



# **Projet de reprise d'entreprise**

Présenté par Louka ROMAN, Jeremy JEAN, Bastien  
GRIMAUD et Virgile SANCHEZ

**Entreprise cible : SAS Antioche d'Oléron**

INTRODUCTION .....	4
1) PRÉSENTATION DES PORTEURS DE PROJET ET OBJECTIFS .....	4
1.1 Profil et logique de projet (approche BUT GEA).....	4
1.2 Complémentarité de l'équipe et “RP” (réseau/compétences mobilisables) .....	4
1.3 Objectifs du dossier .....	5
2) PRÉSENTATION DE L'ENTREPRISE CIBLE ET DE SON ACTIVITÉ.....	5
2.1 Activité : camping et services associés .....	5
2.2 Positionnement : 3★ comme base solide, mais marché concurrentiel .....	6
2.3 Spécificités de gestion d'un camping .....	6
3) DIAGNOSTIC EXTERNE : PESTEL + PORTER .....	6
3.1 PESTEL (analyse expliquée) .....	6
3.2 Porter (les 5 forces, avec interprétation) .....	8
4) DIAGNOSTIC INTERNE : RESSOURCES, ORGANISATION, OFFRE .....	9
4.1 Ressources et avantages compétitifs .....	9
4.2 Points de fragilité internes .....	10
4.3 Organisation et gestion (logique d'exploitation).....	10
5) SWOT (SYNTHÈSE STRATÉGIQUE) .....	11
<b>Forces</b> .....	11
<b>Faiblesses</b> .....	11
<b>Opportunités</b> .....	11
<b>Menaces</b> .....	11
6) BUSINESS MODEL (CANVAS COMMENTÉ) .....	12
<b>Proposition de valeur</b> .....	12
<b>Segments de clients</b> .....	12
<b>Canaux</b> .....	12
<b>Relation client</b> .....	12
<b>Revenus</b> .....	12
<b>Ressources clés</b> .....	12
<b>Activités clés</b> .....	13
<b>Partenaires clés</b> .....	13
<b>Structure de coûts</b> .....	13
7) DIAGNOSTIC FINANCIER .....	13

7.1 Analyse du bilan.....	14
7.2 Autonomie financière .....	15
7.3 Financement des investissement .....	16
8) PROBLÉMATIQUES IDENTIFIÉES ET PISTES D'AMÉLIORATION.....	20
8.1 Problématique n°1 : saisonnalité (enjeu central) .....	20
8.2 Problématique n°2 : concurrence et montée en gamme .....	21
8.3 Problématique n°3 : risque PPRN et conformité .....	21
8.4 Problématique n°4 : inflation des charges.....	21
9) PLAN DE REPRISE ET DE DÉVELOPPEMENT (2024–2026).....	22
9.1 Logique générale : 3 piliers créateurs de valeur .....	22
9.2 Restaurant : création de valeur hors camping .....	22
9.3 Plan d'investissement (CAPEX) – total 305 000 € .....	23
9.4 Financement (logique prudente).....	23
10) PRÉVISIONNEL 2024–2026 + SAISONNALITÉ .....	23
10.1 Hypothèses principales .....	24
10.2 Synthèse compte de résultat (K€) .....	24
10.3 Bilan prévisionnel.....	24
10.4 Saisonnalité : implication concrète de gestion .....	24
CONCLUSION .....	26

# INTRODUCTION

L'hôtellerie de plein air (HPA) reste un secteur central du tourisme en France. Les tendances observées montrent un attrait durable pour des vacances “nature”, familiales, et un arbitrage fréquent en faveur du camping lorsque le pouvoir d'achat est sous pression. En parallèle, on voit une montée en gamme continue du secteur : davantage de locatifs confortables (mobil-homes, lodges), davantage de services (piscines, restauration, activités), et une importance croissante de l'expérience client (avis en ligne, qualité du Wi-Fi, facilité de réservation).

Le projet consiste à reprendre un camping établi sur l'Île d'Oléron, avec une base économique solide (chiffre d'affaires > 1 M€) et un positionnement 3★ familial, puis à **créer de la valeur** par un plan de développement structuré sur 2024–2026 : montée en gamme ciblée (premiumisation), transition énergétique (réduction des charges + image), et sécurisation réglementaire/risque climatique (PPRN). L'objectif est de conserver la rentabilité tout en améliorant la résilience et la valorisation à long terme.

## 1) PRÉSENTATION DES PORTEURS DE PROJET ET OBJECTIFS

### 1.1 Profil et logique de projet (approche BUT GEA)

Nous sommes un groupe de quatre étudiants en BUT GEA – 3e année, parcours GCFF : Louka ROMAN, Jérémy JEAN, Virgile SANCHEZ et Bastien Grimaud. Notre projet de reprise s'inscrit dans une démarche complète de gestion d'entreprise, mobilisant des compétences transversales : analyse stratégique, diagnostic organisationnel, lecture financière (liasse, ratios, trésorerie) et construction d'un plan d'action chiffré (investissements, financement, prévisionnel).

L'intérêt pédagogique et professionnel du projet est important car un camping cumule des problématiques concrètes de gestion : forte saisonnalité, gestion RH saisonnière, investissements structurels (hébergements, réseaux, équipements), pilotage de trésorerie (encaissements concentrés), contraintes réglementaires (sécurité, hygiène, normes), et exposition à des risques environnementaux propres au littoral.

### 1.2 Complémentarité de l'équipe et “RP” (réseau/compétences mobilisables)

La force du groupe repose sur une complémentarité qui permet de traiter la reprise sous plusieurs angles (financier, juridique, opérationnel et commercial). Nous avons également choisi d'intégrer un RP (réseau/compétences mobilisables) afin de renforcer la crédibilité de notre démarche et notre capacité à nous entourer.

- Bastien Grimaud – RP “Banquier” (Financement & dialogue financeurs) : référent plan de financement, lecture des équilibres FR/BFR/trésorerie, capacité de remboursement, articulation avec les attentes bancaires.
- Virgile SANCHEZ – RP “Notaire” (Juridique & sécurisation) : référent aspects juridiques de reprise, sécurisation contractuelle, contraintes d’urbanisme/littoral, risques et conformité.
- Jérémy JEAN – RP “Gérant de camping” (Exploitation & saisonnalité) : référent opérationnel, organisation de la saison, gestion des équipes, expérience client, maintenance et standards d’exploitation.
- Louka ROMAN – RP “Cuisinier” (Restauration & création de valeur) : référent stratégie restauration et services, logique de valorisation de l’activité restaurant, création de chiffre d’affaires complémentaire y compris en période de remplissage plus faible.

Cette complémentarité permet de mener une étude réaliste : un projet de reprise ne repose pas uniquement sur des chiffres, mais aussi sur la capacité à structurer une exploitation, gérer les risques et construire une stratégie commerciale durable.

## 1.3 Objectifs du dossier

Ce dossier vise à :

1. analyser l’entreprise et son environnement,
2. identifier forces/faiblesses et risques,
3. proposer un plan de reprise crédible (investissements + financement),
4. vérifier la cohérence financière via le prévisionnel 2024–2026,
5. intégrer la saisonnalité comme axe majeur de pilotage (activité, trésorerie, organisation)

# 2) PRÉSENTATION DE L'ENTREPRISE CIBLE ET DE SON ACTIVITÉ

## 2.1 Activité : camping et services associés

L’entreprise cible exploite un camping sur l’île d’Oléron, destination touristique majeure de Charente-Maritime. Le camping se positionne sur un segment **3★ familial**, avec une offre de séjour qui combine généralement :

- hébergement en emplacements nus (itinérants, cyclotouristes, familles),
- hébergement en locatifs (mobil-homes et/ou équivalents),
- services sur site et activités : espace aquatique/piscine (dont piscine chauffée mentionnée dans les notes), aire de jeux, mini-ferme/activités enfants, espace détente/jeux, et restauration (restaurant localement reconnu).

Un atout différenciant très fort ressort des notes et diagnostics : la proximité immédiate mer/plage (accès direct), qui est un argument commercial majeur sur un territoire concurrentiel.

## 2.2 Positionnement : 3★ comme base solide, mais marché concurrentiel

Le classement 3★ est un positionnement “milieu de gamme” crédible : il rassure sur un niveau minimum d’équipements et de qualité. Cependant, la concurrence sur l’Île d’Oléron est élevée (plusieurs dizaines de campings, dont de nombreux 4★/5★). Cela signifie que la stratégie doit être claire :

- soit jouer à fond le rapport qualité/prix et l’authenticité familiale,
- soit réaliser une montée en gamme progressive sur certains produits (locatifs premium) afin de capter une clientèle prête à payer plus, tout en conservant un socle accessible.

Le projet retient une voie intermédiaire : conserver l’identité familiale (force) et développer des produits/services premium (création de valeur).

## 2.3 Spécificités de gestion d’un camping

Un camping se gère différemment d’une activité “linéaire” :

- La demande est très concentrée sur juillet-août, avec des pics de fréquentation.
- L’organisation RH repose souvent sur un noyau permanent + renforts saisonniers.
- Le niveau de satisfaction client dépend beaucoup de l’opérationnel : propreté, accueil, maintenance, rapidité d’intervention, qualité des équipements, connectivité (Wi-Fi).
- Le parc d’hébergements nécessite du CAPEX régulier : renouvellement, modernisation, mise aux normes.

Cette réalité explique pourquoi le projet intègre immédiatement une logique de planification d’investissements et de pilotage par indicateurs.

# 3) DIAGNOSTIC EXTERNE : PESTEL + PORTER

## 3.1 PESTEL (analyse expliquée)

### Politique / territorial

L'Île d'Oléron est une destination touristique structurée, soutenue par les acteurs territoriaux. Cela crée un contexte favorable (flux de touristes, attractivité), mais aussi des contraintes : sur un littoral, les politiques d'urbanisme et de protection du territoire sont souvent plus strictes.

Un élément majeur est la Loi Littoral : elle encadre fortement l'extension et l'aménagement des campings. Pour un repreneur, cela a une conséquence stratégique : la croissance par agrandissement (plus d'emplacements) est rarement la voie la plus simple. Le développement doit donc davantage passer par :

- la montée en gamme,
- l'optimisation des services,
- l'amélioration du mix produit,
- la prolongation de saison.

## Économique

Le secteur HPA est dynamique, mais subit la pression des coûts (énergie, salaires, entretien). Le contexte économique pousse une partie des clients vers le camping (solution d'hébergement souvent plus abordable qu'un hôtel), ce qui soutient la demande. Cependant, l'inflation sur les charges impose une gestion fine : optimiser la marge et diluer les coûts fixes en allongeant la saison devient un levier important.

## Socioculturel

Les attentes des clients évoluent :

- recherche de nature, mer, convivialité,
- importance de l'expérience (services, activités, cadre familial),
- intérêt croissant pour des hébergements "confort" type **glamping**,
- rôle central des avis (Google, plateformes de réservation).

Pour Antioche, cela soutient l'idée d'investir dans :

- une offre premium ciblée (5 lodges/mobil-homes haut de gamme),
- l'expérience client (Wi-Fi, parcours client),
- une image plus "durable" (labels, démarches environnementales).

## Technologique

La réservation en ligne est devenue incontournable. La visibilité via plateformes (OTAs) aide à remplir, mais augmente la dépendance (commissions) et réduit la maîtrise de la relation client. Les technologies utiles pour un camping :

- Wi-Fi fiable (attente forte),
- check-in en ligne,
- CRM simple (emails, fidélisation),
- site web performant + moteur de réservation.

Le diagnostic et les notes insistent sur ces points : réduire la dépendance OTAs passe par une stratégie vente directe (site, réseaux, expérience).

## Environmental

Le tourisme littoral est exposé à des risques naturels : tempêtes, submersion, inondation. Pour un camping, c'est un enjeu crucial car il touche :

- la continuité d'exploitation,
- les assurances,
- la valorisation,
- la sécurité des clients.

D'où l'importance du sujet PPRN (Plan de Prévention des Risques Naturels) : la conformité et la sécurisation sont un investissement "non négociable" pour rendre le projet durable.

## Légal / réglementaire

Un camping est encadré par des normes : sécurité, hygiène, piscine (qualité de l'eau, dispositifs), accessibilité PMR, urbanisme/permis d'aménager, droit du travail (contrats saisonniers), et obligations liées au classement.

Dans tes notes, une priorité est clairement formulée : audit de conformité (piscine, urbanisme, accessibilité, hygiène) pour sécuriser le risque légal.

## 3.2 Porter (les 5 forces, avec interprétation)

### 1) Intensité concurrentielle : élevée

Sur une zone touristique comme Oléron, la concurrence est forte. Elle est renforcée par la montée en gamme : les 4★/5★ proposent des parcs aquatiques et des services très attractifs. Un camping 3★ doit donc se différencier autrement que par le "toujours plus d'équipements". Antioche possède déjà des atouts : accès mer/plage, identité familiale, services/activités, restauration.

### 2) Menace des nouveaux entrants : modérée

Créer un camping est très complexe (foncier, permis, urbanisme, Loi Littoral). En revanche, l'entrée peut se faire par rachat : des groupes rachètent des campings et les modernisent. La menace est donc davantage une menace de **consolidation** (groupes capables d'investir et de marketeer fortement) qu'une menace de création "from scratch".

### 3) Pouvoir de négociation des clients : élevé

Le client compare facilement (prix, avis, photos, services). Les plateformes et comparateurs renforcent ce pouvoir. La satisfaction est donc clé, car les avis impactent directement le taux d'occupation.

Pour réduire ce pouvoir, Antioche doit :

- améliorer la valeur perçue (qualité, confort, services),
- fidéliser (vente directe, relation client),
- créer une identité forte (famille + nature + bord de mer).

#### **4) Pouvoir des fournisseurs : modéré à élevé**

Les fournisseurs “critiques” peuvent peser :

- énergie (forte volatilité),
- prestataires techniques,
- fournisseurs d'hébergements (mobil-homes, lodges),
- main-d'œuvre saisonnière (marché du travail tendu).

C'est justement pour cela que la transition énergétique (photovoltaïque) et le pilotage RH font partie des axes stratégiques.

#### **5) Produits de substitution : élevés (Airbnb, hôtels, résidences)**

Les alternatives existent. Cependant, le camping garde une proposition de valeur propre : vie en plein air, convivialité, équipements familiaux, et un prix souvent compétitif. La clé est de garder l'avantage comparatif du camping tout en répondant aux attentes modernes (confort, services, propreté, Wi-Fi).

## **4) DIAGNOSTIC INTERNE : RESSOURCES, ORGANISATION, OFFRE**

### **4.1 Ressources et avantages compétitifs**

Plusieurs ressources ressortent comme structurantes :

#### **Ressource “site / emplacement”**

L'accès direct ou très proche mer/plage constitue un avantage rare et difficilement imitable. Sur le littoral, on ne “recrée” pas facilement ce type d'emplacement. C'est une barrière à l'imitation et un pilier de différenciation.

#### **Ressource “offre familiale”**

Les activités enfants (mini-ferme, aire de jeux), la piscine (chauffée), et l’ambiance familiale correspondent aux attentes socioculturelles actuelles. Cela soutient le taux d’occupation et la fidélisation.

#### **Ressource “restauration”**

La présence d’un restaurant reconnu localement est un atout : elle augmente l’expérience client et permet du chiffre d’affaires additionnel (ou, au minimum, un service qui augmente la valeur perçue du séjour).

#### **Ressource “notoriété / qualité (3★)”**

Le 3★ sert de garantie qualitative. Mais c’est aussi une base : le projet vise une évolution vers un standard encore plus exigeant, sans perdre l’identité.

### **4.2 Points de fragilité internes**

#### Saisonnalité (faiblesse structurelle)

Elle concentre l’activité sur une courte période. Cela crée :

- une pression opérationnelle élevée en haute saison,
- un besoin de renfort RH,
- un risque de trésorerie hors saison si le pilotage est insuffisant,
- une dépendance au climat estival.

#### Dépendance potentielle aux OTAs

Les plateformes remplissent mais prennent des commissions et “captent” la relation client. Les notes insistent sur une stratégie de réduction progressive de cette dépendance.

#### Conformité / risques littoraux (PPRN)

C'est un point interne car il touche directement la continuité d'exploitation. Un investissement de sécurisation est intégré au plan, car l'impact en cas de non-maîtrise est majeur.

### **4.3 Organisation et gestion (logique d’exploitation)**

Un camping performant se pilote par :

- qualité opérationnelle (propreté, maintenance, accueil),
- gestion RH (saisonniers),
- optimisation de la rentabilité (marge EBE, charges externes),
- pilotage de trésorerie (encaissements/acomptes, calendrier de dépenses),
- gestion du parc d’hébergements (renouvellement CAPEX).

Le dossier de reprise s’inscrit dans cette logique : il ne s’agit pas seulement d’acheter un “fonds”, mais de prendre en main un système de gestion complet.

# 5) SWOT (SYNTHÈSE STRATÉGIQUE)

## Forces

- Emplacement littoral, proximité mer/plage : différenciation forte.
- Positionnement familial + activités (mini-ferme, jeux, piscine, etc.).
- Restaurant sur place reconnu localement : valeur ajoutée.
- Activité rentable, CA > 1 M€ : base saine pour investir.

## Faiblesses

- Saisonnalité très marquée : dépendance aux mois d'été.
- Besoin de modernisation ciblée (confort, Wi-Fi, certains hébergements).
- Dépendance possible aux OTAs si vente directe insuffisante.
- Contraintes littorales : extension difficile.

## Opportunités

- Montée en gamme du secteur (glamping, locatifs premium) : hausse du panier moyen.
- Sensibilité croissante à l'écotourisme : labels, image, économies d'énergie.
- Allongement de saison possible via offres ciblées : cyclotourisme, séjours thématiques.
- Aides publiques (type PASS investissement, dispositifs régionaux) : soutien CAPEX.

## Menaces

- Concurrence forte (campings 4★/5★, groupes).
- Inflation énergie et salaires : pression sur marge.
- Risques climatiques / PPRN : continuité d'exploitation + assurance.
- Difficulté de recrutement saisonnier.

### Lecture stratégique :

Les forces donnent une base solide (site + offre familiale). Les faiblesses et menaces montrent que le projet doit sécuriser deux dimensions : (1) rentabilité opérationnelle malgré l'inflation et la concurrence, (2) résilience réglementaire/climatique. Les opportunités indiquent la direction : montée en gamme progressive + transition énergétique + stratégie commerciale pour lisser la saison.

# **6) BUSINESS MODEL (CANVAS COMMENTÉ)**

## **Proposition de valeur**

- Vacances “mer + nature + famille”, avec un site attractif.
- Expérience conviviale, équipements familiaux, et services sur place.
- Montée en gamme ciblée : quelques hébergements premium + confort modernisé (Wi-Fi), sans perdre l’ADN.

## **Segments de clients**

- Familles (coeur de cible en été).
- Itinérants/cyclotouristes (emplacements nus, avant/arrière saison).
- Couples/seniors hors saison (séjours calmes, nature, confort).
- Potentiellement petits groupes/stages thématiques (selon développement).

## **Canaux**

- Vente directe : site web + réseaux sociaux + bouche-à-oreille.
- Vente via OTAs : levier de remplissage, mais à optimiser (réduction de dépendance).
- Partenariats locaux : tourisme vélo, activités, ostréiculteurs, guides nature.

## **Relation client**

- Avis en ligne : pilier de réputation (qualité opérationnelle).
- Digitalisation : check-in en ligne, meilleure communication.
- Fidélisation : offres early booking, email, avantages retours.

## **Revenus**

- Hébergement locatif (fort potentiel de marge).
- Emplacements nus (volume, stabilité).
- Revenus annexes : restauration, location vélos, services.

## **Ressources clés**

- Terrain et emplacement littoral (actif rare).
- Parc d’hébergements + infrastructures.
- Équipe d’exploitation (permanents + saisonniers).
- Notoriété et satisfaction client.

## Activités clés

- Exploitation / entretien / maintenance.
- Accueil client + gestion des réservations.
- Animation / services.
- Marketing digital / vente directe.
- Gestion réglementaire et sécurité.

## Partenaires clés

- Acteurs locaux du tourisme.
- Prestataires techniques (maintenance, piscine).
- Fournisseurs d'hébergements.
- Banques / financeurs / organismes d'aides.

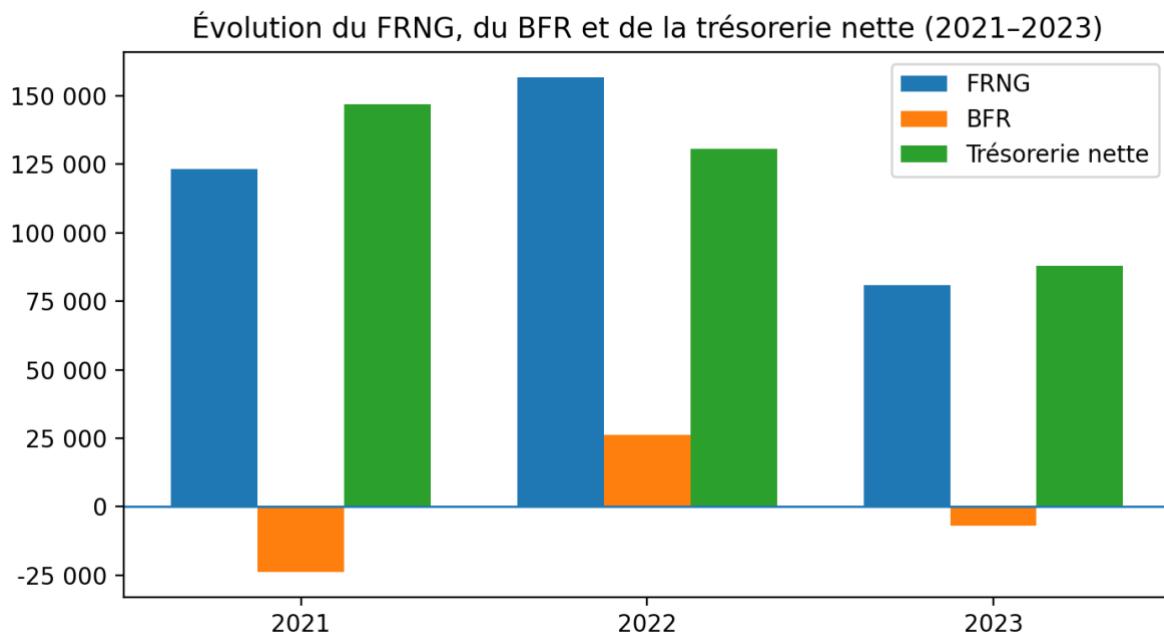
## Structure de coûts

- Charges externes (énergie, entretien, sous-traitance).
- Masse salariale.
- Amortissements (CAPEX important).
- Charges financières (emprunts).

## 7) DIAGNOSTIC FINANCIER

L'objectif de cette partie est d'évaluer la situation financière réelle du Camping Antioche d'Oléron sur les trois derniers exercices (2021, 2022 et 2023), afin de mesurer : la performance économique, la solidité de la structure financière, et la capacité à financer et rembourser un projet de reprise. Les données utilisées proviennent des liasses comptables 2021–2023.

## 7.1 Analyse du bilan

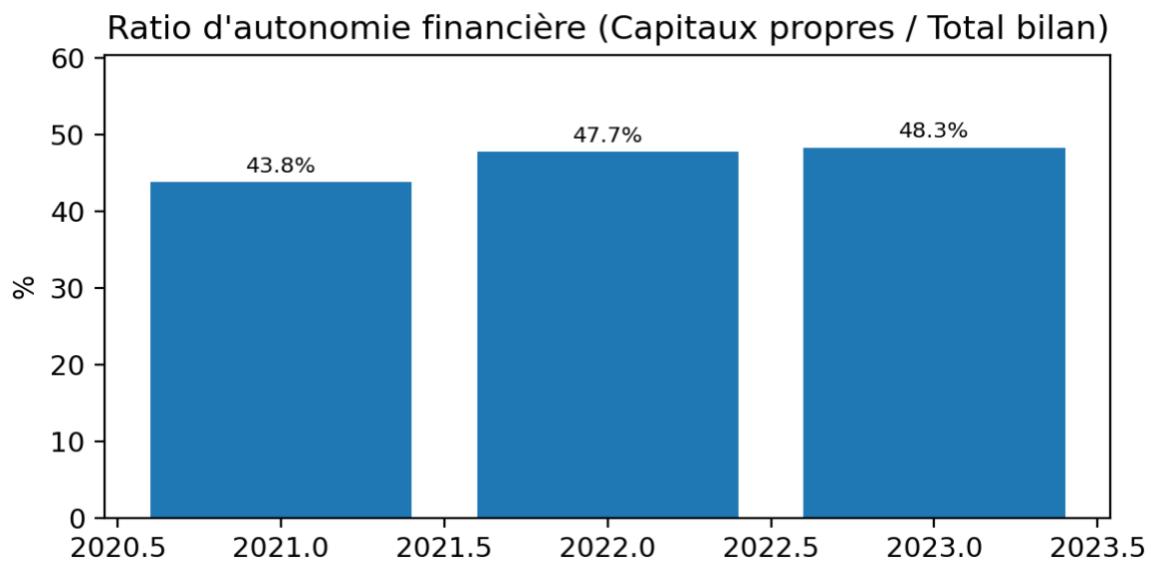


En 2021, le FRNG est positif (123 152 €) et le BFR ressort légèrement négatif (-23 895 €) : l'exploitation génère donc des ressources (acompte clients, dettes d'exploitation) qui contribuent à financer l'activité. La trésorerie nette est confortable (147 047 €).

En 2022, le FRNG augmente (156 889 €) mais le BFR devient positif (26 331 €). Cela traduit un besoin de financement d'exploitation plus marqué (ex. décalages clients/fournisseurs, avances et acomptes versés, charges constatées d'avance). La trésorerie nette reste correcte (130 558 €), mais l'équilibre dépend davantage du pilotage du BFR.

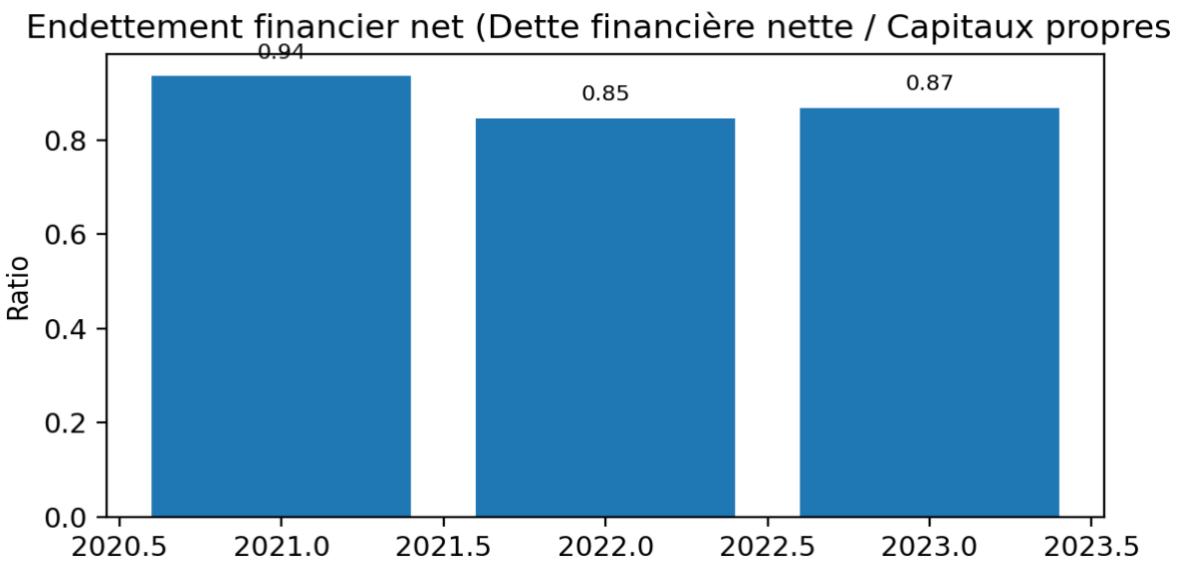
En 2023, le FRNG baisse (80 811 €) tandis que le BFR redevient légèrement négatif (-7 003 €). La trésorerie nette diminue néanmoins (≈ 88 k€), avec la présence de 70 k€ en valeurs mobilières de placement. Conclusion : l'entreprise reste globalement équilibrée, mais la marge de sécurité en trésorerie s'érode.

## 7.2 Autonomie financière



- Comme son nom l'indique, ce ratio mesure l'autonomie financière de l'entreprise (part des capitaux propres dans le total du bilan). Il doit être le plus élevé possible : plus il est haut, plus l'entreprise dépend de ses fonds propres et moins elle dépend des dettes.
- Dans notre cas, le ratio augmente sur la période : 43,8% en 2021, 47,7% en 2022, puis 48,3% en 2023. L'entreprise devient donc de plus en plus autonome financièrement.
- Cette hausse s'explique par une progression des capitaux propres (et/ou une augmentation du total bilan moins rapide), ce qui renforce la solvabilité et la capacité de l'entreprise à financer son activité et ses investissements avec des ressources stables.

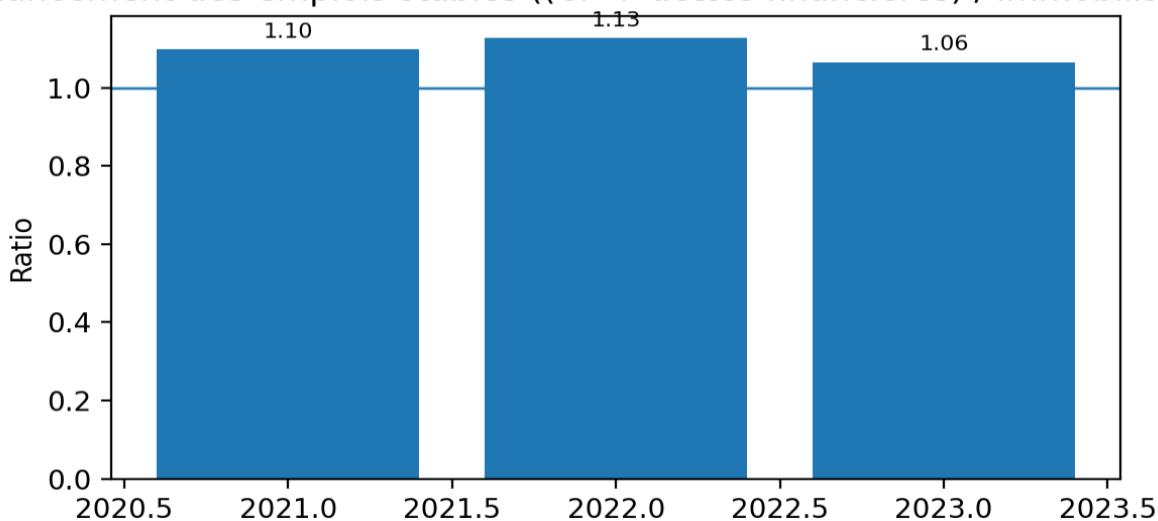
### 7.3 Financement des investissement



- Ce ratio mesure l'endettement financier net de l'entreprise en le rapportant aux capitaux propres (Dette financière nette / Capitaux propres). Il permet d'évaluer la dépendance vis-à-vis des financeurs **et la** capacité de l'entreprise à supporter sa dette.
- Il doit être le plus faible possible : plus il est élevé, plus l'entreprise est financée par l'emprunt par rapport à ses fonds propres, donc plus le risque financier augmente.
- Dans notre cas, le ratio reste inférieur à 1 sur les trois années : 0,94 en 2021, 0,85 en 2022, puis 0,87 en 2023. Cela signifie que la dette financière nette est inférieure aux capitaux propres, ce qui est globalement sain.
- On observe une amélioration en 2022 (baisse du ratio), puis une légère dégradation en 2023 (petite hausse). Cela peut traduire une hausse modérée de la dette nette et/ou une progression des capitaux propres moins rapide en 2023, mais le niveau reste maîtrisé puisque le ratio demeure sous 1.

## 7.4 endettement financier

financement des emplois stables ((CP + dettes financières) / immobilisat

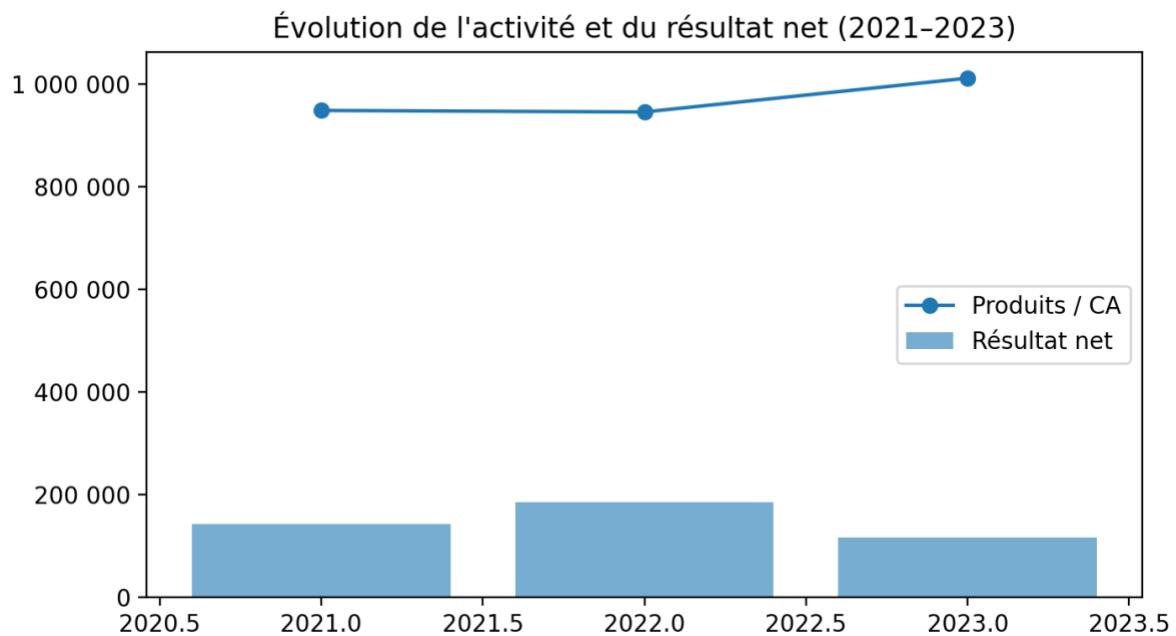


- Ce ratio mesure la capacité de l'entreprise à financer ses emplois stables (immobilisations) grâce à ses ressources stables (capitaux propres + dettes financières). Autrement dit, il met en relation ressources stables / emplois stables.
- Il faut que ce ratio soit supérieure à 1 : cela signifie que les ressources stables financent entièrement les immobilisations, ce qui respecte le principe d'équilibre financier (règle de financement).
- Dans notre cas, le ratio est toujours supérieur à 1 sur les trois années : 1,10 en 2021, 1,13 en 2022, puis 1,06 en 2023. L'entreprise finance donc correctement ses immobilisations avec des ressources stables.
- On observe toutefois une baisse en 2023 (de 1,13 à 1,06), ce qui peut s'expliquer par une augmentation des immobilisations et/ou une progression moins rapide des ressources stables. Malgré cela, le ratio restant > 1, l'équilibre global demeure satisfaisant, mais avec une marge de sécurité un peu plus faible.

## 7.5 Analyse du compte de résultat

- 2021 : le résultat net ressort à 141 306 €. Le résultat avant impôt est de 168 531 €, dont 144 554 € de résultat courant et 23 977 € de résultat exceptionnel. L'entreprise dégage donc une rentabilité satisfaisante, avec une part d'exceptionnel non négligeable cette année-là.
- 2022 : l'activité progresse (CA 946 113 €) et le résultat net atteint 184 910 €. La performance est portée par un résultat d'exploitation élevé (137 695 €) et surtout par un résultat exceptionnel positif (67 668 €). La structure de charges reste cohérente avec une activité touristique : charges externes importantes (entretien, énergie, sous-traitance) et masse salariale saisonnière.

- 2023 : le CA franchit le seuil du million (CA 1 012 071 €) mais le résultat net baisse à 115 120 €. Cette baisse s'explique principalement par (i) une hausse marquée des charges de personnel (salaires + charges sociales), (ii) un résultat financier moins favorable (charges financières en forte hausse), et (iii) un résultat exceptionnel légèrement négatif (-639 €) alors qu'il était très positif en 2022.

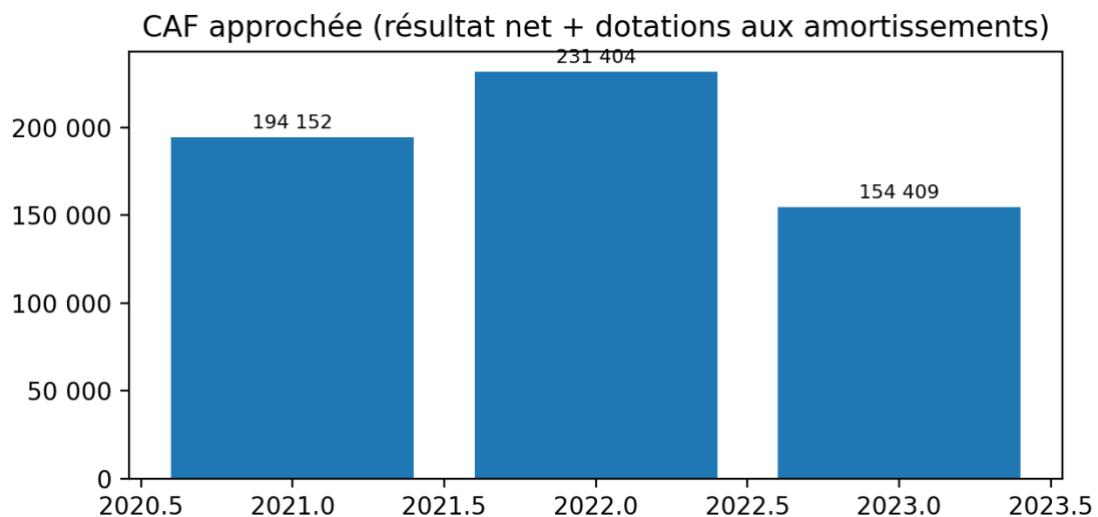


### Zoom 2022–2023

Interprétation : 2022 apparaît comme une année particulièrement favorable sur le plan du résultat net, en partie grâce à des éléments exceptionnels. En 2023, malgré un CA en hausse, l'effet « charges » et la hausse du coût de la dette dégradent la rentabilité nette. Pour la reprise, il faut donc retenir une approche prudente : la performance est solide, mais sensible aux charges de personnel et aux conditions de financement.

## **7.6 Capacité d'autofinancement et capacité de remboursement (approche bancaire)**

Pour apprécier la capacité de remboursement, on peut utiliser une CAF « approchée » (résultat net + dotations aux amortissements), en précisant qu'elle reste indicative (elle n'intègre pas l'ensemble des retraitements possibles : provisions, reprises, variations, etc.).



L'endettement net représente environ 2,5 à 3,7 années de CAF selon les exercices. En 2022, la capacité de remboursement apparaît la plus confortable. En 2023, elle se dégrade (CAF plus faible) : ce point doit être surveillé dans un contexte de reprise, surtout si le montage financier augmente la charge d'intérêts.

### **7.6 Conclusion – points forts et points de vigilance pour la reprise**

Points forts :

- rentabilité récurrente confirmée sur 3 ans (résultats nets positifs) ;
- structure financière saine (autonomie ≈ 44–48%, ressources stables > emplois stables) ;
- désendettement progressif et dette nette relativement stable.

Points de vigilance :

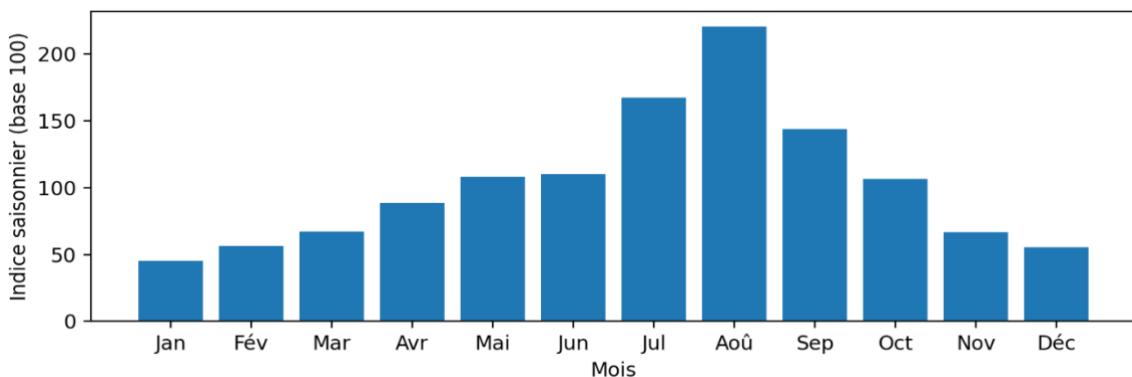
- érosion de la trésorerie nette en 2023 : il faut sécuriser un matelas de liquidités au moment de la reprise ;
- sensibilité de la rentabilité nette aux charges de personnel et aux charges financières (hausse notable en 2023) ;
- activité fortement saisonnière : l'équilibre réel se joue au mois (gestion des avances, maintenance pré-saison, besoin de trésorerie). Ces constats justifient une gestion rigoureuse du BFR et un plan de trésorerie mensuel post-reprise.

# 8) PROBLÉMATIQUES IDENTIFIÉES ET PISTES D'AMÉLIORATION

## 8.1 Problématique n°1 : saisonnalité (enjeu central)

Les données mensuelles montrent une saisonnalité très forte : les mois d'été concentrent une part majeure de l'activité, alors que l'hiver est nettement plus bas. Une lecture utile consiste à regarder les indices saisonniers (ratio activité / tendance CVS). En moyenne, on observe :

- Janvier : ~0,44× la tendance
- Mars : ~0,67×
- Mai : ~1,08×
- Juillet : ~1,65×
- Août : **~2,16×**
- Septembre : ~1,43×



Interprétation : le pic d'août est plus de deux fois la tendance, ce qui confirme une concentration extrême.

Conséquences de gestion :

- montée en charge RH et stocks avant encassemens massifs,
- tension opérationnelle en été (qualité = avis = remplissage futur),
- nécessité d'une stratégie "ailes de saison" (mai/juin + septembre).

Pistes d'action :

- offres cyclotourisme (Accueil Vélo, services dédiés, packages),
- offres bien-être / séjours thématiques hors saison,
- stratégie de vente directe + acomptes (early booking) pour sécuriser la trésorerie,
- communication ciblée "hors saison" (seniors, sportifs, clubs).

## **8.2 Problématique n°2 : concurrence et montée en gamme**

La concurrence 4★/5★ se joue souvent sur les infrastructures lourdes. Un 3★ ne peut pas forcément rivaliser par une course aux équipements, mais peut se différencier :

- par l'emplacement mer/plage,
- par la qualité d'accueil,
- par un “premium ciblé” sur certains hébergements,
- par une identité forte (famille/nature).

**Pistes d'action :**

- 5 hébergements premium pour augmenter ADR/RevPAR sur une partie du parc,
- amélioration des services perçus (Wi-Fi, digitalisation),
- amélioration des avis (process qualité, maintenance, propreté).

## **8.3 Problématique n°3 : risque PPRN et conformité**

Le risque littoral est un enjeu de continuité d'exploitation. Au-delà de l'aspect “sécurité”, cela impacte la valorisation et la bancabilité.

**Pistes d'action :**

- travaux de sécurisation PPRN (inclus au CAPEX),
- audit de conformité (piscine, hygiène, accessibilité, urbanisme),
- anticipation des exigences environnementales (labels).

## **8.4 Problématique n°4 : inflation des charges**

Les charges externes (énergie, entretien) et la masse salariale augmentent. Le projet doit donc agir sur deux leviers :

- réduire certaines charges structurelles (photovoltaïque),
- mieux diluer les charges fixes (allongement saison, montée du panier moyen).

# **9) PLAN DE REPRISE ET DE DÉVELOPPEMENT (2024–2026)**

## **9.1 Logique générale : 5 piliers créateurs de valeur**

### **Pilier A — Premiumisation (hausse du ticket moyen)**

Constat : la demande se déplace vers plus de confort.

Action : 5 lodges/mobil-homes premium + amélioration Wi-Fi.

Impact : hausse du prix moyen, meilleure satisfaction, clientèle plus solvable.

### **Pilier B — Transition écologique (économies + image)**

Constat : énergie coûteuse, sensibilité clients.

Action : panneaux photovoltaïques + location vélos électriques.

Impact : baisse partielle charges électricité + revenus additionnels.

### **Pilier C — Pérennité & sécurité (conformité)**

Constat : risque littoral / PPRN.

Action : travaux de sécurisation.

Impact : continuité d'exploitation + sécurisation assurantielle/partenaires.

### **Pilier D — Développement “Groupes & Sport” (lissage de saison)**

Mise en place d'une offre dédiée à l'accueil d'équipes sportives venant réaliser des stages d'entraînement (printemps / début automne).

Intérêt : remplir hors pics estivaux, réservation anticipée, meilleure visibilité du planning.

Proposition de valeur : hébergement groupé + restauration adaptée + services logistiques (stockage matériel, horaires, partenariats infrastructures sportives locales).

### **Pilier E — Team building et séminaires (clientèle entreprise hors saison)**

Création d'offres “entreprise” : cohésion, activités nature, vélo, séjours courts.

Intérêt : stabiliser l'activité sur les périodes creuses, générer une demande structurée et souvent plus solvable.

## **9.2 Restaurant : création de valeur hors camping**

En parallèle, la stratégie restauration intègre un point clé : accès direct au restaurant depuis l'extérieur, permettant un chiffre d'affaires complémentaire (locaux, touristes à la journée) et une meilleure stabilité économique.

## 9.3 Plan d'investissement (CAPEX) – total 305 000 €

Le plan d'investissement total est estimé à **305 000 € HT**, dont :

- 175 000 € : 5 hébergements premium,
- 15 000 € : réseau Wi-Fi,
- 50 000 € : photovoltaïque,
- 15 000 € : vélos électriques,
- 50 000 € : sécurisation PPRN.

Le gain d'EBC attendu est d'environ +20 000 € / an (ordre de grandeur), et surtout une amélioration de la valeur à long terme.

## 9.4 Financement (logique prudente)

Le plan est financé majoritairement par emprunt afin de préserver la trésorerie d'exploitation :

- emprunt nouveau (ordre de grandeur 250k),
- compléments possibles : aides publiques/subventions + apport.

# 10) PRÉVISIONNEL 2024–2026 + SAISONNALITÉ

Compte de résultat Prévisionnel N+1 N+2 N+3					
RUBRIQUE	Réel 2023	Prév. 2024	Prév. 2025	Prév. 2026	Commentaires
CHIFFRE D'AFFAIRES	1 012 071	1 042 433	1 073 706	1 105 917	Hypothèse +3% / an
Subventions d'expl. / Autres	5 029	5 000	5 000	5 000	Stable
<b>TOTAL PRODUITS</b>	<b>1 017 100</b>	<b>1 047 433</b>	<b>1 078 706</b>	<b>1 110 917</b>	
Achats Marchandises	-94 978	-97 827	-100 762	-103 785	Suit l'activité (+3%)
Variation de stocks	288	0	0	0	
Autres achats & charges ext.*	-559 636	-576 425	-593 718	-611 529	Énergie, Entretien, Pub (+3%)
Impôts et taxes	-11 686	-12 037	-12 398	-12 770	Fonciers, CFE, etc.
Salaires et traitements	-148 482	-152 936	-157 525	-162 250	+3% (Inflation/Ancienneté)
Charges sociales	-29 619	-30 508	-31 423	-32 366	
Autres charges	-694	-715	-736	-758	
<b>EBC (Excédent Brut Expl.)</b>	<b>172 293</b>	<b>176 985</b>	<b>182 144</b>	<b>187 459</b>	<b>Performance éco stable</b>
Dotations Amortissements	-39 289	-69 289	-69 289	-69 289	+30k€ Plan d'Invest.
Dotations Provisions	-46 494	-5 000	-5 000	-5 000	Retour à la normale
Reprises sur provisions	41 092	5 000	5 000	5 000	
<b>RÉSULTAT D'EXPLOITATION</b>	<b>127 402</b>	<b>107 696</b>	<b>112 855</b>	<b>118 170</b>	
Produits financiers	41 751	40 000	40 000	40 000	Placements
Charges financières (Intérêts)	-33 862	-44 000	-40 000	-36 000	Nouveau prêt + Remb. anciens
<b>RÉSULTAT COURANT</b>	<b>135 292</b>	<b>103 696</b>	<b>112 855</b>	<b>122 170</b>	
Résultat Exceptionnel	-638	0	0	0	Non prévisible
Impôt sur les bénéfices (IS)	-19 533	-18 665	-20 314	-21 990	Taux moyen -18-20%
<b>RÉSULTAT NET</b>	<b>115 120</b>	<b>85 031</b>	<b>92 541</b>	<b>100 180</b>	<b>Bénéfice Net Comptable</b>

## 10.1 Hypothèses principales

- CA : +3%/an (croissance prudente).
- Charges externes : progression contrôlée (énergie/entretien/pub).
- Masse salariale : hausse modérée (inflation/ancienneté + ajustements saisonniers).
- Amortissements : hausse liée au CAPEX (niveau ~69k€ après investissement).
- Intérêts : intégration d'un nouveau prêt puis trajectoire de remboursement.

## 10.2 Synthèse compte de résultat (K€)

- CA : 1 042 → 1 074 → 1 106
- EBE : 177 → 182 → 187
- RN : 85 → 93 → 100
- CAF : 154 → 162 → 169

la rentabilité reste positive, la CAF est forte, et la trésorerie se renforce sur 3 ans.

## 10.3 Bilan prévisionnel

RUBRIQUE	Réel 2023	Prév. 2024	Prév. 2025	Prév. 2026	RUBRIQUE	Réel 2023	Prév. 2024	Prév. 2025	Prév. 2026
<b>ACTIF IMMOBILISÉ</b>									
Fonds de commerce	455 500	455 500	455 500	455 500	Capital Social	204 000	204 000	204 000	204 000
Terrains & Const. (Net)	13 492	12 000	10 500	9 000	Réserves & Report à nouveau	343 920	459 040	544 071	636 612
Matériel & Outilage (Net)	238 186	485 000	440 000	395 000	Résultat de l'exercice	115 120	85 031	92 541	100 180
Autres immo. & Fin. (Net)	538 456	535 000	532 000	529 000	Total Capitaux Propres	663 040	748 071	840 612	940 792
<i>Total Actif Immobilisé</i>	<i>1 245 634</i>	<i>1 487 500</i>	<i>1 438 000</i>	<i>1 388 500</i>	<b>DETTES</b>				
<b>ACTIF CIRCULANT</b>									
Stocks	2 885	3 000	3 100	3 200	Emprunts Bancaires	180 016	395 000	350 000	305 000
Créances Clients	18 820	19 400	20 000	20 600	Emprunts divers	483 389	433 389	383 389	333 389
Autres créances / TVA	18 820	19 000	19 200	19 400	Avances reçues	14 227	14 500	14 800	15 100
Charges const. d'avance	16 041	16 500	17 000	17 500	Dettes Fournisseurs	18 370	19 000	19 500	20 000
<b>TRÉSORERIE</b>					Dettes Fiscales & Sociales	13 927	110 000	145 000	175 000
VMP (Placements)	70 000	70 000	70 000	70 000	Charges à payer / Divers	17 271	16 440	11 999	11 919
Disponibilités (Banque)	18 040	121 000	198 000	282 000					
<b>TOTAL ACTIF</b>	<b>1 390 240</b>	<b>1 736 400</b>	<b>1 765 300</b>	<b>1 801 200</b>	<b>TOTAL PASSIF</b>	<b>1 390 240</b>	<b>1 736 400</b>	<b>1 765 300</b>	<b>1 801 200</b>

La trésorerie augmente sensiblement à horizon 2026 (banque + placements), pendant que la dette nette baisse. Cela illustre une logique “virtueuse” : l'entreprise investit, puis transforme l'EBE/CAF en capacité de remboursement et de sécurisation de trésorerie.

## 10.4 Saisonnalité : implication concrète de gestion

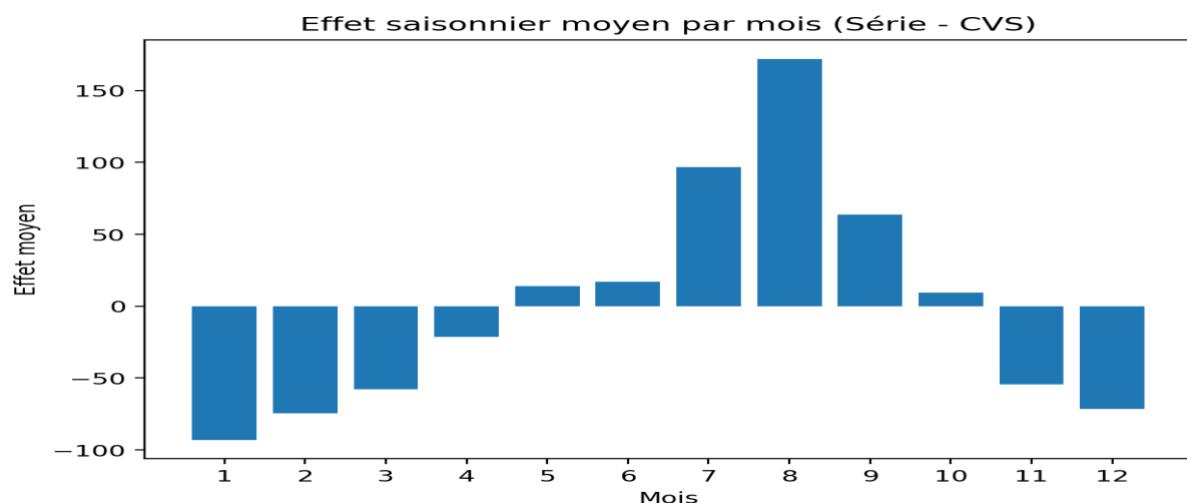
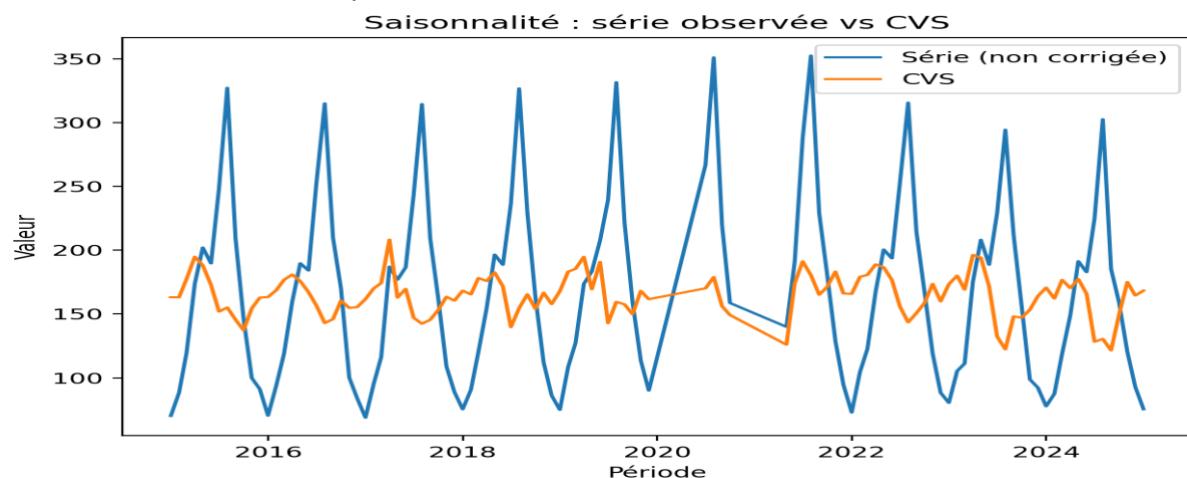
Les graphiques de saisonnalité montrent clairement que l'activité du camping est fortement concentrée sur la période estivale.

D'une part, la courbe “série observée” (bleu) présente des pics très marqués chaque année, tandis que la courbe CVS (orange), plus lissée, représente la tendance de fond de l'activité une fois l'effet saisonnier neutralisé. L'écart régulier entre ces deux courbes confirme que la performance annuelle repose principalement sur quelques mois de

forte fréquentation, et qu'une lecture uniquement annuelle (CA, EBE, RN) peut masquer des tensions intra-annuelles.

D'autre part, le graphique de l'effet saisonnier moyen (Série – CVS) permet d'identifier précisément les périodes gagnantes et les périodes creuses :

- Les mois d'hiver et de début d'année (janvier à mars) ont un effet saisonnier négatif : l'activité est durablement en dessous de la tendance.
- À l'inverse, l'effet saisonnier devient très positif en été, avec un maximum autour de juillet–août, ce qui signifie que ces mois portent une part disproportionnée du chiffre d'affaires et de la marge.
- Enfin, l'effet retombe rapidement à l'automne, ce qui confirme une fin de saison relativement brusque.



## Conséquences opérationnelles et financières (gestion “au mois”)

Cette configuration implique une gestion très spécifique :

1. Pilotage de trésorerie mensuel (et non annuel)  
Le camping doit financer des charges **avant** les encaissements majeurs : remise en état des équipements, achats, préparation du site, recrutement et formation

des saisonniers. Les encaissements se concentrent ensuite sur l'été, puis redescendent. Concrètement, cela impose un suivi de trésorerie mensuel avec :

- un calendrier de dépenses “pré-saison” (maintenance/achats/RH),
- une stratégie d'encaissement en amont (acomptes, early booking),
- une marge de sécurité pour absorber les creux hors saison.

## 2. Organisation RH adaptée aux pics

Les pics visibles sur la courbe observée impliquent une montée en charge rapide : plus l'activité est concentrée, plus la qualité d'exécution (accueil, propreté, maintenance) est déterminante, car une erreur en haute saison peut impacter directement la satisfaction client et les avis. Il faut donc :

- un noyau permanent structuré,
- des renforts saisonniers planifiés,
- des procédures simples (check-in, maintenance, gestion incidents) pour absorber le volume.

## 3. Gestion du service et de l'expérience client (impact direct sur la performance)

En période de pic, la “capacité” de l'organisation (temps d'attente, propreté, interventions techniques) conditionne la valeur perçue. Les avis en ligne jouent alors un rôle d'amplificateur : une haute saison réussie sécurise la saison suivante (réservations, prix moyen, remplissage).

## 4. Stratégie de lissage et d'ailes de saison (objectif du plan de reprise)

Les graphiques montrent que l'enjeu n'est pas seulement de “faire un bon été”, mais de réduire l'écart entre la courbe observée et la tendance CVS sur les mois creux. D'où l'intérêt des axes de développement prévus :

- offres groupes/équipes sportives (stages) au printemps et début automne,
- offres team building hors saison,
- restaurant valorisé avec accès direct extérieur pour générer du chiffre même quand le camping est moins rempli.

Ces actions visent à remonter la base d'activité hors pic, donc à sécuriser la trésorerie et à réduire la dépendance aux seuls mois d'été.

## Conclusion de gestion :

Le pilotage doit intégrer un suivi mensuel (voire hebdomadaire en été) : taux d'occupation, prix moyen, avis, incident maintenance, coûts énergie, masse salariale, trésorerie court terme. La saisonnalité n'est pas un problème en soi : c'est une contrainte à maîtriser par l'organisation, la trésorerie et la stratégie commerciale.

# CONCLUSION

Le camping Antioche d'Oléron présente une base économique solide (activité > 1 M€ de CA, EBE stable autour de 17%), un emplacement différenciant (proximité mer/plage), et une offre familiale cohérente. Le projet de reprise vise à sécuriser et développer

l'entreprise par un plan structuré : premiumisation ciblée, transition énergétique et sécurisation PPRN.

Le prévisionnel 2024–2026 confirme la viabilité : résultat net positif, CAF élevée, réduction progressive de la dette nette et renforcement de la trésorerie. Le point clé reste la maîtrise de la saisonnalité, qui doit être gérée comme un axe central du pilotage (commercial, RH et trésorerie).

En synthèse, le projet est cohérent car il ne repose pas sur une croissance “forcée”, mais sur une logique de création de valeur progressive, prudente, et adaptée aux contraintes d'un camping littoral.