



Problèmes de trésorerie et de financement : la mécanique si particulière de l'HPA

Après avoir abordé l'importance de la stratégie et de la planification dans la gestion d'un camping, évoquons la trésorerie et les financements qui peuvent, notamment à cause du caractère saisonnier de l'activité, devenir de réelles entraves à la bonne marche de l'entreprise.

OLIVIER GAUTRON ET BRUNO RAVARD,
EXPERTS-COMPTABLES SPÉCIALISÉS HPA CHEZ BDO - WWW.BDO.FR



SHUTTERSTOCK

Dans son livre *Le Pouvoir de l'intention*, le Dr Wayne Dyer présente l'argent comme de « l'énergie », qu'il est possible d'attirer ou de repousser selon les choix que nous faisons et les décisions que nous prenons... Une entreprise a besoin d'argent afin de gérer la trésorerie, le chiffre d'affaires, les marges brutes, tout ce qui est lié aux flux qui circulent dans l'entreprise. Gagner plus d'argent ? On pourrait affirmer que c'est tout simplement son choix. Vous obtenez un résultat dans votre entreprise aujourd'hui uniquement grâce aux choses que vous avez faites. S'il faut un nouveau résultat, alors le choix doit consister à faire les choses de manière différente. A prévoir et anticiper. C'est ce travail préalable sur la stratégie et la planification que nous avons relaté dans nos derniers articles (cf. *L'OT* n° 337 daté septembre et *L'OT* n° 338 daté octobre).

« Paradoxe du camping : c'est lorsque l'argent ne rentre pas qu'il faut faire les grosses dépenses »

Si on ne contrôle pas ce qui génère des mouvements d'argent dans l'entreprise, alors c'est l'argent qui prendra le contrôle sur vous. Au lieu d'atteindre une situation de trésorerie qui vous permettrait d'avoir la liberté et l'épanouissement souhaités, votre énergie sera dépensée à tenter d'équilibrer ces flux, chiffres d'affaires, emprunts, etc., et beaucoup de temps sera gaspillé à réfléchir sur les moyens d'équilibrer votre budget.

Les problèmes de trésorerie peuvent avoir des causes diverses et variées. Parfois, cela est dû au fonctionnement de l'entreprise, parfois à l'environnement du moment. Aucune situation n'est définitive. Pour pouvoir y faire face, il est important d'identifier d'où viennent ces problèmes.

Qu'appelle-t-on « difficultés de trésorerie » ?

La trésorerie est l'argent dont une entreprise dispose en caisse ou sur ses comptes bancaires pour faire face à ses dépenses courantes : achats de marchandises, de fournitures, paiement des charges, remboursement des emprunts et des crédits-bails, etc. On parle de « difficultés de trésorerie » lorsque l'on constate des décalages entre les entrées et les sorties d'argent, et que ces décalages n'ont pas été anticipés et financés par des ressources adéquates.

Il est important de comprendre qu'à chaque type de dépense correspond un type de financement adapté. Un gestionnaire qui a besoin d'acheter du matériel locatif ou du matériel d'exploitation dont la durée de vie est estimée à plusieurs années (entre trois et cinq ans par exemple pour du matériel d'exploitation et cinq à douze ans pour du matériel locatif), sollicitera de sa banque un crédit à moyen terme classique (trois à cinq ans).

Parallèlement, des investissements lourds en termes d'équipements de loisirs ou de services (parc aquatique, sanitaires, aménagement des réseaux...), ne permettront pas de développer immédiatement le chiffre d'affaires (il faudra plusieurs saisons pour que ces investissements portent leurs fruits). Pour ceux-là, il sera très important de solliciter des durées de financement beaucoup plus longues (dix à quinze ans). En revanche, s'il est besoin de lancer une campagne publicitaire, qui devra porter ses fruits dans un délai de six à douze mois, il faudra trouver des ressources à court terme.

Or, on constate que les gestionnaires ont tendance, par peur, à vouloir limiter au maximum leur endettement et privent ainsi leur entreprise de ressources à court terme pour l'avenir. On peut les comprendre,

mais s'ils n'intègrent pas cette notion d'adéquation entre les ressources (à court, moyen ou long terme) et leur emploi, ils augmenteront les risques de se retrouver dans une impasse de trésorerie. S'ils doivent payer, en cours d'exploitation, des agencements ou une tondeuse avec

des ressources à court terme, ils risquent de s'exposer à des difficultés pour faire face à d'autres dépenses à court terme. C'est mécanique !

De plus, l'activité de l'hôtellerie de plein air est une activité très saisonnière, avec des périodes longues sans encaissements de chiffre d'affaires. ➤



SHUTTERSTOCK

Hors saison, d'octobre à février, la majorité des terrains de camping n'encaissent aucun chiffre d'affaires. Ils doivent cependant faire face à des dépenses d'exploitation courante (salaires, charges sociales, frais divers d'entretien, publicité...). Si, après avoir remboursé ses prêts, un terrain sort de la saison sans trésorerie, il s'expose à plusieurs difficultés :

- ⇒ gestion d'un découvert bancaire qui peut être important et, si l'on n'a pas anticipé la situation : obligation de négocier avec le banquier soit la mise en place d'une autorisation de découvert, d'une augmentation de son découvert ou d'un crédit de trésorerie (ça ne sera pas toujours très facile) ;
- ⇒ situation parfois difficile à tenir psychologiquement car cela met le gestionnaire dans une situation inconfortable avec une pression des organismes bancaires pour régulariser la situation ;
- ⇒ impossibilité d'anticiper les investissements nécessaires au développement du terrain. Il apparaît alors un risque de dégradation du terrain, d'une communication et promotion du terrain déficiente (pas de moyens pour s'assurer d'un bon référencement du site, pas d'actions de commercialisation...) impactant la capacité à réaliser une bonne saison suivante.

Comment ces difficultés naissent-elles ?

– *En raison d'un décalage entre les travaux engagés et la capacité du terrain à les absorber*

Nous sommes sur un secteur qui présente des contraintes financières particulières et qui, en plus, nécessite des capitaux très importants :

- prix d'acquisition des terrains très élevé,
- travaux d'amélioration du terrain très coûteux et sans retour sur investissement immédiat.

Sans analyse préalable du potentiel du terrain, des perspectives de développement et des capacités financières de l'exploitation, il est dangereux et utopique d'envisager des travaux importants dans le terrain sans en mesurer les impacts financiers tout en restant prudemment ambitieux.

On peut donner nombre d'exemples de gestionnaires qui ont engagé, juste après l'acquisition de leur terrain, des travaux d'embellissement et d'amélioration des services sans que ces derniers aient été préalablement envisagés lors de l'acquisition et pensant que le retour sur investissement serait immédiat ! La conséquence est fatale : l'activité des années postérieures à l'investissement peut être inférieure au minimum nécessaire pour couvrir des échéances d'emprunt fréquemment trop lourdes, et qui sont souvent difficilement négociables avec les partenaires bancaires.

– *En raison d'un décalage entre les investissements réalisés et l'absence d'un vrai plan stratégique de développement pour savoir où l'on va, où l'on veut aller !*

Nombre d'investissements dans un terrain de camping peuvent être le fruit d'une envie (louable !) de faire de son terrain le plus beau du secteur. Cependant, même si la tendance dans l'hôtellerie de plein air a toujours été de tirer les prestations d'un camping vers le haut afin de répondre au mieux aux tendances du secteur, il faut également être en mesure d'identifier préalablement l'intérêt « commercial » de son investissement.

On retiendra l'exemple d'un gestionnaire qui était en difficultés financières et pour lequel son terrain de camping (à peine 100 emplacements) ne dégagait pas suffisamment de trésorerie pour financer son endettement. Il était dans une situation où il avait besoin de développer son chiffre d'affaires. Ne bénéficiant pas d'une salle d'animations suffisante à son goût pour développer l'activité bar et restauration, il avait envisagé d'agrandir sa salle de réception, engendrant de fait des travaux estimés à plus de 100 000 €. Il pensait pouvoir ainsi récolter plus de chiffre d'affaires lui permettant, à la fois, de financer les travaux d'agrandissement de sa salle et, également, participer au financement du reste de l'activité. Une étude approfondie de son activité et de son camping (emplacement

géographique, typologie des emplacements exploités, typologie de sa clientèle...) a démontré que son idée première aurait eu pour conséquence de dégrader sa trésorerie plus que l'améliorer, et ainsi le mettre dans une situation épouvantable.

« Privilégier les emprunts longs et les échéances annuelles »

De même, l'écoute de son environnement extérieur est primordiale dans l'orientation de ses investissements. Les avis de consommateurs peuvent, à ce titre, être de bons indicateurs sur les orientations à donner à vos investissements (exemples : grande pataugeoire au lieu d'immenses toboggans ; réfection des sanitaires ; investissements en animations...).

– *Inadéquation entre les investissements réalisés et les actions commerciales mises en place pour développer le terrain*

La réalisation d'investissements lourds (nouveaux équipements locatifs, nouveaux investissements dans les services...) doit avoir un retour sur investissement mesurable :

- par le développement des visites du terrain,
- par le développement du retour positif des clients,
- pour permettre de voir se développer son chiffre d'affaires.

Mais tout cela ne peut s'envisager qu'avec la mise en place d'une communication permettant de montrer à ses ►

clients (actuels et futurs) les évolutions du terrain. Faire de gros investissements et ne pas communiquer dessus ne permettra pas de développer l'activité suffisamment rapidement pour atteindre le nouveau seuil de rentabilité financière.

– Durée de financement souvent trop courte et mode de remboursement des emprunts non adapté

Comme on l'indiquait préalablement, nombre de gestionnaires préférant avoir des durées d'engagement limitées dans le temps, choisissent de négocier des durées courtes pour leurs emprunts.

C'est un vrai problème qui peut mener l'exploitation vers un goulot d'étranglement. En effet, il peut être rassurant d'avoir des durées d'emprunts limitées, mais cela est vrai quand on n'a pas recours à l'emprunt de façon récurrente. Or, les investissements dans un terrain de camping sont répétitifs et reviennent quasiment tous les ans. Si on cumule tous les ans des emprunts à durée courte, on se retrouve avec une somme d'échéances qui peut dépasser la capacité contributive du terrain, et on s'expose à un refus du banquier à financer pour les années suivantes des investissements qui s'avèreraient indispensables. De plus, il doit être absolument privilégié des échéances annuelles plutôt que mensuelles ou trimestrielle. En effet, la saisonnalité de l'activité et le fait que les réservations arrivent de plus en plus tard font que la période « sans rentrées d'argent » s'allonge de plus en plus. Avoir des échéances mensuelles peut mettre le camping en difficultés financières.

Enfin, étant une activité très saisonnière, l'hôtellerie de plein air peut montrer des risques importants et pas toujours maîtrisables quant à la réussite de ses objectifs de chiffre d'affaires (risque climatique, risque environnemental...). Il sera primordial d'avoir un « matelas » de sécurité en termes de trésorerie afin d'honorer tous ses engagements.

– Autofinancement trop important ne laissant pas de marges de manœuvre

Comme on l'a indiqué précédemment, nombre de gestionnaires ont tendance à autofinancer leurs investissements et donc utiliser leur trésorerie existante. C'est une erreur qui peut être très préjudiciable pour plusieurs raisons :

- ⇒ cela les prive d'autonomie hors saison (pas de capacité à assurer des frais d'entretien, d'amélioration et de commercialisation nécessaires pour garantir le développement du camping) ;
- ⇒ en cas d'obstacle non prévu : difficulté à assumer la charge ;
- ⇒ si la saison suivante est mauvaise, il n'y a pas de marge de manœuvre.

– Mauvaise analyse du besoin en fonds de roulement hors saison

Le BFR (Besoin de fonds de roulement) correspond à la somme d'argent qui est nécessaire à l'exploitation de l'entreprise.

Lorsqu'un camping prépare sa saison, cela génère des frais et des stocks qu'elle doit financer avant d'encaisser ses premières réservations. Cela l'oblige à avoir des ressources en attendant leurs règlements. Comme vous pouvez le constater, pour éviter des tensions de trésorerie, le camping devra être en permanence très vigilant sur le niveau de ces frais en prévoyant leur financement.

On peut être en cessation de paiement avec une activité rentable

Il est primordial de ne pas confondre « chiffre d'affaires » et « rentabilité ». Ce sont deux notions totalement différentes, pour ne pas en arriver à se trouver en cessation de paiement alors que l'entreprise présente une activité rentable.

– Un mauvais montage financier peut entraîner des situations difficiles

On ne le répétera jamais assez : un terrain de camping peut proposer un bon produit, avoir une clientèle identifiée, un bon emplacement et se retrouver en difficulté uniquement par manque d'anticipation des décalages de trésorerie et de la mise en place d'un financement inadapté.

Ces situations difficiles se retrouvent aujourd'hui souvent pour des gestionnaires ayant acquis leur terrain, il y a quatre ou cinq ans, quand nous étions dans une période plus « prospère » en termes de développement de l'activité, et que le prix d'acquisition des terrains était très, voire trop élevé.

– Un manque d'analyse stratégique du terrain peut amener à ne pas atteindre les chiffres d'affaires minimum à réaliser

Pour obtenir le financement du camping ou des investissements lourds, il a souvent été envisagé des plans de développement qui se révèlent vite trop ambitieux. Des emprunts avec des échéances lourdes ont été mis en place sans se donner de marges de manœuvre et sans bien identifier les investissements futurs nécessaires pour maintenir l'outil à niveau. Le manque d'analyse stratégique des points forts et des points faibles du terrain peuvent amener le gestionnaire à faire les mauvais choix, et passer d'une exploitation rentable à une situation d'extrême difficulté financière, pouvant aller à la cessation de paiement.

– Manque de connaissance de son seuil de rentabilité financier

Il faut aujourd'hui savoir se positionner et avoir des repères pour anticiper. Ne pas connaître le chiffre d'affaires minimum à réaliser pour couvrir ses engagements, peut amener à prendre des décisions stratégiques désastreuses et amener le camping vers une situation catastrophique.

La lecture de ce dossier peut paraître alarmiste. Elle ne résulte que de l'observation de cas concrets relevés sur le marché de l'HPA, d'erreurs de jugement pouvant aller jusqu'à de réelles difficultés. Dans un prochain article, nous nous attacherons plus particulièrement à l'anticipation : déceler les signes avant-coureurs de difficultés, comment consolider ses acquis. ❖

