

RATIOS DE GESTION

VOTRE CAMPING AUJOURD'HUI... ET DEMAIN !

Après avoir mis en exergue les caractéristiques intrinsèques du camping –diagnostic économique–, il y a lieu de quantifier objectivement les potentialités réelles de l'établissement. Tant par comparaison de ses résultats aux ratios de la filière, que par la mise en avant de son potentiel de développement.

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



Dans ce long processus d'analyse de votre établissement, le diagnostic commercial a fait l'objet d'un développement dans notre précédente édition (*L'OT* n° 337, daté septembre 2014). Deux autres aspects importants vont consister, d'abord à comparer vos chiffres aux ratios propres de la profession, pour ensuite essayer de déterminer l'excédent brut retraité et reproductible

en fonction des capacités de développement du terrain.

L'analyse des ratios propres à la profession

Un certain nombre d'indicateurs de gestion, propres à l'activité d'hôtellerie de plein air, aide à positionner l'entreprise par rapport à son domaine d'activité. Se pencher sur ses ratios a de nombreux intérêts. La fonction des

ratios n'est jamais contestée puisqu'elle consiste à connaître ses performances commerciales, évaluer si l'entreprise est bien gérée et vérifier que les consommations (énergie, fluides) ne sont pas trop importantes.

Ces indicateurs peuvent être classés en deux catégories selon les domaines dont ils rendent compte :

- chiffre d'affaires et activité,
- frais généraux.

INDICATEURS LIÉS AU CHIFFRE D'AFFAIRES ET À L'ACTIVITÉ

Les indicateurs suivants, qui reprennent en outre les informations recueillies lors du diagnostic commercial, permettent d'appréhender avec précision l'activité d'une entreprise d'hôtellerie de plein air.

- Taux d'occupation = nombre d'emplacements loués / nombre d'emplacements disponibles.

Ce ratio est très important dans l'hôtellerie de plein air. Il doit être calculé par semaine (eu égard à la saisonnalité) et décliné par type d'emplacement (emplacements nus, mobile-homes, chalets...). A titre de référence le taux d'occupation moyen pour des hôtels de

plein air de trois et quatre étoiles nécessaire pour parvenir au seuil de rentabilité doit être compris entre 30 et 35%.

- Chiffre d'affaires moyen annuel par type d'emplacement.
- L'identification des emplacements « poids morts », c'est-à-dire à rentabilité très faible.

Ces différents ratios permettent d'analyser les évolutions du terrain et de les comparer par rapport aux chiffres du secteur. Pour cela, nous avons établi un tableau comparatif sur un échantillon de 200 terrains.

CHIFFRE D'AFFAIRES ANNUEL MOYEN PAR CATÉGORIE D'EMPLACEMENT

VOTRE CAMPING EST SITUÉ EN ZONE LITTORALE									
CA MOYEN PAR EMBLACEMENT	★ et ★★			★★★			★★★★ et ★★★★★		
	VALEUR BASSE	VALEUR MOYENNE	VALEUR HAUTE	VALEUR BASSE	VALEUR MOYENNE	VALEUR HAUTE	VALEUR BASSE	VALEUR MOYENNE	VALEUR HAUTE
Nus (CA par emplacement)	700 €	897 €	1 213 €	586 €	1 226 €	2 101 €	962 €	2 052 €	5 028 €
Mobile-homes/chalets (CA par emplacement)	3 699 €	4 492 €	5 850 €	3 585 €	5 014 €	6 433 €	4 107 €	6 316 €	9 746 €
Résidentiels (CA par emplacement)	1 540 €	1 780 €	2 335 €	1 472 €	2 144 €	3 097 €	1 694 €	2 798 €	4 063 €
TO linéaires (emplacements nus)	0	0	0	2 240 €	2 664 €	3 090 €	2 049 €	2 552 €	3 227 €
Bungalows toilés	0	0	0	2 049 €	3 064 €	3 859 €	2 770 €	3 965 €	4 792 €
CA global moyen par hébergement	1 111 €	1 489 €	2 130 €	1 603 €	2 519 €	3 977 €	2 162 €	4 210 €	6 338 €

VOTRE CAMPING EST SITUÉ EN ZONE RÉTRO LITTORALE						
	★ et ★★			★★★, ★★★★★ et ★★★★★		
	VALEUR BASSE	VALEUR MOYENNE	VALEUR HAUTE	VALEUR BASSE	VALEUR MOYENNE	VALEUR HAUTE
Nus (CA par emplacement)	295 €	603 €	885 €	277 €	1 126 €	3 202 €
Mobile-homes/chalets (CA par emplacement)	2 455 €	2 890 €	2 913 €	2 582 €	4 786 €	6 473 €
Résidentiels (CA par emplacement)	1 482 €	1 709 €	1 850 €	1 421 €	2 043 €	2 836 €
TO linéaires (emplacements nus)	0	0	0	1 363 €	2 192 €	3 502 €
Bungalows toilés	1 580 €	1 936 €	2 292 €	1 616 €	2 567 €	4 307 €
CA global moyen par hébergement	992 €	1 478 €	2 011 €	1 150 €	2 477 €	4 954 €

INDICATEURS LIÉS AUX FRAIS GÉNÉRAUX

Des informations sont mises à disposition par la fédération des centres de gestion agréés concernant le secteur d'hôtellerie de plein air. Ces informations intéressantes doivent cependant être prises avec précaution car elles concernent des terrains de camping plutôt de petite ou moyenne taille (634 entreprises ayant un chiffre d'affaires inférieur à 900 K€) et exploitées principalement sous forme individuelle. Certains ratios sont en réalité bien différents en fonction de la typologie de l'entreprise. Ainsi pour les entreprises réalisant plus de 900 K€ de chiffre d'affaires, on remarque une forte progression du poids de la masse salariale.

LES RATIOS DE GESTION

COMPTE DE RÉSULTAT	LITTORAL ★ et ★★	LITTORAL ★★	LITTORAL ★★★	LITTORAL ★★★★ et ★★★★★
CA HT total (net des reversements propriétaires)	100%	100%	100%	100%
MARGE BRUTE GLOBALE	98,20%	95,09%	95,09%	94,07%
Autres achats et charges externes	23,43%	23,72%	23,59%	28,64%
Loyers immobiliers	9%	10,70%	9,35%	1,18%
Crédits-bails	2,64%	9,11%	12,32%	4,60%
Sous-total achats et charges externes	35,08%	43,53%	45,25%	34,42%
VALEUR AJOUTÉE	63,13%	51,56%	49,84%	59,66%
Impôts et taxes	3,69%	4,17%	3,92%	3,13%
Charges de personnel	17,83%	17,82%	15,24%	14,81%
Salaires et charges dirigeants	9,73%	5,68%	8,24%	10,81%
Sous-total salaires et charges	27,57%	23,51%	23,48%	25,61%
EBE COMPTABLE	31,87%	23,88%	22,45%	30,91%
EBE retraité des loyers immobiliers et crédits-bails	43,52%	43,69%	44,11%	36,68%
RÉSULTATS D'EXPLOITATION	19,71%	15,55%	11,85%	5,14%
RÉSULTAT NET	17,65%	12,16%	8,44%	1,29%

- Les valeurs moyennes de ce tableau permettent de se situer et de comprendre les raisons d'éventuels écarts. Il faut toutefois être vigilant dans l'interprétation de ces indicateurs de gestion qui nécessitent parfois un retraitement.
- Des frais généraux trop importants sont autant de ressources d'EBE en moins qui ne permettent donc pas de financer des éléments plus importants comme les investissements, la publicité ou le remboursement de crédit.
- Gardez l'œil sur votre EBE car les banquiers préféreront un EBE situé entre 35 et 40%.

- Les taux de marge brute du secteur (entre 94 et 98%) (hors négoce de mobile-homes).
- Les ratios des charges externes (charges/chiffre d'affaires) : total autres achats et charges externes (hors loyers et crédits-bails) (23 à 27%).

Détermination de l'excédent brut d'exploitation nécessaire

Sans entrer dans le détail d'une analyse financière approfondie, il nous est apparu judicieux d'attirer l'attention sur le ratio le plus significatif : le niveau d'excédent brut d'exploitation retraité que l'on calcule ainsi :

$$\begin{aligned}
 & \text{CHIFFRE D'AFFAIRES TOTAL} \\
 & - \text{ autres achats et charges externes} \\
 & - \text{ impôts et taxes} \\
 & - \text{ salaires et charges} \\
 & + \text{ redevances de crédit-bail} \\
 & - \text{ impôt sur les sociétés} \\
 & = \text{ EBE retraité}
 \end{aligned}$$

L'EBE va permettre d'identifier la capacité du camping à couvrir l'ensemble de son endettement contracté pour couvrir ses investissements (emprunts + crédits-bails), ainsi que le remboursement lié à l'acquisition du camping (actif ou parts). L'EBE retraité doit être supérieur aux montants des échéances d'emprunt et de crédit-bail. A titre de référence, le niveau d'EBE retraité avant impôt sur les sociétés doit être compris entre 35 et 40%.

Les principaux postes peuvent être analysés ainsi :

LES COÛTS MOYENS DANS L'HÔTELLERIE DE PLEIN AIR
VOTRE CAMPING EST SITUÉ EN ZONE LITTORALE

COÛT PAR EMPLACEMENT		★ et ★★			★★★			★★★★ et ★★★★★		
		VALEUR BASSE	VALEUR MOYENNE	VALEUR HAUTE	VALEUR BASSE	VALEUR MOYENNE	VALEUR HAUTE	VALEUR BASSE	VALEUR MOYENNE	VALEUR HAUTE
Électricité	Montant	1 258 €	5 382 €	9 301 €	1 909 €	11 238 €	41 986 €	10 725 €	24 354 €	65 354 €
	Emplacement	20 €	47 €	60 €	17 €	56 €	127 €	41 €	62 €	108 €
	% CA	1,64%	3,21%	4,49%	0,50%	2,10%	5,91%	1,16%	1,53%	2,07%
Eau	Montant	2 372 €	9 710 €	22 117 €	2 822 €	17 590 €	66 826 €	26 258 €	48 478 €	98 986 €
	Emplacement	29 €	83 €	113 €	0	78 €	296 €	83 €	135 €	164 €
	% CA	2,91%	5,09%	8,47%	-	2,45%	5,66%	2,42%	3,52%	4,55%
Redevance crédits-bails	Montant	0	27 687 €	83 060 €	0	30 307 €	201 132 €	0	225 259 €	810 931 €
	Emplacement	0	135 €	405 €	0	111 €	416 €	0	509 €	1 345 €
	% CA	0	4,88%	14,64%	0	3,58%	10,80%	0	9,14%	23,06%
Entretien	Montant	397 €	12 359 €	28 071 €	4 290 €	32 184 €	107 466 €	16 377 €	50 785 €	133 304 €
	Emplacement	19 €	70 €	137 €	38 €	143 €	476 €	64 €	129 €	221 €
	% CA	1,42%	3,92%	5,39%	1,19%	4,19%	13,45%	1,78%	3,21%	4,49%
Assurance	Montant	675 €	3 182 €	8 025 €	1 827 €	5 934 €	23 463 €	4 374 €	14 839 €	30 430 €
	Emplacement	5 €	26 €	39 €	8 €	27 €	69 €	14 €	42 €	69 €
	% CA	0,53%	1,45%	2,41%	0,30%	0,89%	1,48%	0,56%	1,04%	1,62%
Animation	Montant	0	1 194 €	1 319 €	0	2 507 €	9 520 €	0	20 270 €	70 081 €
	Emplacement	0	3	8	0	18	86	0	47	116
	% CA	-	0,28%	0,83%	-	0,55%	2,48%	-	0,97%	1,82%
Publicité	Montant	1 814 €	9 103 €	19 963 €	3 226 €	16 349 €	50 859 €	16 425 €	43 344 €	98 985 €
	Emplacement	35	73	97	24	69	201	52	118	164
	% CA	3,47%	4,49%	6,48%	1,50%	2,20%	4,94%	2,06%	2,92%	4,13%

VOTRE CAMPING EST SITUÉ EN ZONE RÉTRO LITTORALE

COÛT PAR EMPLACEMENT		★ et ★★			★★★, ★★★★ et ★★★★★		
		VALEUR BASSE	VALEUR MOYENNE	VALEUR HAUTE	VALEUR BASSE	VALEUR MOYENNE	VALEUR HAUTE
Électricité	Montant	2 046 €	3 813 €	6 603 €	2 265 €	10 194 €	27 817 €
	Emplacement	26 €	46 €	75 €	21 €	73 €	199 €
	% CA	2,08%	3,85%	5,09%	0,76%	3,51%	8,62%
Eau	Montant	1 592 €	3 112 €	9 337 €	1 199 €	8 461 €	25 000 €
	Emplacement	11 €	35 €	106 €	11 €	59 €	128 €
	% CA	0,52%	3,65%	8,42%	0,92%	2,80%	6,33%
Redevance crédits-bails	Montant	0	3 221 €	10 354 €	0	18 298 €	93 663 €
	Emplacement	0	32 €	110 €	0	104 €	489 €
	% CA	0	3,28%	8,60%	0	4%	12,87%
Entretien	Montant	513 €	4 796 €	8 265 €	302 €	16 182 €	93 174 €
	Emplacement	6 €	60 €	109 €	2 €	109 €	299 €
	% CA	1,09%	3,86%	6,17%	0,25%	4,41%	8,54%
Assurance	Montant	402 €	1 411 €	2 323 €	660 €	2 920 €	8 817 €
	Emplacement	5 €	17 €	26 €	12 €	24 €	78 €
	% CA	0,86%	1,26%	1,79%	0,56%	1%	2,23%
Animation	Montant	0	494 €	987 €	0	1 119 €	7 370 €
	Emplacement	0	2 €	5 €	0	7 €	51 €
	% CA	-	0,33%	0,98%	-	0,36%	1,56%
Publicité	Montant	1 753 €	3 207 €	4 945 €	2 151 €	11 419 €	29 200 €
	Emplacement	10 €	39 €	56 €	20 €	88 €	209 €
	% CA	1,72%	2,71%	3,81%	1,51%	4,03%	7,97%

- Le poids de la masse salariale : charges de personnel (entre 15 et 20% en fonction d'activité annexe), coût du dirigeant (5 à 10%).
- Impôts et taxes (3 à 4%)

POTENTIEL, DÉVELOPPEMENT, OBJECTIFS : QUEL AVENIR POUR MON CAMPING ?

Un camping peut présenter des perspectives de développement importantes et différentes suivant chaque terrain. Il conviendra de déterminer les grands axes du plan de développement ainsi que les objectifs à atteindre.

Au niveau des produits

- augmentation du nombre de parcelles,
- installation de mobile-homes supplémentaires,
- mise en place d'une activité de négoce de mobile-homes,

- mise en place de résidentiels (propriétaires à l'année),
- développement des activités annexes ou externalisation de certaines activités,
- politique tarifaire.

A ce titre, il pourra être déterminé un prévisionnel cohérent de chiffre d'affaires sur les années à venir.

Objectif : identifier les capacités inhérentes au camping à dégager du chiffre d'affaires supplémentaires pour permettre une amélioration de sa capacité contributive.

	Normes panel BDO	RÉALISÉ (EN EUROS)						PRÉVISIONNEL (EN EUROS)					
		31 octobre 2012			31 octobre 2013			31 octobre 2014			31 octobre 2015		
		CA moyen par empl.	Nbre d'empl.	Total CA	CA moyen par empl.	Nbre d'empl.	Total CA	CA moyen par empl.	Nbre d'empl.	Total CA	CA moyen par empl.	Nbre d'empl.	Total CA
Nus	1 100	1 199	48	57 560	1 755	49	86 008	1 755	48	84 240	1 808	45	81 344
Mobile-homes (locatifs)	4 098	4 799	20	95 989	6 303	21	132 364	6 303	22	138 666	6 492	24	155 810
Chalets (locatifs)	4 098	2 977	6	17 861	4 527	6	27 162	4 527	6	27 162	4 663	6	27 977
BTM	-	2 023	4	8 092	3 614	4	14 454	3 614	4	14 456	3 722	4	14 890
MH résidents (emplacement à louer)	2 036	1 437	28	40 224	2 259	30	67 766	2 259	30	67 770	2 327	31	72 130
Sous-locations de MH résidents		791	1	791	652	1	652	672	1	672	692	1	692
Rétrocession				554			456			470			484
CA net de sous-locations		237	1	237	196	1	196	201	1	201	208	1	208
CA net		2 075	106	219 964	2 981	110	327 950	3 023	110	332 495	3 203	110	352 358

Au niveau des charges

Il conviendra de s'interroger sur chaque poste de charges et ainsi d'identifier les augmentations ou économies à prévoir :

- politique d'entretien et impact des nouveaux investissements (mobile-homes, piscines...),
- politique de communication (catalogues, salons, plaquettes...),
- politique sociale (embauches/licenciements, externalisation...),
- organisation interne,
- investissements/financements (amortissements, charges financières),
- rémunérations des dirigeants,
- frais généraux divers.

Objectif : identifier les potentiels d'économies permettant de faire baisser le seuil de rentabilité du camping.

Au niveau des investissements

Il conviendra à ce niveau de définir les grands axes du plan d'investissements à trois ans :

- Agrandissement ?
- Restructuration ?
- Hébergements locatifs ?
- Rénovation accueil, sanitaires ?
- Piscine couverte ?
- Site Internet ?

Objectif : définir les orientations souhaitées en matière d'investissement à trois ans pour en déterminer au final les budgets en fonction de la capacité contributive du camping.

CONCLUSION

Tout le travail prospectif développé dans ce chapitre, ajouté au précédent, doit permettre au gestionnaire de clarifier ses idées et de positionner les actions, tant en planification qu'en besoin financier. Mais il doit permettre également de faciliter un certain nombre d'actions :

- faire comprendre et faire admettre les décisions que vous prenez. Que ce soit pour le gestionnaire ou le banquier que l'on va solliciter pour financer les différentes opéra-

tions. Cela permettra de comprendre, de faire adhérer et valider votre stratégie.

- Identifier clairement les risques de déséquilibre financier et ainsi anticiper des besoins financiers importants.
- Contrôler ensuite, tout au long de son activité, la réalisation de ses objectifs et ainsi identifier et mesurer les dérives qui pourraient avoir des conséquences fâcheuses en termes financiers.