

BUSINESS PLAN : LA PRÉSENTATION GAGNANTE

Dans notre précédente édition, nous évoquons la nécessité et les fonctions du business plan pour convaincre l'organisme financier de l'attractivité de votre projet. Entrons maintenant dans le détail du contenu de ce business plan.

OLIVIER GAUTRON ET BRUNO RAVARD DU CABINET FIDEA/BDO
(WWW.BDO.FR/NEWS-EVENTS/SECTEURS/HOTELLERIE-PLEIN-AIR)

Constituer un outil de structuration fixant la stratégie de l'entreprise, constituer un outil de présentation et de communication et, démontrer la faisabilité du projet sont, rappelez-le, les trois objectifs du plan de développement (business plan) que vous allez produire pour « vendre » votre projet à un banquier. Pour être clair et immédiatement accessible à votre interlocuteur, il devra répondre à une structure de présentation précise, à l'image de celle qui suit, développée en six chapitres.

PRÉSENTATION DU CAMPING CIBLE

Elle contiendra :

- ✓ la présentation du camping à reprendre mettant en avant : la qualité de son emplacement et de son environnement ; le détail des emplacements (le nombre et la qualité) ; son positionnement par rapport à la concurrence du secteur.
- ✓ Les chiffres clés et la comparaison avec les ratios

du secteur : chiffre d'affaires par emplacement et par type d'activité ; l'excédent brut d'exploitation retraité ; le résultat net d'exploitation.

- ✓ **Les moyens d'exploitation :** les détails des hébergements locatifs ; les équipements de service et de loisirs ; le positionnement par rapport à la concurrence en termes d'équipements de services et de loisirs.
- ✓ **Les résultats de l'autodiagnostic (cf. croquis 1).**

LE(S) REPRENEUR(S)

Cette partie est primordiale pour le partenaire financier qui attache une importance particulière aux capacités du futur repreneur à être en mesure d'exploiter et de faire progresser l'hôtel de plein air visé. Cette partie indiquera :

- la présentation complète du repreneur (civilité, situation familiale, etc.),
- sa formation et son expérience professionnelle,
- son profil adapté à la gestion du terrain de camping (ancien commerçant, cadre commercial, ancien entrepreneur, etc.),
- ses motivations et objectifs,
- le patrimoine du repreneur qui permettra de financer une partie de l'acquisition.

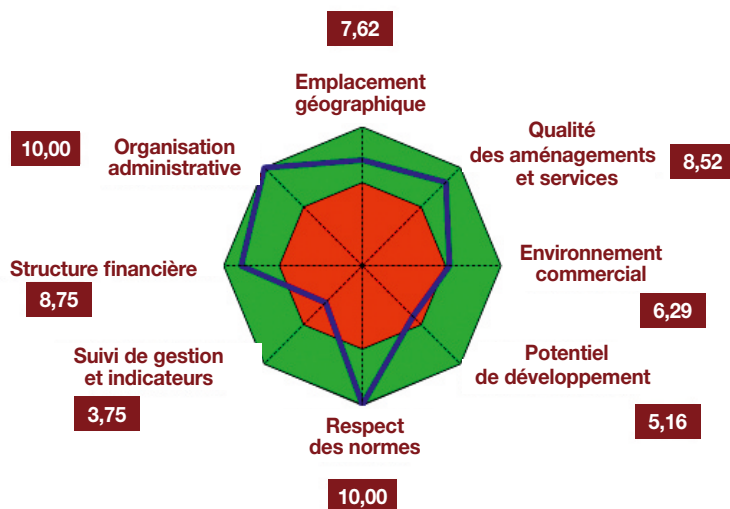
Il sera primordial dans cette partie, dans la mesure du possible, de mettre en avant les connaissances spécifiques en matière d'hôtellerie de plein air (pratiquer le camping depuis quinze ans n'induit pas une connaissance précise du métier!).

PRÉSENTATION TECHNIQUE DE LA REPRISE

Cette partie intégrera :

- le montage juridique envisagé (création d'une société ou d'une holding de reprise ou reprise en nom propre...),
- les modalités de la reprise (reprise du fonds de commerce seul, du fonds de commerce + foncier ou reprise des titres d'une société),
- le financement de la reprise (apports personnels du repreneur et concours bancaires demandés).

Croquis 1 Autodiagnostic : présentation du camping cible



LE PLAN DE DÉVELOPPEMENT ET LES MOYENS À METTRE EN ŒUVRE

Cette partie est le point central du business plan car elle va permettre au partenaire financier d'appréhender la philosophie du projet de reprise.

Le plan de développement présentera les grands axes du projet pour les trois à cinq ans à venir avec les objectifs et les orientations stratégiques retenues. Cette partie est primordiale puisqu'elle fera le lien entre le réalisme des prévisions et les objectifs fixés.

Les moyens mis en œuvre. Il s'agit ici de détailler la stratégie mercatique, logistique, humaine et publicitaire que souhaite mener le repreneur en précisant les palliatifs et les améliorations qu'il compte apporter à l'exploitation existante. On y retrouvera (par exemple sous forme de tableau) :

- l'évolution dans le temps des capacités d'hébergement : la présentation dans le temps des créations de parcelles ou modification des emplacements (nus, locatifs, propriétaires) ; l'évolution des équipements nécessaires en lien avec la modification des parcelles (acquisition de mobile-homes, de chalets...),
- l'évolution des équipements de loisirs et de services,
- leurs conséquences en termes d'accroissement du chiffre d'affaires (tableau d'évolution du chiffre d'affaires),
- les évaluations chiffrées des investissements,
- les actions de promotion et de commercialisation qui seront mises en place pour assurer les locations supplémentaires proposées,
- l'évolution des effectifs et la politique de rémunération envisagée pour le repreneur et sa famille.

LES PRÉVISIONNELS D'ACTIVITÉ

Dans la suite logique du plan de développement, cette partie chiffrée détaillera :

- le chiffre d'affaires prévisionnel,
- les budgets des charges d'exploitation,
- les investissements à réaliser,
- le compte de résultat prévisionnel.

L'établissement des prévisionnels d'activité sous-entend la collation d'informations sur le passé et le futur de l'entreprise convoitée. Ces informations seront recueillies, d'une part, lors du diagnostic d'acquisition pour celles concernant l'antériorité de l'activité. Quant à celles concernant le futur, elles proviendront de la confrontation du plan stratégique du repreneur avec les potentialités du terrain.

La détermination du chiffre d'affaires prévisionnel va tenir compte des spécificités du terrain à acquérir. La visite du terrain, la récupération du plan de masse et l'étude des statistiques auront permis :

- de définir le nombre d'emplacements existants,
- de définir le chiffre d'affaires moyen par emplacement,
- d'identifier les activités annexes et le poids de leur chiffre d'affaires,
- d'identifier la part des activités exceptionnelles (principalement le négoce de mobile-homes),
- d'apprécier les capacités d'agrandissement,
- d'apprécier les capacités de modification du terrain,
- d'apprécier les marges de manœuvre en termes de détermination des tarifs en fonction de la clientèle existante, de la concurrence et de l'évolution qualitative que l'on veut donner au terrain.

Tous ces éléments seront ainsi traités pour présenter le

Tableau 2 Exemple d'évolution prévisionnelle des chiffres d'affaires hébergement

	Réalisé			En cours			2012			2013		
	2010			2011			12 mois			12 mois		
	C.A Moyen par emplacement	nbre	TOTAL CA	C.A Moyen par emplacement	nbre	TOTAL CA	C.A Moyen par emplacement	nbre	TOTAL CA	C.A Moyen par emplacement	nbre	TOTAL CA
CA emplacements												
Nus	816	54	44 085	1 187	54	64 078	1 180	50	59 000	1 215	39	47 401
MH	5 464	16	87 426	5 593	16	89 485	5 760	21	120 960	5 933	23	136 454
Tentes Lodges							2 000	4	8 000	2 060	8	16 480
M.H. Particuliers (Emplacement à l'année)	2 203	28	61 691	2 043	28	57 213	2 200	33	72 600	2 266	38	86 108
Chalet	2 841	7	19 889	4 990	7	34 928	4 000	7	28 000	4 120	7	28 840
CA net	2 029	105	213 091	2 340	105	245 704	2 509	115	288 560	2 742	115	315 283
EVOLUTION DES TARIFS							3,00%			3,00%		

Comment me situer face à mes confrères ?

Parlons-en ensemble

BDO a créé les ratios références de la profession

Le conseil objectif et les services d'un expert-comptable spécialisé en HPA

Grand Ouest : olivier.gautron@bdo.fr
Rhône-Alpes : gregoire.bisson@bdo.fr
PACA : beranger.foltz@bdo.fr
Tél. 02 51 22 98 11 • www.bdo.fr (secteur hôtellerie de plein air)

chiffre d'affaires prévisionnel envisagé pour les cinq à dix ans à venir. Eu égard au niveau d'investissements et au délai de retour sur investissement, le prévisionnel de chiffre d'affaires sera réalisé sur une durée supérieure à celle rencontrée dans les prévisionnels établis pour d'autres activités (cf. tableau 2 page 85).

Les charges correspondant à l'exploitation d'un terrain de camping varient de façon importante suivant la typologie de l'hôtel de plein air. Les différentes charges identifiées sont les mêmes que pour toute autre activité. Cependant, les budgets suivants devront être approchés avec prudence et nécessiteront une étude approfondie (en lien avec les ratios du secteur - observatoire BDO) : l'eau, l'électricité, les charges d'entretien du camping, les charges de location, la publicité (cf. tableau 3 ci-dessous).

Les investissements à venir. La reprise d'un terrain de camping se fait fréquemment avec l'envie pour le repreneur d'y apporter certaines modifications. La décision de

d'environnement,

- ✓ modernisation de l'appareil en vue de limiter les coûts d'entretien et de gagner en productivité,
- ✓ rénovation ou aménagement des locaux pour améliorer les conditions d'accueil des touristes,
- ✓ investissements dans de nouveaux outils locatifs ou renouvellement des outils locatifs anciens,
- ✓ aménagement des parcelles pour accueillir de nouveaux locatifs (réseaux électriques, réseaux d'assainissement...),
- ✓ informatisation du camping, mise en réseau, gain de puissance et de rapidité pour une gestion plus prospective et plus réactive des réservations,
- ✓ lancement de nouvelles offres commerciales ou attaque de nouveaux marchés nécessitant des investissements publicitaires importants.

Pour cela, l'audit technique réalisé préalablement au montage du dossier financier va permettre de mettre en avant la nécessité de réaliser des travaux de remise aux

normes (sécurité, travaux électriques...) et cela pour réaliser des économies de charges et présenter un produit plus en phase

« La partie développement est essentielle : le lien entre le réalisme des prévisions et les objectifs »

reprise suppose donc d'identifier précisément les conséquences financières de tels investissements.

Suite à l'audit réalisé sur l'outil de travail, un certain nombre d'investissements peuvent donc s'avérer nécessaires à la bonne marche et au développement de l'entreprise :

- ✓ mise aux normes en termes de sécurité ou

avec la concurrence. Ainsi, la décision d'un remodelage du terrain peut permettre la création de nouveaux emplacements pour entraîner un accroissement du chiffre d'affaires. Des travaux de végétalisation peuvent rendre le lieu plus attractif. Tous ces travaux ne peuvent s'envisager qu'en estimant les coûts engendrés par les contraintes techniques propres à ce genre de travaux.

Tableau 3 Exemple de charges correspondant à l'exploitation d'un terrain

COÛTS / EMPLACEMENTS	LITTORAL									RETRO LITTORAL						
	Une et deux étoiles			Trois étoiles			Quatre et Cinq étoiles			Une et deux étoiles			Trois et quatre et cinq étoiles			
	Valeur basse	Valeur moyenne	Valeur haute	Valeur basse	Valeur moyenne	Valeur haute	Valeur basse	Valeur moyenne	Valeur haute	Valeur basse	Valeur moyenne	Valeur haute	Valeur basse	Valeur moyenne	Valeur haute	
ELECTRICITE	Montant	1258	5382	9301	1909	11238	41986	10725	24354	65354	2046	3813	6803	2265	10194	27817
	/empl	20	47	60	17	56	127	41	62	108	26	46	75	21	73	199
	% CA	1,64	3,21	4,49	0,50	2,10	5,91	1,16	1,53	2,07	2,08	3,85	5,09	0,76	3,51	8,62
EAU	Montant	2372	9710	22117	2822	17590	68826	26258	48478	98986	1592	3112	9337	1199	8461	25000
	/empl	29	83	113	0	78	296	83	135	164	11	35	106	11	59	128
	% CA	2,91	5,09	8,47	-	2,45	5,66	2,42	3,52	4,55	0,52	3,65	8,42	0,92	2,80	6,33
REDEVANCE CREDIT BAUX	Montant	0	27687	83060	0	30307	201132	0	225259	810931	0	3221	10354	0	18298	93663
	/empl	0	135	405	0	111	416	0	509	1345	0	32	110	0	104	489
	% CA	0,00	4,88	14,64	0,00	3,58	10,80	0,00	9,14	23,06	0,00	3,28	8,60	0,00	4,00	12,87
ENTRETIEN	Montant	397	12359	28071	4290	32184	107466	16377	50785	133304	513	4796	8265	302	16182	93174
	/empl	19	70	137	38	143	476	84	129	221	6	80	109	2	109	299
	% CA	1,42	3,92	5,39	1,19	4,19	13,45	1,78	3,21	4,49	1,09	3,88	6,17	0,25	4,41	8,54
ASSURANCE	Montant	675	3182	8025	1827	5934	23483	4374	14839	30430	402	1411	2323	660	2920	8817
	/empl	5	26	39	8	27	69	14	42	69	5	17	26	12	24	78
	% CA	0,53	1,45	2,41	0,30	0,89	1,48	0,56	1,04	1,62	0,86	1,26	1,79	0,56	1,00	2,23
ANIMATION	Montant	0	1194	1319	0	2507	9520	0	20270	70081	0	494	967	0	1119	7370
	/empl	0	3	8	0	18	86	0	47	116	0	2	5	0	7	51
	% CA	-	0,28	0,83	-	0,55	2,48	-	0,97	1,82	-	0,33	0,98	-	0,36	1,56
PUBLICITE	Montant	1814	9103	19963	3228	16349	50859	16425	43344	98985	1753	3207	4945	2151	11419	29200
	/empl	35	73	97	24	69	201	52	118	164	10	39	56	20	88	209
	% CA	3,47	4,49	6,48	1,50	2,20	4,94	2,06	2,92	4,13	1,72	2,71	3,81	1,51	4,03	7,97



Recyclez !



Désherbez !



Energisez !



Nettoyez !



Transportez !



56 rue des Pêcheries 50660 ORVAL ☎ : 02.33.17.04.61 / 06.05.20.71.45 ✉ commercial-kard@orange.fr www.fournisseurs-espacesverts.com

LE FINANCEMENT OU LA MESURE DE L'ÉQUILIBRE FINANCIER

Les informations financières devant figurer dans le business plan dépendent des montants que recherche l'investisseur potentiel et de son financement en fonds propres.

Pour l'établissement du plan de financement, plusieurs particularités existent quant au secteur de l'hôtellerie de plein air :

– le besoin en fonds de roulement doit être déterminé de façon différente suivant la date de prise de jouissance du terrain. Si cette dernière est très proche du début de la saison, il sera très faible. En effet, la particularité de cette activité tient dans le fait que le camping encaisse assez tôt dans l'année des acomptes de ses clients pour la saison à venir (les premiers acomptes arrivent en janvier/février). Ainsi, le repreneur qui reprendra l'activité au mois de mai ou juin se verra remettre par l'ancien exploitant le montant des acomptes correspondant aux séjours de la saison à venir. En revanche, si la prise de possession du terrain intervient juste après la saison, le repreneur potentiel devra identifier toutes les charges à couvrir pendant l'hiver (d'octobre à avril) car il n'aura aucun encaissement pendant cette période.

A ce titre, il sera nécessaire d'envisager dans le financement initial ce besoin de trésorerie important.

– L'entretien d'un terrain de camping et sa mise à niveau par le repreneur potentiel est un poste très significatif qu'il faut approcher au plus juste. Ces travaux se réalisent pendant l'hiver. La demande de financement devra également tenir compte de cette spécificité.

– L'acquisition des actifs d'une entreprise d'hôtellerie de plein air a souvent pour corollaire la génération de frais d'acquisition significatifs qu'il faudra approcher avec précision pour les intégrer dans le financement demandé.

Une fois les besoins financiers identifiés, le financement sera déterminé : part financée par les partenaires bancaires et part autofinancée. Plusieurs tableaux seront établis :

– le premier sera le récapitulatif des emprunts souscrits (anciens et nouveaux) et des crédits-bails mis en place (anciens et nouveaux). Ce tableau va permettre d'avoir une vision générale sur la période de plan de financement (cinq à dix ans) des engagements de l'entreprise. En raison de la diversité des modes de financement (emprunts et crédits-bails) et de leur durée, ce tableau identifiera les périodes de fort endettement et les dates à partir desquelles les besoins de trésorerie seront moins importants et où il sera possible d'envisager des travaux supplémentaires.

– Le deuxième sera le plan de financement établi sur une durée de cinq à dix ans suivant le plan stratégique du repreneur. Il identifiera la trésorerie excédentaire dégagée par l'activité. Il reprendra :

Pour les ressources : les apports du repreneur ; la libération des emprunts souscrits ; la capacité d'autofinancement dégagée chaque année par le camping.

Pour les besoins : les investissements de départ et de renouvellement ; le besoin en fonds de roulement ; les remboursements d'emprunt.

– Le troisième sera un plan de trésorerie mensuel pour la première année d'activité reprenant principalement les mois hors saison pour lesquels il n'y a aucun encaissement. ❖

Cabinet TOLEDE & Fils

L'assureur Partenaire HPA

ASSURANCES H.P.A.



- Multirisque Camping
- Annulation
- Contrat Groupement de campings
- Assurance Mobile-Home Résidentiel
- Flotte Auto
- Protection Juridique
- Prévoyance, Retraite



NOTRE ATOUT : + DE GARANTIES
– DE COTISATIONS

Ils nous font confiance :

Village center
ESTERES

sibu
Société de gestion de
campings

Gain
SOLARIS

kawan
Société de gestion de
campings

Fédération Française
de Camping et de Caravaning

Présent aux salons :

Sett

CAMPOUEST

Atlantica

www.assurancecamping.com

BP94 - 17206 ROYAN CEDEX

Tél. : 05 46 38 76 65

Fax : 05 46 38 76 23

info@cabinet-tolede.com