire.

Par ailleurs, les produits et enseignes alternatifs poursuivront leur croissance. Le modèle AirBnB a explosé ces dernières années, malgré certaines faiblesses du modèle (vide juridique, sécurité).

Les chaines continuent d'explorer de nouveaux modèles de diversification (OneFineStay, 25 Hours) afin de capter des segments de clientèle plus variés.

### Taux de pénétration des chaines hôtelières des pays européens en nombre d'hôtels en 2015



## LES CHIFFRES CLÉS DE 2016

<i>Données clés</i>	<i>2016</i>
Hôtels de chaines	3 819
Chambres sous enseignes	310 487
Capacité moyenne par hôtel de chaine	81
Nombre d'hôtels (offre totale)	18 328
Nombre de chambres (offre totale)	652 346
Capacité moyenne par hôtel en France	36
Pénétration par hôtel	21%
Pénétration par clé	48%
Nombre total d'enseignes	83
Enseignes domestiques	38
Enseignes internationales	45
Opérateurs de second rang	54
Chaines d'hôtels internationales IDC	675
Chaines d'hôtels domestiques IDC	3 144
No. de clés de chaines internationales IDC	55 292
No. de clés de chaines domestiques IDC	255 195
No. d'hôtels des 10 plus grands groupes	3 338
No. de chambres des 10 plus grands groupes	272 428
Ratio des chaines des 10 plus grands groupes	87%
Ratio des chambres des 10 plus grands groupes	88%

*La moitié de l'offre hôtelière est sous enseigne*

En 2015, la France comptait 3 819 hôtels de chaines et 310 487 chambres sous enseigne. Ces chambres représentent presque la moitié de l'offre du pays. Les chaines intégrées représentent 39% de la capacité totale, et les chaines volontaires représentent 23% de l'offre totale.

*Un marché très concentré*

Seulement 10 groupes hôteliers représentent 88% du nombre total d'hôtels sous enseigne, ce qui souligne la position dominante de certains acteurs de l'industrie. Nous remarquons en outre que les chaines domestiques représentent 94% des chambres.

Nous notons par ailleurs une différence de capacité moyenne importante entre les hôtels indépendants et les hôtels de chaine (36 chambres contre 81) qui implique des contraintes de gestion différentes.

Alors que le marché des hôtels indépendants en France est fortement fragmenté, l'offre d'hôtels sous enseigne est très concentrée. Notons que la France enregistre 83 enseignes dont la moitié exploite seulement 1 hôtel dans le pays.

Les exploitants de second rang gagnent progressivement des parts de marché, principalement dans les 15 villes majeures en France. De nombreuses sociétés de gestion hôtelière ont d'ailleurs été créées au cours des 5 dernières années. Celles-ci devraient renforcer leur portefeuille significativement au cours des 5 prochaines années.

## LES CHAINES D'HÔTELS EN NOMBRE ET EN TAILLE

### Les chaines domestiques règnent sur le marché français

Les chaines domestiques ont continué de se développer en 2015, et représentent plus de 4/5 de l'offre hôtelière française. AccorHotels et Louvre Hôtels occupent notamment une position très forte dans le paysage hôtelier français, en particulier sur le segment milieu de gamme.

Les unités sous enseigne domestique sont de capacité équivalente à celle des établissements sous enseigne internationale ou indépendants.

### Les chaines font des 10 plus grandes villes françaises leur priorité

Paris et plus généralement l'Île de France constituent la cible principale des chaines. Au cours des 3 prochaines années, l'entrée sur le marché d'au moins 7 enseignes internationales est attendue.

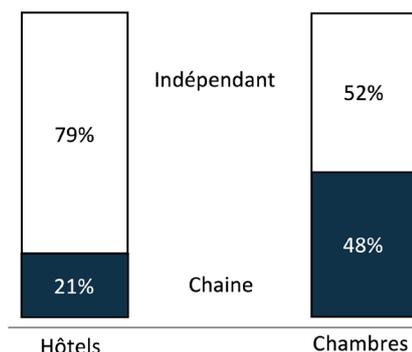
D'autre part, les chaines internationales se développent dans les destinations secondaires. C'est le résultat de nombreux appels d'offres publics et de projets urbains dans les marchés cibles.

### Une concentration sur les équipements milieu et haut de gamme

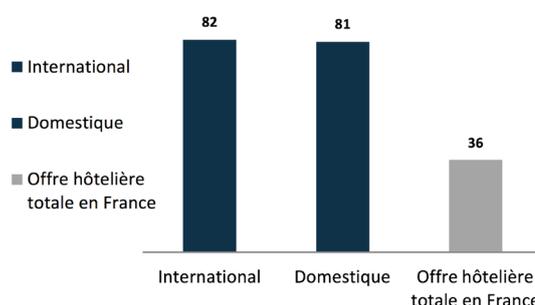
Les chaines intégrées haut de gamme représentent presque les 2 tiers de l'offre. Celles-ci ont augmenté leur part de marché au cours de ces dernières années en réponse à la croissance de la clientèle internationale. Cette tendance devrait se poursuivre avec des ouvertures d'hôtels haut de gamme au cours des 3 prochaines années.

L'offre de chaines milieu de gamme reste la plus importante (69%) et devrait se renforcer, principalement sous l'effet d'un renforcement de l'offre des chaines internationales.

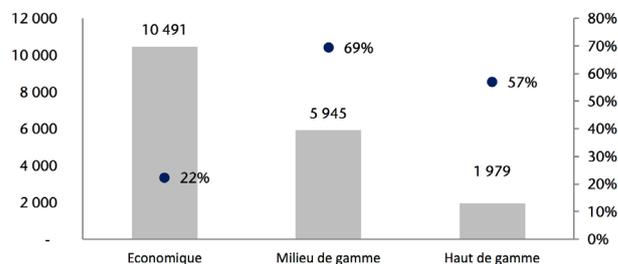
## Taux de pénétration des Chaines en France, par hôtels et par chambres; 2016 Horwath HTL



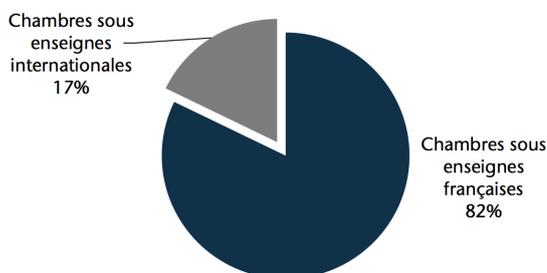
## Capacité moyenne des hôtels; 2016 Horwath HTL Census



## Répartition et pénétration des chaines par chambres Horwath HTL



## Répartition des chambres 2016



## LES CHAINES D'HÔTELS PAR CATÉGORIE

**Le nombre de chaines haut de gamme est 10 fois plus grand que le nombre de chaines économiques**

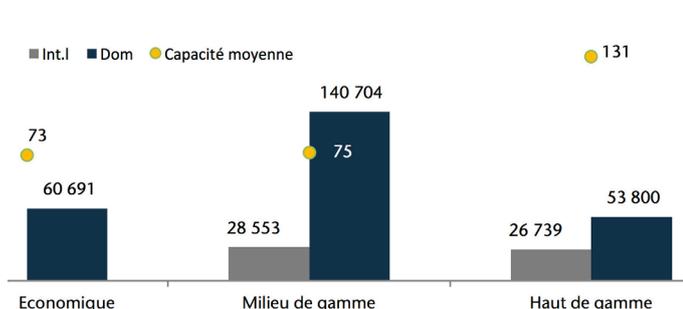
Sans surprise, la concentration du marché se fait de manière inégale. La majorité des chaines se concentre sur des unités 4 étoiles où les chaines internationales sont bien représentées. Cela contraste avec l'offre d'hôtellerie haut de gamme, qui ne représente qu'un quart du parc sous enseigne.

Le segment économique ne concentre que 6 chaines, exclusivement domestiques. Cela s'explique par un plus grand attrait auprès de la clientèle française et par un développement de ces produits dans les zones tertiaires.

Le segment milieu de gamme est aussi fortement concentré et mené par les chaines domestiques qui exploitent 90% du parc. Notons cependant une diversité plus importante en termes de chaines hôtelières.

En termes de capacité, les unités haut de gamme enregistrent la moyenne la plus haute avec 131 chambres/unité.

**Chambres sous enseigne par catégorie et capacité moyenne, 2015 (Horwath HTL)**



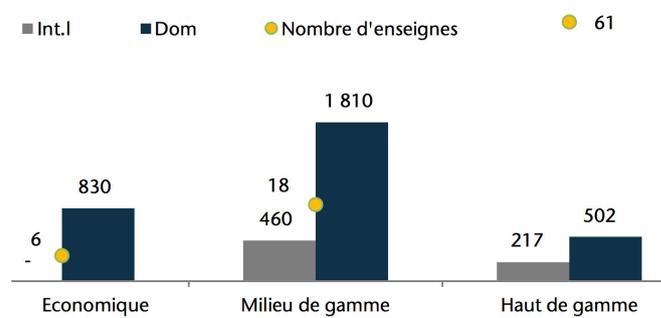
### Un segment milieu de gamme fort

Les chambres des hôtels de chaines milieu de gamme représentent 55% des chambres. On peut s'attendre à ce que l'offre hôtelière milieu de gamme se diversifie davantage dans les années à venir.

Les chambres d'hôtels de chaines économiques représentent 19% de l'offre. Cette offre est caractérisée par la très forte présence des chaines domestiques. L'hôtellerie économique devrait suivre une tendance baissière, sans entrée sur le marché de chaines internationales.

Les chambres d'hôtels de chaines haut de gamme représentent actuellement 26% des chambres de l'offre, avec 40% des chambres sous enseignes internationales. Sous l'effet d'une hausse des arrivées internationales, et de l'ouverture de nouveaux couloirs aériens, ce segment constitue l'objectif principal de développement pour les acteurs nationaux et internationaux. On peut ainsi s'attendre à ce que de nouvelles enseignes fassent leur entrée sur le marché français.

**Hôtels sous enseigne par catégorie et nombre de marques, 2015**



## Hôtels et chambres de chaines par catégorie

	2015			
	Hôtels	%	Chambres	%
Economique	830	22%	60 691	19%
Milieu de gamme	2 270	59%	169 257	55%
Haut de gamme & Luxe	719	19%	80 539	26%
TOTAL	3 819	100%	310 487	100%

## LES CHAINES D'HÔTELS PAR SITUATION GÉOGRAPHIQUE

### 3 régions contiennent la moitié de l'offre hôtelière

L'Île de France, l'Auvergne-Rhône-Alpes et la région PACA représentent la moitié de l'offre d'hôtels de chaîne en France en 2015. Paris, Roissy, Lyon et Nice sont classées parmi les 5 premières villes de France en nombre de chambres. Ces villes occupent également des positions de premier plan en termes d'ouvertures d'hôtels en 2015. Environ 20% de l'offre en chambres est concentrée dans 3 autres régions :

- L'Occitanie, où Toulouse se distingue en termes d'offre hôtelière, prévoit l'ouverture de 4 unités de chaînes au cours des 3 prochaines années;
- La Nouvelle Aquitaine, menée par la Métropole de Bordeaux. De nouveaux acteurs internationaux sont entrés sur le marché;
- Le Grand Est, incluant Strasbourg et Lille. Les projets urbains en cours conduiront à l'ouverture de nouveaux établissements sous enseigne.

Rang	Top 10 des destinations par chambres	Hôtels	Chambres
1	Paris	572	48 085
3	Lyon	74	6 722
2	Marseille	66	5 843
4	Roissy	25	5 450
5	Nice	51	5 291
6	Bordeaux	39	3 844
7	Toulouse	44	3 681
8	Cannes	27	3 191
9	Nantes	31	3 003
10	Strasbourg	33	2 817

Rang	Top 10 des destinations des ouvertures d'hôtels	Hôtels	Chambres
1	Paris et sa banlieue	21	2 174
2	Nice	2	248
3	Nancy	2	200
4	Lyon	1	204
5	Trouville	2	178
6	Lille	2	165
7	Albi	2	145
8	Bordeaux	1	130
9	Dijon	1	106
10	Cannes	1	100

### Une concentration inégale des hôtels de chaînes

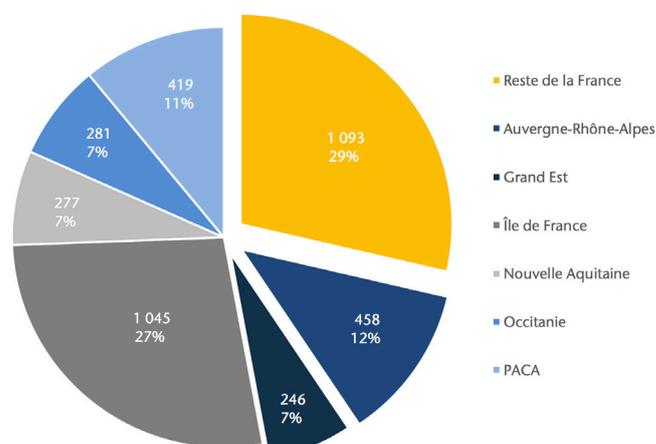
La moitié du territoire détient moins de 30% de l'offre hôtelière de chaîne. Ces chaînes sont principalement domestiques.

Sur ce territoire, la Bretagne est inégalement approvisionnée. D'un côté, Nantes se démarque dans le classement des 10 premières villes avec plus de 50% des hôtels de chaînes internationales et domestiques (avec 31 hôtels de chaînes), et de l'autre côté, les zones côtières sont principalement dotées d'hôtels indépendants.

Nous concluons que les destinations les plus attrayantes pour les chaînes attirent une demande mixte. Les opérateurs domestiques cherchent à renforcer leur présence dans les villes secondaires et tertiaires, alors que les chaînes internationales entendent augmenter leur offre dans les grandes villes françaises.

Les destinations viticoles sont également une cible pour les opérateurs. Une nouvelle ouverture est en outre prévue à Dijon.

Distribution des chaînes hôtelières dans les différentes régions, 2015



## LES CHAINES HÔTELIÈRES PAR SITUATION GÉOGRAPHIQUE

### La pénétration des chaines varie selon les destinations

La pénétration des chaines est assez inégale en France:

- Paris enregistre le plus grand nombre de chaines, avec 57 enseignes différentes. Néanmoins, la capitale compte le taux de pénétration de chaines le plus faible parmi les 10 premières villes de France.
- Lyon, Bordeaux, Lille, Nantes et Marseille comptent 20 enseignes en moyenne, avec un taux de pénétration de plus de 50%. Ces métropoles ont une clientèle mixte, avec un segment affaires légèrement supérieur.
- Sur la Côte d'Azur, Cannes et Nice comptent en moyenne 23 enseignes, avec environ 30% de leur marché pénétré par des chaines. L'attrait international de la région devrait entraîner un taux de pénétration plus fort dans les années à venir.

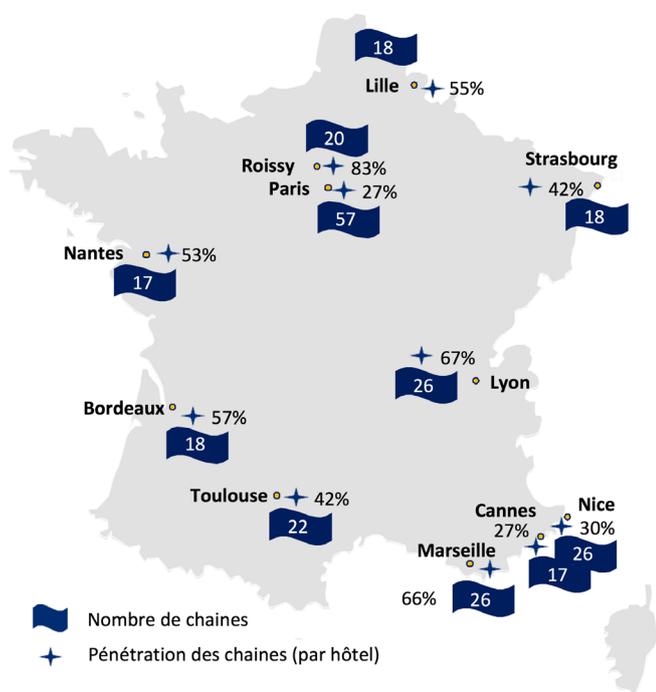
### La région parisienne et la Côte d'Azur restent une cible pour les chaines hôtelières

La région parisienne connaît de grands développements urbains qui encouragent les chaines hôtelières à poursuivre leur croissance. Roissy est témoin de cette attractivité accrue. Elle connaît la plus forte pénétration de chaines hôtelières en France, grâce à la présence de l'aéroport. De nouvelles chaines ont pénétré le marché au cours de ces dernières années (Yotel, CitizenM).

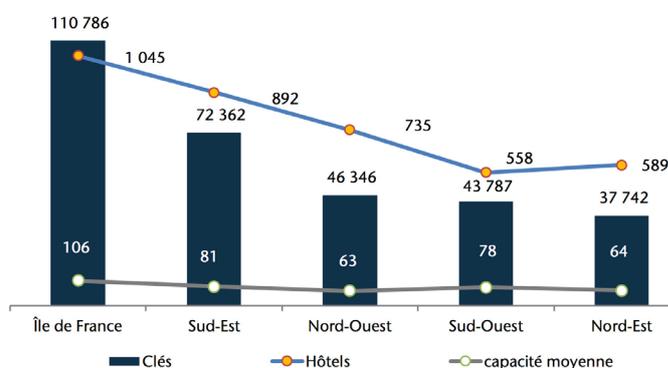
La Côte d'Azur capitalise sur une réputation internationale solide et enregistre un taux de pénétration relativement bas. Avec l'augmentation du trafic aérien à l'aéroport de Nice et le développement du Grand Arénas, les enseignes internationales devraient entrer sur le marché dans les années à venir (Holiday Inn, Crowne Plaza, Motel One).

Le centre de la France enregistre le taux de pénétration de chaines le plus faible.

Nombre de chaines (2016) et leur taux de pénétration des villes françaises sélectionnées (Horwath HTL)



Répartition des chambres et des hôtels de la chaîne, et capacités moyennes dans les régions de France 2015 (Horwath HTL)



## CLASSEMENT DES CHAINES DOMESTIQUES ET INTERNATIONALES

### Les chaines domestiques dominent le marché

AccorHotels reste le groupe le plus développé en France, suivi par Louvre Hotels Group et B&B Hôtels. Tous les trois sont français.

AccorHotels s'est diversifié en acquérant Fairmont, Raffles, Swissôtel, et OneFineStay en 2016, principalement dans le but de renforcer sa présence sur le marché international. Le groupe a également acquis des parts au capital de Mama Shelter et 25 Hours, et a annoncé le lancement d'une nouvelle chaine «hybride» qui devrait voir son premier établissement ouvrir en avril 2017. AccorHotels compte 144 000 chambres en France avec une forte présence dans le segment milieu de gamme avec des enseignes dédiées comme Ibis Megabrand et Mercure, qui représentent 93 747 chambres.

Le groupe Louvre Hotels a été racheté par Jinjiang International auprès de Starwood Capital en 2016. Celui-ci devrait renforcer sa présence à l'international, et en particulier en Asie.

Ces 3 premiers groupes ont connu des changements mineurs en termes de nombre de chambres en France: par exemple AccorHotels comptait 140 956 chambres l'année dernière. Aujourd'hui, il en compte 143 958 (+ 2%).

### Les enseignes françaises sont sur-représentées

12 des 20 premières enseignes hôtelières présentes dans le classement sont françaises. Accorhotels et Louvre Hotels dominent le marché avec respectivement 7 et 3 chaines enregistrées dans le classement. La famille Ibis détient la part de marché la plus élevée avec plus de 70 000 chambres.

B&B, l'un des leaders sur le segment économique, est classé 3e et enregistre une croissance importante en termes de chambres sur les 3 dernières années. Parmi les groupes internationaux dominant le marché, Best Western, Appart'City et Choice Hotels sont à la tête du marché.

Dans le classement des groupes, nous soulignons que 10 groupes sur 20 sont français. Notons qu'un groupe est fortement présent dans les destinations d'agrément (Océania). Celui-ci a récemment ouvert un établissement à Roissy afin de diversifier son activité. A l'inverse, certains groupes, notamment Les Hôtels de Paris et Astotel, sont implantés presque exclusivement à Paris et région parisienne, et cherchent à renforcer leur présence dans la capitale française.

Rang	Top 20 des groupes par chambre en France, 2016	Hôtels	Chambres
1	AccorHotels	1 598	143 958
2	Louvre Hotels Group	820	52 499
3	B& B Hôtels	252	18 742
4	Best Western Hotels & Resorts	288	15 276
5	Appart' City	117	13 393
6	Choice Hotels	104	6 790
7	Disneyland	9	5 760
8	Intercontinental Hotel Group	53	5 718
9	Dynamique Hôtels Management	73	5 598
10	Marriott International	24	4 694
11	Odalys	33	3 121
12	Carlson Rezidor	13	2 995
13	The Ascott Limited	28	2 928
14	Oceania Hotels	26	2 205
15	Hyatt Hotel Corporation	6	2 173
16	Groupe Barrière	16	2 116
17	Hilton	8	1 758
18	ACE Hôtel	21	1 041
19	Les Hotels de Paris	21	998
20	Astotel	16	939

Rang	Top 20 des chaines par chambre en France, 2016	Hôtels	Chambres
1	ibis (famille)	869	70 336
2	Mercure	239	23 411
3	Campanile	314	20 164
4	B&B	252	18 742
5	hotelF1	238	17 860
6	Novotel	131	17 589
7	Première Classe	244	17 584
8	Best Western (Famille)	288	15 276
9	Appart'City	117	13 393
10	Kyriad	238	13 365
11	adagio	73	7 845
12	Disneyland® Hotel	9	5 760
13	Balladins	73	5 598
14	Comfort	75	4 050
15	Holiday Inn	42	3 571
16	Odalys	33	3 121
17	Citadines	28	2 928
18	Radisson Blu	11	2 717
19	Quality	24	2 370
20	Sofitel	11	1 509

## LES CHAINES INTERNATIONALES EN CHIFFRES

### Un leadership fort des chaines américaines

Les chaines domestiques dominent le marché. Celles-ci sont largement représentées par AccorHotels, qui représente 143 958 chambres en France.

Les hôtels des chaines américaines représentent 92% de tous les hôtels de chaines internationales avec une forte concentration dans le segment haut de gamme. Best Western est un groupe leader sur toutes les marques internationales, suivi de Choice Hotels. Alors que ces deux sociétés ont restructuré leur portefeuille au cours des trois dernières années, d'autres groupes américains comme Marriott-Starwood continuent leur développement en France grâce à une stratégie de diversification des marques.

D'autres groupes internationaux représentent une part mineure de l'offre sous enseigne. IHG, The Ascott Limited et Carlson Rezidor sont les premiers avec respectivement 55, 28 et 13 hôtels.

Rang	Economique & Milieu de gamme	Hôtels	Chambres
1	Comfort Hôtels	75	4 050
2	Holiday Inn	42	3 571
3	Citadines	28	2 928
4	Quality	24	2 370
5	Park Inn	2	278
6	Yotel	1	80

Rang	Haut de gamme	Hôtels	Chambres
1	Best Western	288	15 276
2	Disneyland® Hôtel	9	5 760
3	Radisson Blu	11	2 717
4	Marriott	6	1 838
5	Hilton	7	1 559
6	Hyatt Regency	3	1 525
7	Intercontinental Hôtels & Resorts	5	1 177
8	Crowne Plaza	5	913
9	Courtyard By Marriott	6	912
10	Renaissance	6	907

Rang	Luxe	Hôtels	Chambres
1	Boscolo	4	528
2	Grand Hyatt	1	409
3	JW Marriott	1	261
4	Four Seasons	1	245
5	Peninsula	1	200
6	Park Hyatt	1	153
7	Rosewood Hôtels	1	147
8	Mandarin Oriental	1	138
9	Shangri-La	1	101
10	Derby Hôtel Collection	1	94

### Une faible diversité des chaines dans le segment milieu de gamme

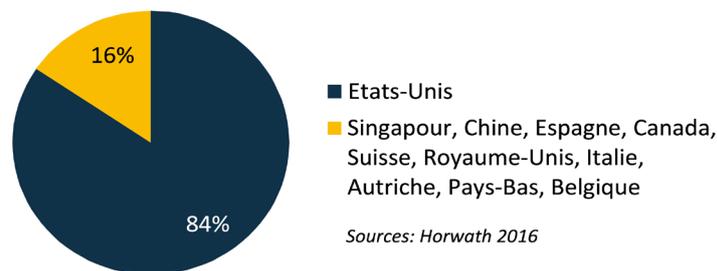
Les chaines françaises représentent 82,3% des chambres sous enseigne. Les chaines internationales en représentent 17,7%. Les groupes présents dans les segments économique et milieu de gamme comptent seulement 6 chaines internationales, en segment milieu de gamme. En effet, les hôtels de chaines économiques ciblent principalement des clients nationaux. Les chaines internationales ont donc moins de valeur ajoutée sur ces marchés.

### Un contraste fort avec un marché haut de gamme fragmenté

Le marché du luxe est le plus fragmenté en termes d'origines de chaines. Il se caractérise par une part de marché moindre qui se concentre sur l'exploitation de propriétés historiques dans la capitale française.

L'offre haut de gamme est également diversifiée en termes d'enseignes malgré une couverture inégale entre les chaines.

### Répartition des chaines hôtelières internationales en France



## ENSEIGNES DOMESTIQUES ET OPÉRATEURS DE SECOND RANG

### *Une tendance inverse à celle des acteurs internationaux*

A l'inverse de la tendance des groupes internationaux, les acteurs domestiques (enseignes et opérateurs de second rang) sont:

- Très fortement représentés sur les secteurs économique et milieu de gamme. Malgré une diversité des enseignes représentées sur le segment, seulement 5 groupes se partagent la majorité du marché.
- Actifs sur le segment haut de gamme, qui concentre des enseignes fortes mais aussi des opérateurs de second rang. Le groupe AccorHotels voit trois de ses enseignes en pole position. Il s'agit d'un segment plus fragmenté que l'hôtellerie économique & milieu de gamme.
- Peu représentés dans le segment luxe, concentrant seulement 5 enseignes sur les 61 qui comptent le segment de marché.

Sur les 25 acteurs présentés dans le classement, le groupe AccorHotels compte 10 de ses enseignes, et la plus grosse concentration d'hôtels et de chambres sur le territoire français.

Le groupe Louvre Hôtels est également très présent dans le classement sur les segments économiques, milieu et haut de gamme. 4 enseignes du groupe sont représentées dans le présent classement.

L'hôtellerie de chaîne française est ainsi fortement concentrée et menée par AccorHotels et Louvre Hotels.

Rang	Economique & Milieu de gamme	Hôtels	Chambres
1	Ibis Megabrand	869	70 336
2	Mercure	239	23 411
3	Campanile	314	20 164
4	B&B	252	18 742
5	F1	238	17 860
6	Première Classe	244	17 584
7	Kyriad	238	13 365
8	Adagio	73	7 845
9	Balladins	73	5 098
10	Odalys	33	3 121

Rang	Haut de gamme	Hôtels	Chambres
1	Novotel	131	17 589
2	Appart 'City	117	13 393
3	Pullman	13	3 652
4	Club Med	6	2 024
5	Châteauform'	33	1 982
6	Honotel	29	1 806
7	Golden Tulip	22	1 222
8	Les Hôtels de Paris	21	998
9	Mama Shelter	4	552
10	Elegancia	15	531

Rang	Luxe	Hôtels	Chambres
1	Barrière	16	2 116
2	MGallery	24	1 756
3	Sofitel	11	1 509
4	Raffles	1	149
5	LUX*	1	174
9	Shangri-La	1	101
10	Derby Hôtel Collection	1	94

## PROJETS À VENIR

### Les grandes villes françaises restent une cible pour les chaînes

Les données recueillies proviennent des principales chaînes hôtelières du monde entier.

Les principales villes françaises représentent 42% des ouvertures d'hôtels. Elles sont principalement concentrées dans des projets haut de gamme internationaux.

En termes de chambres, Paris concentrait 18% des hôtels ouverts en 2015, avec des projets de développement principalement situés en périphérie de la capitale, pour des produits milieu de gamme. Les projets haut de gamme sont majoritairement situés au centre de la métropole, et résultent souvent de conversions de bureaux.

L'offre des catégories haut de gamme et luxe devrait augmenter grâce au renforcement de la demande MICE et internationale. Les chaînes internationales concentrent leur développement sur des projets haut de gamme, en particulier dans les destinations 'Art & Affaires', où l'on observe un apport équilibré de clientèle de loisirs et d'affaires.

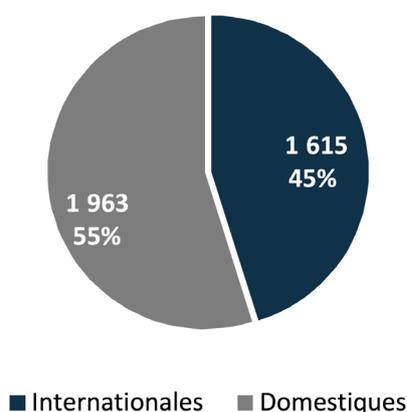
### Les chaînes internationales multiplient les efforts pour renforcer leur présence

Les groupes hôteliers internationaux concentrent 45% des ouvertures d'hôtels, avec une priorité sur:

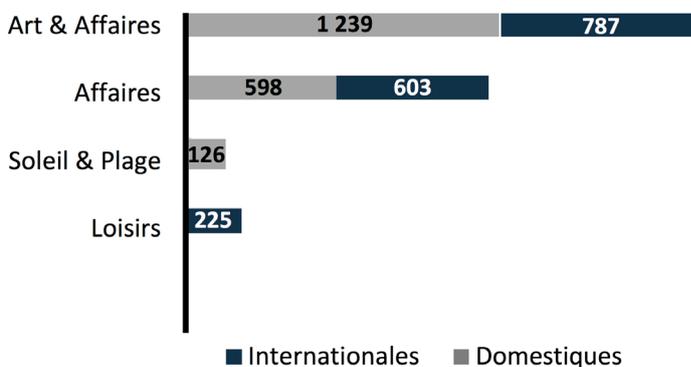
- Paris et dans ses banlieues, en particulier au regard des projets urbains lancés par le Grand Paris (Grand Paris Express, Réinventons Paris);
- Les villes secondaires, à proximité des aéroports, des gares et des centres de congrès afin de diversifier l'offre existante;
- Les destinations de loisirs, et en particulier les régions viticoles où la demande touristique augmente.

Les groupes hôteliers nationaux représentent 55% des projets hôteliers recensés. Ils souhaitent renforcer leur présence dans les segments économiques, de taille moyenne, grâce à des opportunités de franchise dans les villes tertiaires. De nouvelles marques ont par ailleurs été lancées afin de répondre aux évolutions de la demande.

Répartition des projets d'hôtels (incluant les changements d'enseignes); 2015 (Horwath HTL)



Projets d'hôtels (incluant les changements d'enseignes) des chaînes domestiques et internationales et par type de destination; 2015 (Horwath HTL)



Projets (incluant les changements d'enseignes) dans une sélection de villes par catégorie; 2015 (Horwath HTL)

Catégories	Paris		Bordeaux		Lyon		Marseille		Mulhouse		Nice		Toulouse		Rouen		Total	
	H	C	H	C	H	C	H	C	H	C	H	C	H	C	H	C	H	C
<b>Economique</b>									1	68							3	217
<b>Milieu de gamme</b>	3	150	1	77			1	53	1	76	1	135	1	70	2	128	9	688
<b>Haut de gamme</b>	7	510	1	130	2	347							1	32			10	897
<b>Total par destination</b>	<b>10</b>	<b>660</b>	<b>2</b>	<b>207</b>	<b>2</b>	<b>347</b>	<b>1</b>	<b>53</b>	<b>2</b>	<b>144</b>	<b>1</b>	<b>135</b>	<b>2</b>	<b>102</b>	<b>2</b>	<b>128</b>	<b>22</b>	<b>1 802</b>

## MÉTHODOLOGIE

Toutes les données sur la compétitivité française et la comparaison avec les autres pays de l'Union Européenne sont basés sur les données d'Eurostat au 1er janvier 2016.

Ce rapport contient des chiffres d'échantillons d'Horwath HTL sur les opérations des chaînes hôtelières.

Toutes les données de performances ont été fournies par l'INSEE. Aux fins du recensement des chaînes hôtelières:

- Les «Chaines» et les «enseignes» sont considérées comme des noms équivalents. Les groupes hôteliers sont des sociétés ayant plusieurs chaînes ou enseignes.
- Une chaîne est une organisation opérant 3 hôtels ou plus dans le monde (au moins 1 en France), en possédant, en opérant, en louant, ou en franchisant des propriétés.
- Les chaînes volontaires ou groupements d'hôteliers indépendants ne sont pas pris en compte.
- Les chaînes internationales sont des chaînes ayant leur siège social hors de la France. Les chaînes nationales ont leur siège en France, y compris celles ayant des activités à l'étranger.
- Les enquêtes sont basées sur la coopération des chaînes hôtelières participantes et la recherche documentaire couvrant plusieurs sources tels que les sites officiels, les annuaires des chaînes internationales et nationales, nos études précédentes...
- En ce qui concerne les échantillons, les catégories d'établissement sont basées sur la classification officielle française des hôtels.
- En ce qui concerne les performances (TO, PMC et RevPAR) les catégories sont basées sur l'INSEE et STR.
- Le double comptage des hôtels gérés par des opérateurs de second rang et franchisé par une chaîne a été écarté. Par conséquent, les données recensées sont nettes du double comptage.
- Dans ce rapport, les investissements d'hôtels n'incluent pas les hôtels indépendants.
- Le mot «Chambre» est un mot équivalent au mot «clé».
- Tous les graphiques montrant les chaînes nationales et internationales peuvent ne pas correspondre à l'ensemble en raison des hôtels exploités de deuxième rang.
- Toutes les projections ont été élaborées par Horwath HTL.
- Pour tout renseignement sur la méthodologie du recensement, veuillez contacter Soazig Drais à [sdrais@horwathhtl.com](mailto:sdrais@horwathhtl.com).

## A PROPOS DES AUTEURS

Crowe Horwath International, fondé à New York en 1915, est le 9ème réseau mondial d'audit, d'expertise comptable et de conseil. Il rassemble plus de 190 cabinets dans plus de 110 pays.

Les cabinets du réseau Crowe Horwath International spécialisés dans le conseil dans l'hôtellerie, le tourisme et le loisirs se sont regroupés sous la marque Horwath HTL. Notre réseau mondial est devenu leader du conseil en hôtellerie, tourisme et loisirs. Il compte actuellement plus de 50 bureaux situés dans 39 pays.

Avec plus de 10 ans de présence en France et 1 200 missions réussies, Horwath HTL est le principal cabinet spécialisé dans l'accompagnement et le développement de projets hôteliers, touristiques et de loisirs.

L'équipe regroupe 22 consultants permanents spécialistes du secteur et 4 associés pour des missions se déroulant en France et à l'international.

Nos consultants ont une longue pratique du conseil et du management opérationnel. Nous associons des compétences uniques et reconnues en matière d'études de faisabilité, de stratégies de développement des destinations, de programmation d'équipements, et d'assistance marketing et financière pour le montage de projets.

Notre gamme de services couvre l'ensemble des besoins des investisseurs et porteurs de projets publics ou privés que nous accompagnons et conseillons de la phase de conception de leurs projets jusqu'au pilotage de la mise en œuvre.

Notre expérience et nos contacts auprès des opérateurs, des développeurs, des investisseurs, des bailleurs et des acteurs institutionnels nous permettent de prendre en charge des projets complexes.

Horwath HTL (France) est un cabinet de conseil indépendant. Le siège est localisé à Paris. Nous sommes également présents en Afrique avec un siège permanent à Abidjan.

AUTEUR:



**PHILIPPE DOIZELET**  
Associé Hôtellerie  
Horwath HTL France  
pdoizelet@horwathhtl.com

Philippe Doizelet a débuté sa carrière comme consultant pour Horwath & Horwath puis KPMG avant d'occuper des fonctions marketing centrales auprès d'Europcar International puis du Groupe Accor. Il rejoint le bureau Horwath HTL France en tant qu'associé en 2006.

Spécialiste des études de marché et de faisabilité, Philippe a conduit environ 300 missions en France et à l'international.

Philippe Doizelet intervient dans les grandes conférences internationales d'investissement hôtelier et publie régulièrement dans la presse spécialisée (Yearbook Hotel, Global Hotel Network, Hotels News Now). Il est membre de ISHC.

CONTRIBUTEURS PRINCIPAUX:



**SOAZIG DRAÏ**  
Consultante Hôtellerie  
Horwath HTL France  
sdrais@horwathhtl.com

Diplômée d'un MBA en Hospitality Management à l'ESSEC (2013) spécialisé en immobilier hôtelier, stratégie d'entreprise et finance, et d'une Licence en Gestion Internationale de l'Hôtellerie et de la Restauration à l'Institut Paul Bocuse, Soazig a débuté sa carrière en immobilier hôtelier au sein de Carlson Rezidor et Fundotel, où elle a développé une expertise solide des marchés immobilier et hôtelier européens.

Lors de ces expériences, Soazig a conduit des missions de stratégie de développement pour des marques internationales économiques à haut de gamme. Elle a également participé à des missions de sélection d'opérateur, financement, valorisation, études de marché et faisabilité à Paris et Ile de France, ainsi qu'en Europe de l'Ouest et en Iran.

Elle bénéficie de six ans d'expérience à des postes opérationnels et managériaux au sein d'opérateurs hôteliers internationaux, et a démontré ses aptitudes en gestion de projet lors d'une mission de conseil et ingénierie de la formation au Liban.

Les Chaînes Hôtelières en France 2017  
© All rights Reserved 2017  
Edité par Horwath HTL France  
La reproduction et la photocopie est interdite.  
Veuillez nous contacter pour des extractions  
de chiffres: pdoizelet@horwathhtl.com

Horwath HTL France  
6, Rue Dunois, 75013 Paris  
Tel: +33 (0) 1 42 17 03 38



# Horwath HTL™

Hotel, Tourism and Leisure

## ASIA PACIFIC

AUCKLAND, NEW ZEALAND  
auckland@horwathhtl.com

BANGKOK, THAILAND  
Health and Wellness  
ischweder@horwathhtl.com

BANGKOK, THAILAND  
nikhom@horwathhtl.com

BEIJING, CHINA  
beijing@horwathhtl.com

HONG KONG, SAR  
hongkong@horwathhtl.com

JAKARTA, INDONESIA  
jakarta@horwathhtl.com

KUALA LUMPUR, MALAYSIA  
kl@horwathhtl.com

MUMBAI, INDIA  
vthacker@horwathhtl.com

SHANGHAI, CHINA  
shanghai@horwathhtl.com

SINGAPORE, SINGAPORE  
singapore@horwathhtl.com

SYDNEY, AUSTRALIA  
rdewit@horwathhtl.com

TOKYO, JAPAN  
tokyo@horwathhtl.com

## AFRICA

ABIDJAN, IVORY COAST  
cspecht@horwathhtl.com

CAPE TOWN, SOUTH AFRICA  
capetown@horwathhtl.com

KIGALI, RWANDA  
fmustaff@horwathhtl.com

## EUROPE

AMSTERDAM, NETHERLANDS  
amsterdam@horwathhtl.com

ANDORRA LA VELLA, ANDORRA  
vmarti@horwathhtl.com

BARCELONA, SPAIN  
vmarti@horwathhtl.com

BELGRADE, SERBIA  
slovreta@horwathhtl.com

BUDAPEST, HUNGARY  
mgomola@horwathhtl.com

DUBLIN, IRELAND  
ireland@horwathhtl.com

BERLIN, GERMANY  
germany@horwathhtl.com

ISTANBUL, TURKEY  
merdogdu@horwathhtl.com

LISBON, PORTUGAL  
vmarti@horwathhtl.com

LIMASSOL, CYPRUS  
cmichaelides@horwathhtl.com

LONDON, UK  
eheiberg@horwathhtl.com

MADRID, SPAIN  
vmarti@horwathhtl.com

OSLO, NORWAY  
oslo@horwathhtl.com

PARIS, FRANCE  
pdoizelet@horwathhtl.com

ROME, ITALY  
zbacic@horwathhtl.com

SALZBURG, AUSTRIA  
austria@horwathhtl.com

WARSAW, POLAND  
dfutoma@horwathhtl.com

ZAGREB, CROATIA  
zagreb@horwathhtl.com

ZUG, SWITZERLAND  
hwehrle@horwathhtl.com

## LATIN AMERICA

BUENOS AIRES, ARGENTINA  
cspinelli@horwathhtl.com

DOMINICAN REPUBLIC  
speralta@horwathhtl.com

SANTIAGO, CHILE  
cspinelli@horwathhtl.com

## MIDDLE EAST

DUBAI, UNITED ARAB EMIRATES  
kdrubbel@horwathhtl.com

## NORTH AMERICA

ATLANTA, USA  
pbreslin@horwathhtl.com

DENVER, USA  
jmontgomery@horwathhtl.com

MIAMI, USA  
acohan@horwathhtl.com

MONTREAL, CANADA  
pgaudet@horwathhtl.com

NEW YORK, USA  
jfareed@horwathhtl.com

NEW YORK, USA  
pbreslin@horwathhtl.com

TORONTO, CANADA  
pgaudet@horwathhtl.com