

**Du budget au tableau de bord**

# LA SAISON 2017 C'EST MAINTENANT

## Avis d'expert :

**-Florent DAUXAIS,**  
expert-comptable, Cabinet ACCIOR, Les Sables d'Olonne (85)  
**-Jean-Yves BILLON,**  
expert-comptable, Cabinet ACCIOR, Les Sables d'Olonne (85)



La saison 2016 terminée il faut déjà se pencher sur la saison 2017 pour en dessiner les contours. Anticiper et prévoir sont les maîtres mots de la construction budgétaire, alors que suivre et contrôler définissent le tableau de bord. Mais faut-il encore définir précisément les données à anticiper et indicateurs à suivre. Nous allons vous aider à aller à l'essentiel dans la construction de votre budget et votre tableau de bord.

### Le budget ou l'art d'anticiper

Le budget peut être défini comme l'acte de gestion prévisionnelle à court terme, valorisant, pour l'ensemble de ses activités, les objectifs à atteindre en conformité avec la politique générale de l'entreprise. Le budget traduit en chiffres les objectifs de la prochaine saison définis dans le cadre de la stratégie à moyen et long terme du camping.

En lien avec le passé récent, le budget est un outil de prévision et d'anticipation de l'activité à court terme. Dans cet exercice, il ne s'agit pas d'interroger les astres ou de regarder dans une boule de cristal, mais bien d'anticiper sur la saison future et déterminer les objectifs chiffrés. Les budgets de la saison 2017 seront, en principe, à établir à l'hiver avec le retour d'expérience de la saison 2016.

**Avant de construire son budget il est essentiel de poser un regard critique sur la saison passée, sur ses forces et faiblesses, mais aussi de prendre en compte l'état du marché.**

Les composantes de l'activité d'une entreprise sont étroitement liées les unes aux autres. La trésorerie figure en amont et en aval des actes de l'entreprise, à ce titre elle joue un rôle central dans la construction budgétaire. Une insuffisance de trésorerie limitera la capacité à investir qui impactera négativement l'activité du camping et donc sa trésorerie.

En règle générale, la construction budgétaire s'articule autour de quatre grands axes. **Un budget, dit déterminant,**

**celui des ventes, et trois autres, qualifiés de budgets résultants : le budget des charges, des investissements et trésorerie.**

Dans l'art de la construction budgétaire, il faut commencer par définir les postes de recettes, de dépenses et d'investissements significatifs. Il ne sert à rien de porter une analyse approfondie sur les locations de vélos tant ces recettes sont marginales dans l'activité globale du camping. Il en est de même pour un grand nombre de postes de charges. Attention cela ne veut pas dire qu'il faut les occulter complètement et ne pas chercher à optimiser ces postes, mais il est préférable de porter sa réflexion sur l'essence même de l'activité.

### Le budget des ventes

L'objectif du budget des ventes vise à déterminer le volume des ventes possibles **permettant d'assurer le maximum de ressources à l'entreprise.** Il doit amener le dirigeant à répondre aux questions suivantes: quel positionnement pour mon camping? Quels services proposer? Quelle politique tarifaire pratiquer compte tenu de la concurrence et du marché?

Le budget des ventes se subdivise en deux sous budgets. Le budget principal vise à déterminer le chiffre d'affaires de l'activité hébergement de la saison à venir. Les activités annexes et plus précisément les commerces peuvent faire l'objet, s'ils ne sont pas donnés en location-gérance, d'un budget dédié qui regroupera ses ventes et les charges associées.

Le chiffre d'affaires prévisionnel du budget principal est obtenu en associant à la grille tarifaire le nombre de séjours prévus, pour chaque catégorie d'emplacement. Pour construire son budget, le dirigeant doit connaître et maîtriser les éléments suivants:

- la capacité théorique d'hébergement exprimée en nombre de nuitées ou de séjour,
- le taux de fréquentation (ou taux de remplissage) en fonction de la saisonnalité,

Associé au budget principal, le dirigeant doit déterminer le budget des frais nécessaires à la réalisation des ventes. Ici, l'objectif est de déterminer notamment la masse salariale pour la saison, les dépenses de communication, ...

En outre, ce travail d'anticipation doit conduire l'exploitant à se projeter dans la saison future en se basant sur un recensement le plus exhaustif possible des contraintes et opportunités tant internes qu'externes. Prenons par exemple, la course du Vendée Globe dont les préparatifs du départ s'étalent sur plus d'un mois et attire plus d'1,5 million de personnes (Vendée Globe 2016). Cet événement présente toutes les caractéristiques d'une opportunité sérieuse pour les campings du Pays des Olonnes à intégrer dans leur budget tous les 4 ans, du moins à première vue. A chaque opportunité il convient de bien mesurer les contraintes associées, dans notre exemple le coût de maintenir un camping ouvert pendant 4 à 5 semaines plus d'un mois après la fin de la saison ...

### Le budget des charges

L'objectif de ce budget est de chiffrer les moyens nécessaires à l'exploitation du camping. La prévision des charges tient compte des hypothèses d'activité retenues dans le budget des ventes. Pour l'essentiel, ce budget porte sur les besoins en ressources humaines. Un autre poste mérite une attention particulière, c'est le budget communication.

Les redevances de CB, qui sont des charges importantes, sont analysées et prévues dans le budget des investissements.

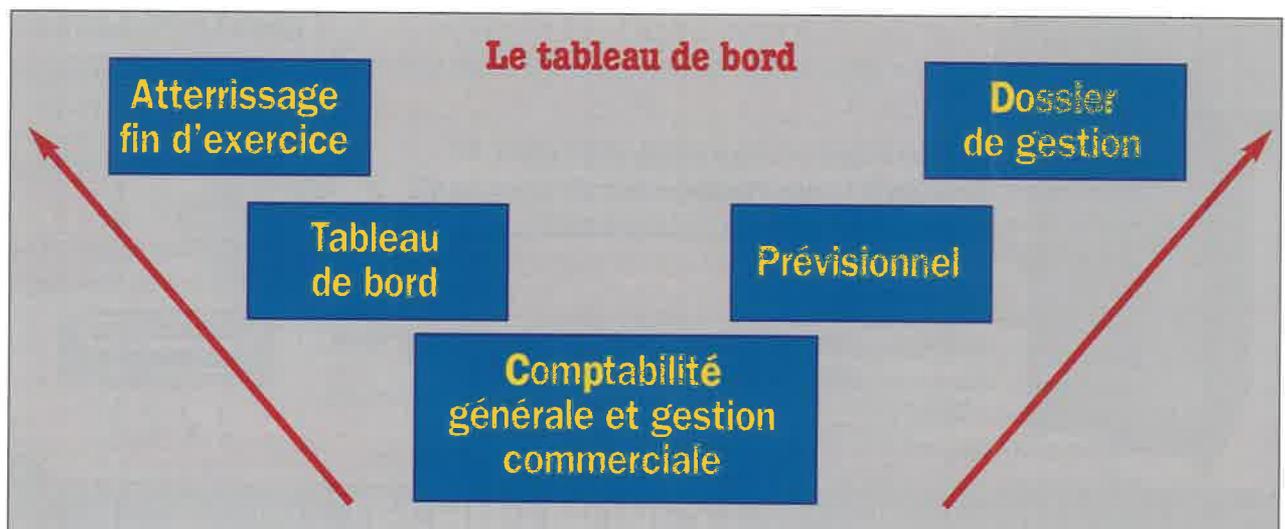
Les autres postes de charges doivent faire l'objet d'une revue basée sur le retour d'expérience des saisons passées. Sans négliger l'analyse critique de ces charges, les leviers d'économie restent modérés.

### Le budget des investissements

L'objectif est de déterminer le coût de l'actif immobilisé nécessaire à l'entreprise, ce qui requiert de connaître l'ensemble des matériels nouveaux à acquérir pour assurer la réalisation de l'activité envisagée pour la saison à venir. Les décisions d'investissements étant en général prises dans le cadre d'une politique à long ou moyen terme, le budget des investissements ne retient que les conséquences du plan pour l'année budgétée. Les mobilisations financées par crédit-bail sont traitées dans ce budget.

### Le budget de trésorerie

Le budget de trésorerie traduit en termes monétaires les dépenses et les recettes



## Du budget au tableau de bord

généérées par les différents budgets, il traite des flux financiers, alors que les autres budgets tiennent compte de flux réels. L'utilité du budget de trésorerie est double :

- le budget de trésorerie chiffre par période (mois, trimestre) la situation de trésorerie du camping,
- il va permettre au dirigeant de gérer sa trésorerie: placer les excédents, trouver un financement pour couvrir un découvert notamment pendant la fermeture annuelle.

### Le tableau de bord

Les indicateurs les plus pertinents et perfectibles permettant de travailler sur la performance du camping ont été identifiés :

- indicateurs commerciaux,
- indicateurs financiers,
- suivi des frais de fonctionnement,
- excédent brut d'exploitation,
- suivi du parc hébergement.

**L'optimisation de ces indicateurs doit s'inscrire dans un suivi régulier des objectifs qui permettra au dirigeant de piloter par anticipation son activité.**

Cet exercice s'articule autour des deux outils suivants: le budget prévisionnel et le tableau de bord.

Nous avons évoqué ci-avant le caractère essentiel de l'élaboration du budget.

Nous allons maintenant présenter les caractéristiques principales d'un tableau de bord d'un camping.

### Le tableau de bord, un outil du pack gestion

**Le tableau de bord est un outil qui permet au dirigeant de disposer d'une information structurée, synthétique et comparative en fonction des objectifs du budget.** Dans les petites et moyennes structures qui ne disposent pas toujours des compétences en interne et du temps nécessaire pour traiter rapidement les données, la difficulté est de collecter, hiérarchiser et structurer les informations qui, trop souvent, restent déconnectées les unes des autres et sans notion de synthèse.

Le tableau de bord classique, mis en place dans de nombreuses activités, permet d'appréhender au mois le mois l'évolution du résultat d'exploitation à partir du chiffre d'affaires réalisé et de quelques variables. Dans d'autres structures, le tableau de bord va plus insister sur la notion de performance commerciale ou de production.

Le tableau de bord doit tenir compte des objectifs de l'organisation de la fonction comptable et de l'esprit pragmatique du dirigeant afin de donner vie à un outil performant en termes de collecte, de traitement et de restitution de l'information.

**Cet outil, dans sa conception classique, n'est toutefois pas adapté au secteur de**

Modèles de tableaux de bord à remplir

	Saison 2016			Saison 2017						Comparatif		
	Nombre	CA HT unitaire	Total	Réel au 31/07/2017			Prévisionnel			Réel 2017 / prévisionnel 2017		
				Nombre	CA HT unitaire	Total	Nombre	CA HT unitaire	Total	Montant	%	
Emplacements nus												
Locatifs <sup>(1)</sup>												
- campings												
- tours opérateurs												
- propriétaires												
Propriétaires à l'année												
Autres												
- saisonniers												
- parcelles supprimées												
<b>Total</b>												

<sup>(1)</sup> Possibilité de décomposer l'information par nature de locatif (mobil homes, chalets, autres...)

### l'hôtellerie de plein air.

En effet, la saisonnalité de l'activité du secteur doit être prise en compte lors de l'élaboration du tableau de bord.

En période de fermeture du camping, le dirigeant va s'inscrire dans une démarche prospective (approche du résultat de fin d'exercice) à partir du budget. En cours de saison, il va rechercher la validation de ses objectifs et spécifiquement de son chiffre d'affaires.

**Le suivi de celui-ci, au travers des réservations, constitue le point central du tableau de bord de l'exploitant de camping.**

Les charges, pour l'essentiel ont été anticipées, lors de la préparation du budget. Elles feront l'objet d'une analyse à l'issue de la saison lors de l'élaboration du résultat (dossier de gestion).

Le suivi des réservations doit permettre à l'exploitant de tirer directement les conséquences du niveau d'activité sur le résultat et aussi sur les besoins en personnel.

Le tableau de bord est un outil de pilotage de l'entreprise et de management des équipes.

- service technique: suivi des budgets « maintenance », investissements et équipe entretien.

- service accueil: suivi des retours en termes de chiffre d'affaires suivant le plan d'actions commerciales et en saison, développement du chiffre d'affaires annexes.

Le tableau de bord est également un outil de communication avec les partenaires bancaires.

### Le tableau de bord de mon camping

Le tableau de bord doit être personnalisé. En fonction de l'organisation et de la taille du camping, il peut être plus ou moins développé.

Il peut se limiter à un seul document ou être composé de plusieurs supports par

## Chiffre d'affaires HT par segment de clients [nombre de nuits <sup>(1)</sup>]

	Saison 2016 (rappel)		Saison 2017 (réel au 31/07/2017)	
	Nombre de nuits	CA TTC	Nombre de nuits	CA TTC
Réservations France				
Réservations étranger				
Liste pays				
-				
-				
<b>Total</b>				
Réservations campings				
Réservations tours opérateurs				
<b>Total</b>				

<sup>(1)</sup> Possibilité de décomposer l'information par nature de locatif (mobil homes, chalets, autres...)

thème afin de cibler l'information et sa restitution avec les collaborateurs.

La généralisation des logiciels de gestion commerciale dans les années 90 a permis aux campings de se familiariser avec le suivi et l'analyse du chiffre d'affaires par segment de clientèle et le type d'hébergement.

Le tableau de bord va s'appuyer sur ces deux informations :

- suivi des réservations par type d'hébergement,
- suivi des réservations par segment de client.

L'expert-comptable a un rôle essentiel à tenir au côté de son client et de ses équipes lors de la mise en place de ces

outils. Le budget ainsi que le tableau de bord sont des outils d'échanges réguliers entre l'expert-comptable et son client et doivent être accompagnés de réunions en cours d'année. A partir de ces éléments, l'expert-comptable dispose de vrais moyens pour analyser avec le dirigeant la projection de résultat à la fin d'exercice tout en restant déconnecté de l'arrêté des comptes annuels. Cette mission permet d'anticiper les mesures à prendre en cas de besoins de trésorerie sur la période de fermeture, soit en cas d'investissements à réaliser.

**Le budget et le tableau de bord deviennent de véritables outils de communication avec les tiers de l'entreprise, et notamment les partenaires bancaires. ■**