

BOITE A OUTILS DES CAMPINGS DE WALLONIE

« Mise à disposition pour les opérateurs gestionnaires de camping en Wallonie des trois outils de benchmarks stratégiques type business plan ainsi que d'une modélisation de retours sur investissement possible en fonction de différents modèles d'hébergements »



CONCLUSIONS DE L'ETUDE

1 MARS 2019

OBJECTIFS ET ENJEUX



La région Wallonie doit accompagner le développement de la filière camping. Cette évolution devant permettre un accroissement de la clientèle de passage et par effet collatéral un développement global du tourisme régional.

La transition des campings d'une clientèle résidentielle à un tourisme de passage est un objectif majeur afin de pérenniser la filière camping en Wallonie. Cette action doit proposer des outils permettant d'accompagner les exploitants de campings, notamment ceux impactés par la loi sur les zones inondables.

Les objectifs principaux de la mission :

- Proposer des outils permettant le développement de la filière camping en Wallonie,
- Identifier des solutions opérationnelles afin de développer le tourisme de passage,
- Proposer des outils de transition « résidentiel/passage » en accord avec le marché Wallon,
- Apporter des réponses opérationnelles aux exploitants de camping en termes d'hébergements, d'équipements, de services et d'activités,
- Mettre en place un outil de calcul de retour sur investissement en matière d'acquisition d'hébergement locatif

1. ETUDE DES CAMPINGS WALLONS

Hôtellerie de plein air de Wallonie, un territoire et un marché singulier

FORCES	FAIBLESSES
<ul style="list-style-type: none"> • Une situation géographique au centre de l'Europe • Une attractivité touristique de la région Wallonne réelle • Des activités diversifiées (randonnées, promenades, loisirs sportifs, réseau cyclable, sites naturels, patrimoine, gastronomie et terroir...) • Une fréquentation des clientèles étrangères importante • De nombreux campings disposent d'une activité annexe (restauration le plus souvent) qui participe à la rentabilité de l'exploitation • Les campings sont de bonne dimension permettant d'optimiser le développement 	<ul style="list-style-type: none"> • Durée de séjour moyen faible (+ de 50% des clientèles de passage sur le territoire restent seulement 1 journée/nuit) • Accessibilité, pas ou peu de transports en commun à proximité des campings • Des équipements ne répondant plus aux attentes des clientèles de passage (sanitaires payants à jeton, pas de baignade, peu de Wifi...) • Les hébergements (essentiellement résidentiel) sont obsolètes • Manque de professionnalisme dans la gestion des campings : <ul style="list-style-type: none"> - Une qualité d'accueil disparate : certains exclusivement néerlandophones, d'autres exclusivement francophones, accueil peu professionnalisé, modes de paiements limités, horaires d'ouverture de la réception réduits, etc. - Pas de réel développement commercial (distribution, partenariats...), les exploitants manquent de dynamisme, systèmes de réservation en ligne inexistantes - Difficultés d'embauche : coût de la masse salariale, qualification des employés, etc... • Difficulté de rentabilité des exploitations actuelles,
OPPORTUNITES	MENACES
<ul style="list-style-type: none"> • Un regain d'intérêt des clientèles pour des séjours touristiques plus « verts » et le camping traditionnel • La plupart des campings sont situés dans des sites naturels remarquables, nombreux campings à proximité de cours d'eau • Arrivée d'une nouvelle génération d'exploitant motivée, beaucoup d'exploitants de l'ancienne génération cherchent à céder leur camping • Développement de l'accueil des « Camping Car » • Développement de l'offre locative (demande des clientèles existantes) • Pour certains campings: élargissement de la saison sur l'hiver (ski de fond, randonnées raquettes...) 	<ul style="list-style-type: none"> • Concurrence accrue des pays limitrophes • La perception météorologique du territoire (mauvais temps permanent) • Peu de « locomotives » touristiques • Réglementation : zones d'aléa inondation, installations autorisées, flou dans la classification,... • Nécessité d'une transition de l'activité des campings, le marché résidentiel est en régression • Difficultés d'investissement des exploitations actuelles dues aux gros investissements structurels réalisés récemment : réseaux, réfection sanitaires... • Des anciennes clientèles résidentielles difficiles à gérer (mauvais paiement, comportement...)

L'étude a démontré de réelles opportunités.

OPPORTUNITES DE DEVELOPPEMENT DE LA FILIERE



La transition d'un modèle de camping résidentiel vers un camping touristique de passage est possible sur le territoire Wallon



Un camping exclusivement orienté tourisme de passage sur le territoire Wallon (sans installations d'hébergements locatifs) peut être rentable



L'hébergement locatif sur un camping, vrai gage de réussite et de développement économique, peut se développer sans difficultés



La montée en gamme et en qualité des campings, indispensable au bon développement de la filière, est déjà entamée (arrivée de groupes, souhait de la nouvelle génération d'exploitants...)



La professionnalisation des acteurs de la filière (exploitants, accompagnants, institutions, territoire...), une condition de réussite du projet, est portée par la volonté des acteurs concernés.

Une démarche globale à mettre en oeuvre

De part la particularité touristique et des campings du territoire,

Il apparait nécessaire de mettre en oeuvre une démarche globale de développement de la filière comprenant :

- Un tronc commun d'aides et d'accompagnement
- Accompagnement individualisé basé sur le business plan du camping



DEMARCHE GLOBALE DE DEVELOPPEMENT DE LA FILIERE CAMPINGS WALLONS

OUTILS COMMUNS

- Observatoire du secteur
- Structuration du secteur
- Communication et développement commercial des campings Wallons
- Clarification des réglementations
- Aides financières

ACCOMPAGNEMENT INDIVIDUALISE

- Analyse et optimisation financière
- Positionnement marketing
- Partenariats commerciaux
- Investissements ciblés
- Outils de gestion

2. BOITE A OUTILS DES CAMPINGS WALLONS

PRESENTATION GENERALE

Les phases « études » ont permis de démontrer que le secteur des campings Wallons est bien particulier :

- Les institutions ont une connaissance partielle de ce secteur d'activité.
- Les exploitants de campings ne disposent pas immédiatement d'informations élémentaires permettant une bonne gestion prospective de leur établissement.
- Le secteur du camping Wallon peut difficilement être comparé à des territoires différents.
- Les problématiques disparates de chaque camping nécessitent un accompagnement personnalisé.

Il a donc été envisagé à ce titre la mise en œuvre d'un outil intégral dans le cadre de la boîte à outils. Dès lors, cet outil de benchmark opérationnel « en blanc » permet aux exploitants et aux institutions d'évaluer avec précision leur activité et de permettre d'en déduire une évolution possible via un business plan personnalisé.

La boîte à outils se présente comme un **plan de développement stratégique d'un camping** (ou business plan) :

- Chaque étape du business plan est reproduite,
- Un tutoriel explique la méthodologie à adopter à chaque étape,
- Un glossaire explique l'ensemble des termes,
- Toutes les informations financières et opérationnelles peuvent y être intégrées,
- Chaque étape importante est liée à une ou plusieurs fiche(s) outils technique (32 fiches),
- Les fiches outils peuvent être destinées directement aux exploitants, aux conseillers qui accompagneront le développement de la filière et aux institutions qui devront mettre en œuvre ces outils,
- Des fiches outils / informations à caractère pédagogique et à destination direct des exploitants sont liées à certaines fiches techniques,
- Un outil de planification et de ROI global y est intégré.

Pour la bonne utilisation de cette boîte à outils, **nous préconisons la formation de conseillers qui seront spécialisés dans l'accompagnement des exploitants des campings Wallons.**

Fonctionnement de la boîte à outils (tableur Excel)

Fiche pratique générale (le business plan résumé)

PLAN DE DEVELOPPEMENT STRATEGIQUE DES CAMPINGS	
A - FICHE PRATIQUE PRINCIPALE - STRUCTURE RESUMÉE	
Introduction - votre domaine d'activité (description de votre marché)	
Le synopsis de l'analyse SWOT complet	
Historique et vue d'ensemble de constatations basées sur vos activités à plein régime	
Énumération des principales tâches à accomplir dérivant les facteurs clés de succès afin d'atteindre votre plan	
Hypothèses de base de vos principaux indicateurs opérationnels	
Commenter les chiffres résultant de vos prévisions financières (en termes de ratios, de tendances graphiques & indicateurs de performance clé)	
B - FICHE PRATIQUE - STRUCTURE DÉTAILLÉE	
LE PROJET	
1. L'ÉNONCÉ DE VOTRE MISSION	
1.1. Votre vision sur les impacts liés à votre Plan d'affaires à long terme	
2. L'HISTORIQUE DU CAMPING	
2.1. La description des principales parties prenantes, leur histoire, leur stratégie, leurs perspectives dans l'avenir (par exemple: les investisseurs, les chaînes de camping, le camping en tant que tel, l'opérateur à appliquer, etc.)	
3. LA DESCRIPTION DE VOTRE PRODUIT	
3.1. La description du produit (c.-à-d. le concept ou la proposition de valeur de base de votre camping)	
LES PRE-REQUIS ET LES ACTIONS	
4. LE PLAN DE VENTE ET DE MARKETING	
4.1. L'évaluation du marché	
4.1.1. La localisation, l'endroit et ses répercussions sur le marché	
4.1.2. Marché local - les résidents locaux, les communes, les provinces et les sociétés ayant leur siège autour de votre localisation	
4.1.3. Visiteurs - entreprises et visiteurs de loisirs dans la région	
4.1.4. Le marché NICE	
4.1.5. Générateurs de la demande et la saisonnalité (festivals, curiosités locales, etc.)	
4.1.6. Nature et le profil des segments du marché "cible" autour de l'emplacement (analyse de votre concurrence)	
4.1.7. Facteurs influant sur la croissance du marché	
4.1.8. Nature de la concurrence (marques, thèmes, normes, nombre de nuitées, équipements, etc.)	
4.1.9. Taux d'occupation moyen prévisionnel, les tarifs moyens des nuitées & CA par nuitée disponible	
4.1.10. Analyse SWOT	
4.1.11. Compétences & ressources nécessaires	
4.1.12. Y a-t-il (encore) une opportunité pour le camping à cet endroit sur base de l'analyse précédente? => Question à se poser déjà à ce moment de l'analyse sur la viabilité du projet	
4.1.13. Comment mon camping doit être positionné par rapport à la concurrence?	

N° de fiche Outils - Actions (si applicable)	Hyperlien vers l'outil ou la Fiche Outil en fonction de la nature du thème	Public Cible
--	--	--------------

OBSERVATION	INSTITUTIONNELS, CONSEILLERS, EXPLOITANTS
CONSCIENCEUR INSTITUTIONNEL	INSTITUTIONNELS, CONSEILLERS, EXPLOITANTS
CONSCIENCEUR INSTITUTIONNEL	INSTITUTIONNELS, CONSEILLERS, EXPLOITANTS
TRANSMISSION	INSTITUTIONNELS, CONSEILLERS, EXPLOITANTS
POST-PROBATION MARKETING	CONSEILLERS ET EXPLOITANTS
LABEL ET CERTIFICATIONS	INSTITUTIONNELS, CONSEILLERS ET EXPLOITANTS
APPLIANCE	CONSEILLERS ET EXPLOITANTS



Tutoriel (explication de la mise en œuvre)

TUTORIEL DE LA BOÎTE À OUTIL						
Référence #	Feuille #	Tableau	Références Liens/Colonne ou hyperliens à cliquer (en couleur bleue)	Information à spécifier	Méthodologie (ou Fiche Action/Outil générale)	Fiche Action / Outil - Hyperliens
1	TABLE DES MATIÈRES	Segments des revenus et centre de coûts	Voir la table des matières qui est basée sur la fiche pratique générale.	Aucune (voir méthodologie)	L'utilisation de la boîte à outil est le fruit de vos recherches approfondies réalisées étape par étape sur base de la fiche pratique générale. La table des matières est le point de référence pour accéder à chacune des feuilles de la boîte à outils, et ce par rapport à chacun des thèmes qui doivent être abordés pour la bonne réalisation de votre budget. Il est à noter que l'introduction de données réelles. Elle s'utilise en quantifiant simplement sur les hyperliens se trouvant à la colonne 4. Ces hyperliens vous permettent de cliquer sur chacune des feuilles pour lesquelles des informations financières et/ou opérationnelles doivent être introduites, et est impératif de commencer par le travail de fonds à établir en amont, tel qu'indiqué dans la fiche pratique, sans pour autant aucune information opérationnelle, ni financière ne pourra être introduite, donc inutilisable pour finaliser votre boîte à outils.	Non applicable
2	GLOSSAIRE	Glossaire opérationnel et financier	GLOSSAIRE	Aucune (à lire)	Le glossaire est réalisé pour vous aider à comprendre la terminologie des termes utilisés dans la boîte à outils et qui sont relatifs au métier du Camping. Il s'est que d'utilité éducative, informative pour votre meilleure compréhension.	
3	HYPOTHÈSES DE TRAVAIL	Hypothèses de travail pour le budget et plan à long terme	HYPOTHÈSES DE TRAVAIL	Voir liste des informations évoquées dans la feuille	Dans cette feuille, et pour chacune des cellules en colonne E, il faudra indiquer vos hypothèses clés de travail pour élaborer votre boîte à outils. Ce sont également des informations qui proviennent de l'élaboration de votre fiche pratique générale. Certaines des cellules font également référence avec hyperliens à des fiches Outils élaborées à la fin de la fiche.	Fiches Outil - FIN (1)
4	1. CAMPING	Rapport de segmentation	JOURS D'OUVERTURE NOMBRE D'EMPLACEMENTS Nombre moyen de lits par unité EMPLACEMENTS HORS SERVICE	Le nombre de jours durant lesquelles votre camping est ouvert, et ce par mois pour la première année budgétaire Rem mais ici le nombre d'emplacements du camping Rem mais ici le nombre moyen de lits par emplacement Rem mais ici le nombre d'emplacements hors service	Il s'agit ici de quantifier les données de bases de la configuration de votre camping, et ce par mois pour la première année budgétaire. Les autres cellules calculent automatiquement les emplacements réellement disponibles et le nombre de nuitées disponibles à la base.	Fiches Outil - FIN (2)
5	1. CAMPING	Rapport de segmentation	Toutes les lignes et cellules grisées	Le tarif moyen journalier par emplacement et par mois - le taux d'occupation par emplacement et par mois	Lorsque que vous avez développé votre stratégie marketing tel qu'évoqué dans la fiche pratique générale, il s'agit ici de commencer introduire les données mesurables qui proviennent de la dite stratégie tarifaire et d'occupation par segment. Une fois l'ensemble des tarifs moyens journaliers et des taux d'occupation ont introduit par segments, le rapport cellule de calculs pondération l'ensemble de votre chiffre d'affaires tant par mois et par segment. Ce tableau est critique car il est le support de la mesure financière de votre stratégie. À la fin du tableau, des graphiques analytiques permettent de visualiser le poids de chacun de vos segment dans votre chiffre d'affaires (les sau ventes de vos emplacements, tant en poids (%) qu'en valeur financière. Le fil rouge de l'interprétation de ce tableau consiste à analyser la provenance de votre chiffre d'affaires mais surtout de planifier tous les types de coûts directs y afférents, y compris les frais de personnel. En effet, la saisonnalité de votre chiffre d'affaires est la clé pour la maîtrise de vos coûts directs.	Fiches Outil - FIN (2)

Outils statistiques et financiers individualisés

Boîte à outils - Planification budgétaire de 1 à 10 ans / Calcul du Retour Sur Investissement (ROI Return On Investment)												
	Prévisions		Prévisions		Budget		Budget		Budget		Budget	
	Octobre	Novembre	Décembre	Janvier	Février	Mars	Avril	Mai	Juin	Juillet	Aug.	Sept.
Nombre de jours ouvrés												
Nombre d'emplacements disponibles												
Nombre moyen de lits par unité												
Nombre de nuitées disponibles												
Nombre d'emplacements hors service												
Nombre de nuitées indisponibles												
Nombre d'emplacements disponibles effectif												
Nombre de nuitées disponibles effectif												
Nombre de nuitées disponibles effectif / Nombre de nuitées disponibles												
Nombre de nuitées vendues												
Nombre de nuitées vendues par jour												
Taux d'occupation												
CA moyen par nuitée												
CA par unité disponible												
CA moyen par nuitée												
CA moyen par nuitée vendue par jour												
CA moyen / Nuitées vendues												
CA moyen / Nuitées vendues par jour												
CA moyen / Total CA H&A												
CA moyen / Total CA H&A												
CA moyen par coussin & bossons												

Fiches outils « techniques » à destination des conseillers et institutions

Fiche Outil - Financière 11	
10. PLAN & ROI	
Action (voir table des matières)	Le calcul du retour sur investissements (= la boîte à outil automatisé)
Thématique (sélectionnez dans la liste)	Le calcul du retour sur investissements (= la boîte à outil automatisé)
Autre thématique	Toutes les thématiques abordées dans les fiches Outils financières
Commentaire	-
Public cible (sélectionnez dans la liste)	CGT et les exploitants
Autre public	Comptables des exploitants et formateurs (exemple CGT) mis à la disposition des exploitants pour l'accompagnement de la mise en place de la thématique
Commentaire	-
Objectif de l'action	Évaluation tant opérationnelle, actuarielle que comptable de la capacité de l'exploitant à bénéficier d'un retour sur investissement acceptable ou non.
Méthodologie/Action	Il s'agit ici de la consolidation automatique de la réalisation de toutes les fiches Outils. L'objectif est donc de réviser précisément si chacune des informations opérationnelles et financières observées via la réalisation des autres fiches sont bien reprises dans cet outil final
Moyens à mettre en œuvre	Compétences via des formateurs et temps
Personne/institution impliquée dans la mise en application (sélectionnez dans la liste)	Les exploitants et/ou leurs conseillers financiers (ou comptables) via l'aide de formateurs
Investissement (sélectionnez dans la liste)	Frais de formation aux formateurs (Train the trainers = CGT)
Délai	Uniquement faisable si l'intégralité des autres fiches ont été réalisées correctement => 2 semaines.
Priorité (sélectionnez dans la liste)	Critique
Commentaire général	-

Fiches outils « pratiques » à destination des exploitants

AFFILIATION À UNE CHAÎNE VOLONTAIRE

Les chaînes volontaires sont nombreuses et variées. Chacune propose un positionnement marketing plus ou moins ciblé, un réseau de commercialisation et une charte d'identification. Elles peuvent également proposer des normes de qualités et environnementales à respecter. Les critères d'adhésions sont propres à chacune d'entre elles.

LE PROJET

Une fois votre budget établi, vous devez vous assurer que votre chiffre d'affaires est suffisant pour couvrir vos coûts.

LES PRE REQUIS

Avoir déjà travaillé sur le positionnement marketing de votre camping.

Être sûr de votre chiffre d'affaires par segment.

ACTIONS

Prendre contact avec une ou plusieurs chaînes volontaires.

Valider l'opportunité de l'adhésion à une chaîne volontaire en fonction de vos besoins et de votre budget.

Contrôler les critères d'adhésion (normes, environnementales, critères qualité, etc.)

BUDGET

Définir d'avance le budget de la chaîne.

Être prêt à payer les frais de fonctionnement de la chaîne.

Comprendre son rôle dans la chaîne de distribution.

AVANTAGES PRINCIPAUX

L'affiliation permet d'être accompagné commercialement et parfois techniquement et légalement.

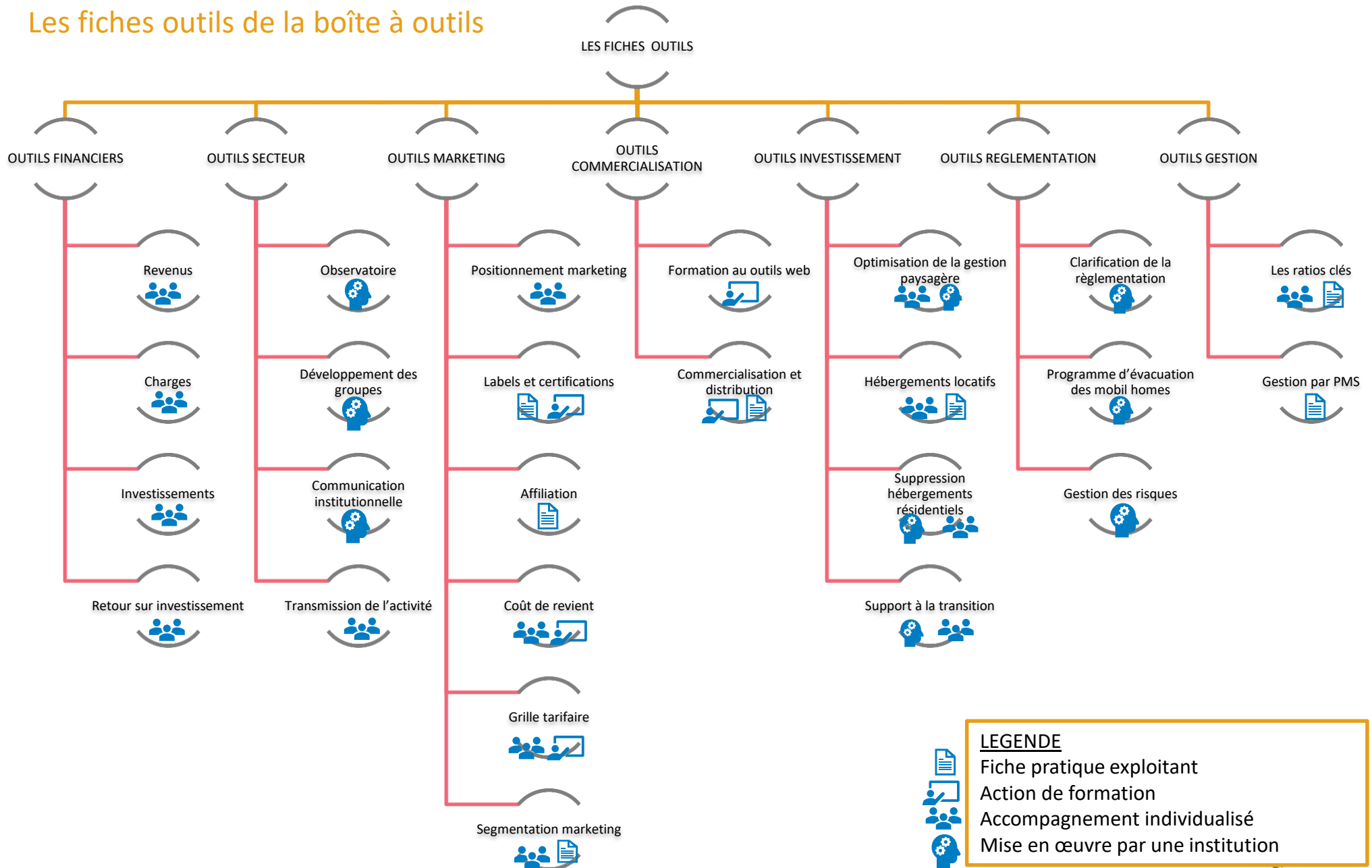
L'effet 1^{er} année est souvent assez important en matière de développement du CA.

INCONVÉNIENTS MAJEURS

Une fois affilié, il apparaît difficile de revenir en arrière.

La transition vers un retour indépendant ou une autre chaîne d'accompagnement souvent d'une perte temporaire de CA.

Les fiches outils de la boîte à outils



Exemple de fiche « technique »

Fiche Outil - MARKETING (2)	
Action	LABELS ET CERTIFICATIONS
Constat	Les exploitants de camping Wallon n'ont que peu recours aux démarches de labélisation ou de certification qualité, environnementale ou sectorielle
Thématique (sélectionnez dans la liste)	MARKETING
Autre thématique	Commercialisation, gestion
Commentaire	Les différents labels et certifications (Wallonie Qualité Tourisme, La Clef Verte, ...) permettent aux exploitants de disposer d'un outil de management (auto-évaluation) et d'amélioration continue des prestations offertes.
Public cible (sélectionnez dans la liste)	Exploitant
Autre public	Wallonie destination Qualité (CGT), Clef verte (Interenvironnement),...
Commentaire	-
Objectif de l'action	Travailler sur l'amélioration constante de l'accueil des différents publics avec une démarche d'auto-évaluation Permettre aux exploitants d'opérer une transition vers un mode de gestion plus qualitatif et durable
Méthodologie/Action	Mise en œuvre de formations spécifiques : - formation générale LABELS et CERTIFICATIONS : objectifs, utilité, fonctionnement, mise en œuvre - formations spécifiques - sensibilisation par les pairs d'autres structures d'hébergement (hôtels, villages vacances)
Moyen à mettre en œuvre	- Formations présentielle et/ou online - Notices d'informations - Documents d'information et sensibilisation des bonnes pratiques environnementales
Personne/institution impliqué dans la mise en application (sélectionnez dans la liste)	Walcamp, HoReCa, Centre de compétences tourisme, Intercommunales
Investissement (sélectionnez dans la liste)	A définir
Délai	1 à 2 ans
Priorité (sélectionnez dans la liste)	Moyenne
Commentaire général	Permettre à ce secteur qui n'est pas encore intégré véritablement dans ces démarches de s'y insérer

AFFILIATION A UNE CHAÎNE VOLONTAIRE

Les chaînes volontaires sont nombreuses et variées. Chacune propose un positionnement marketing plus ou moins ciblé, un réseau de commercialisation et une charte d'identification. Elles peuvent également proposer des normes de qualités et environnementales à respecter. Les critères d'adhésions sont propres à chacune d'entre elle.

LE PROJET

Vous souhaitez développer commercialement votre camping ou bien trouver un positionnement commercial différent, l'affiliation à une chaîne volontaire est peut-être une solution.

LES PRE REQUIS

Avoir déjà travaillé sur le positionnement marketing souhaité pour son camping.

Savoir ce qu'une chaîne peut apporter à votre camping en matière de communication, de commercialisation...

ACTIONS

Identifier les spécificités des chaînes commerciales et valider l'adéquation avec votre projet d'entreprise et votre positionnement marketing.

Prendre contact avec une ou plusieurs chaînes envisagées.

Valider l'adéquation du positionnement marketing de la chaîne avec votre souhait (informations et visites d'autres campings adhérents in situ possible).

Contrôler les critères d'adhésion (nombre d'emplacements, classement, hébergement local, critères qualité et environnementaux...)

BUDGET

Droits d'entrée de 0€ à plus de 10 000€

Frais d'adhésions fixes et/ou variables (ou nombre d'emplacements ou pourcentage sur CA).

Commissionnement sur ventes de la centrale de réservation

AVANTAGES PRINCIPAUX

L'affiliation permet d'être accompagné commercialement et parfois techniquement et légalement.

L'effet 1^{ère} année est souvent assez important en matière de développement du CA.

INCONVENIENTS MAJEURS

Une fois affilié, il apparaît difficile de revenir en arrière, la transition vers un retour indépendant ou une autre chaîne s'accompagne souvent d'une perte temporaire de CA.





Une Assistance à Maîtrise d’Ouvrage proposée par Hervé BIGNON



Sociétés de conseil et de formation
en Tourisme - Hôtellerie – Restauration
au service des hommes, des entreprises et des territoires
par le développement durable

