

# Optimiser la gestion d'un camping public

*Livre blanc dédié à la gestion des campings publics*



Rédigé par

**VIRGINIE DECAUX &  
DAVID PAQUET**

# SOMMAIRE

INTRODUCTION

QUELQUES CHIFFRES CLÉS SUR LE CAMPING  
EN FRANCE

- 01** Les maux des campings publics
- 02** Les leviers de performance pour une visibilité de l'offre
- 03** Évaluer le potentiel de développement de son camping
- 04** Accroître le niveau d'activité
- 05** Optimiser ses charges
- 06** Quel est le mode de gestion le plus adapté

CONCLUSIONS

# Introduction

Les collectivités sont propriétaires et encore très souvent gestionnaires de campings (près de 2 000 en France), mais dans quelles conditions valorisent-elles ce patrimoine ?

La valorisation d'hébergements touristiques par les collectivités s'effectue sous diverses formes :

- La **gestion patrimoniale** qui consiste à valoriser et exploiter directement son bien pour permettre d'en retirer les bénéfices, ce qui est parfois le cas ;
- La **gestion par défaut** c'est la volonté de maintenir une offre d'hébergement touristique pour générer des retombées locales tout en ayant conscience que cette exploitation est déficitaire pour la collectivité ;
- La **gestion par opportunisme**, c'est de tirer profit d'une localisation géographique porteuse et d'un équipement performant pour générer des bénéfices.



Dans le contexte actuel d'optimisation de la dépense publique, cette philosophie de gestion des équipements et des dépenses est remise en cause avec des décisions soit de fermeture soit de vente ou de délégation.

Pourtant, le tourisme est bien une opportunité pour de nombreux territoires pour générer des revenus directs et des retombées économiques pour les commerces de proximité.

C'est pourquoi l'offre des acteurs publics doit évoluer pour permettre une exploitation pérenne à la double condition de définir un positionnement en adéquation avec le marché et avec une période d'activité et un modèle économique renforcé.

# Quelques chiffres sur le camping en France

En 2022, ce sont 7 569 campings aménagés qui sont recensés au niveau national pour un total de 873 152 emplacements.

Environ 3 000 campings de taille modeste en France (moins de 70 emplacements), soit environ 35% de l'offre.

Le camping représente un chiffre d'affaires en 2022 de 2,8 milliards d'euros. La capacité moyenne par camping est de 115 emplacements.

9% des campings sont ouverts à l'année et 1 camping sur 2 dispose d'une piscine ou d'un espace de baignade.

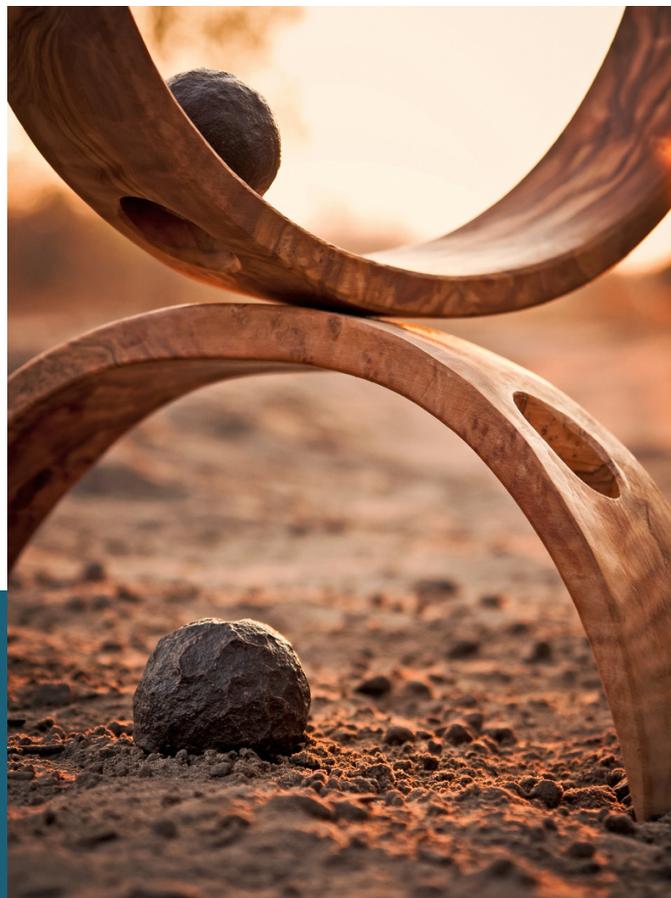
Sur les 7 569 campings aménagés en France, 44% ne disposent pas de classement, alors que 61% des campings en gestion privée sont classés en 3 étoiles et plus.

Par ailleurs, **les campings en gestion publique représentent environ 20% de l'offre pour 1 500 établissements.**

Ces campings ont une part plus réduite d'emplacements équipés alors qu'il s'agit de la source de rendement la plus importante.

**Ces dernières années, nous avons constaté une évolution qualitative de l'offre des campings, avec une progression des prix moyens et une structuration de l'offre.**

**Ces tendances de montée en gamme avec notamment des hébergements atypiques et insolites pour répondre aux attentes clients nécessitent d'importants investissements.**



# 01 Les maux des campings publics



## Un retard de décisions sur l'évolution de l'offre

**L'absence de vision stratégique se traduit par l'immobilisme.** Alors que les campings dynamiques développent de nouvelles offres locatives innovantes, améliorent leurs infrastructures et équipements, confortent l'accueil et le projet d'animation, la faiblesse de l'offre locative limite la période d'activité aux beaux jours et impose de pratiquer des tarifs plus réduits.



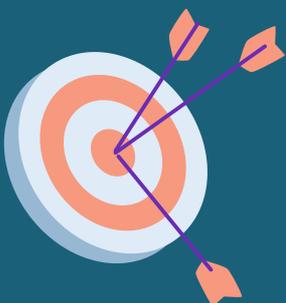
## Un marketing peu efficient des performances perfectibles

Les démarches de promotion associées à une commercialisation efficace sont les deux poumons qui apportent les réservations et l'activité sur les campings. L'absence de moyens et de stratégie associée à une offre locative insuffisante génère **des taux d'occupation et des rendements par emplacement plus faibles.**



## Un modèle économique défaillant

La gestion d'un camping nécessite l'engagement de moyens dont le personnel qui constituent des charges quasiment fixes. Quel que soit le niveau de performance, ce budget est difficilement compressible. La faiblesse des recettes est la principale cause des déficits car la marge de manœuvre sur les emplois et les fluides sont très limités. **Les objectifs sont prévisibles il convient d'adapter l'offre et les moyens pour les atteindre.**



## 02 Les leviers de performance pour une visibilité de l'offre



### Rénover et mettre au "goût du jour"

Le confort n'est pas synonyme de luxe mais davantage de **fonctionnalités et d'ambiances**. Afin de répondre aux nouvelles tendances des clientèles, il est important de proposer une offre locative variée en capacité et en confort avec des services qualitatifs adaptés aux cibles de clientèles.



### Une promotion et une mise en marché efficaces

L'enjeu consiste à établir une **stratégie de commercialisation** adaptée à l'offre et aux cibles de clientèles. La commercialisation actuelle est à la fois directe et multicanale, cela nécessite de repenser son fonctionnement et ses outils (logiciels et plan d'actions). L'objectif consiste à progresser vers la fidélisation des clientèles et la conquête de nouvelles !



### Un positionnement porteur d'une image et d'une histoire

**Affirmer son positionnement** pour valoriser ses spécificités par rapport à son environnement concurrentiel, ses cibles de clientèles et ses valeurs. Cette personnalisation définit l'histoire et l'image pour permettre aux futurs clients de se projeter dans vos univers. **C'est la principale difficulté des campings publics.**



## 03 Évaluer le potentiel de développement de son camping



Sur un site existant



### Évaluer le potentiel lié à son environnement

Il s'agit de qualifier son territoire d'implantation, quels en sont les atouts, les activités qui génèrent de l'activité, les périodes et les niveaux de fréquentation. Cela consiste également à identifier la concurrence sur un périmètre défini et d'en analyser l'offre.



### Caractériser ses infrastructures et ses équipements

La gestion d'un camping implique de disposer d'infrastructures et d'équipements adaptés aux cibles de clientèles et à son positionnement et son image. La présence de locatifs isolés au sein d'un camping représente plusieurs enjeux notamment en termes d'allongement de la saison, de diversification de clientèle et de rendement.



### Identifier les compétences nécessaires au bon fonctionnement de l'établissement

L'ensemble des compétences nécessaires pour gérer un camping est très étendu et passe de l'accueil, la gestion, la commercialisation à l'entretien, l'animation et la restauration. Aussi disposer de fiches de poste adaptées peut s'avérer un atout non négligeable lors des sessions de recrutement.

**Apprécier le potentiel et les caractéristiques de son environnement pour définir ses choix de positionnement et d'investissements.**

**Ajuster son équipe permanente et saisonnière pour répondre aux variations d'activités.**

## 04 Accroître le niveau d'activité



Sur un site existant



### Percevoir la marge de progression de son chiffre d'affaires

Quelles sont les marges de manœuvre ? Quels sont les points de repères ?

La première démarche à effectuer consiste à analyser ses ratios d'activités puis à les comparer avec les moyennes départementales :

-Pour les campings : l'observatoire départemental de l'hôtellerie de plein air.

Les taux d'occupation moyens sur la saison d'ouverture des campings se situent entre 30 et 35%, avec de fortes nuances selon les types d'emplacements : de 15% à 25% pour les emplacements nus, de 35 à 45%, voire plus, pour les emplacements équipés.



### Se fixer des objectifs en fonction des évolutions de son offre

Comment agir pour améliorer sa performance ?

- Améliorer la qualité de son offre : réduire la part des emplacements nus par rapport aux locatifs,
- Développer les services : des solutions de restauration, d'achats, d'animations,
- Accroître votre visibilité (référencement et actions sur les réseaux sociaux) mais également en diversifiant vos canaux de commercialisation.

Cette prise de conscience permet d'identifier vos choix d'investissements, et vos moyens en fonctionnement ainsi que les axes de communication.

La mise en œuvre de nouvelles offres permet de faire progresser vos tarifs et d'augmenter les taux d'occupation et le rendement par emplacement.

**Évaluer son potentiel pour déterminer ses choix d'investissements.**

**Se fixer des objectifs de progression de chiffre d'affaires et adapter sa stratégie et son plan d'action commercial.**

## 04 Accroître le niveau d'activité



### Stratégie marketing



#### Agir sur la conquête de nouvelles clientèles

Selon le taux de fidélisation, ce sont 40% à 70% de nouveaux clients qui sont nécessaires chaque année. **Il est indispensable d'identifier les périodes et les cibles correspondantes** avant de définir les actions et les moyens marketing.

Déterminer le choix des OTA selon leur efficacité sur les cibles, adapter les stratégies et les canaux de communication, répartir les budgets de référencement payant.



#### Etablir des stratégies de fidélisation

Agir sur la part de clients fidèles est un moyen pour pérenniser son établissement et réduire les coûts de commercialisation. Mais quels sont les leviers ?

- Entretenir une relation client sincère à toutes les étapes de l'amont à l'aval sans oublier le déroulement du séjour. Cela signifie qu'il faut témoigner de l'intérêt pour son client : comprendre les conditions de réussite de son séjour,
- Être vecteur de conseils et suggestions pour améliorer l'expérience sur site : visites, rencontres, activités, animations,
- Disposer d'un "fichier" permettant de noter les principales informations et les détails qui font la différence,
- Avoir une gestion efficace et pertinente des messages à partir des centres d'intérêts et des habitudes de séjours,
- Proposer des réservations anticipées avec des avantages sur les choix de dates, les tarifs, les emplacements, les avantages.

**Pour un camping public ce type d'action nécessite une personne compétente et impliquée qui dispose d'une formation, des outils et du temps de travail en dehors de la saison d'activité**

## 05 Optimiser ses charges



Sur un site existant



### Comprendre la structure des charges

La structure des charges se répartit en deux grandes catégories :

-Les charges fixes sans lien avec le niveau d'activité : loyer, assurances, emplois annuels, frais de gestion, les charges financières et une partie des budgets promotion,

-Les charges variables qui fluctuent en fonction de l'activité comme les consommations d'eau, d'hygiène, d'alimentation, de bar, mais également une partie des emplois : ménage, prestataires extérieurs, commissions pour la commercialisation, part de loyer indexée sur le chiffre d'affaires

Gérer un hébergement touristique nécessite d'anticiper en termes de prévisions mais surtout en termes d'emplois. L'emploi qui représente 20% à 45% des charges est une des principales dépenses avec les charges financières sur ce type d'établissement.

C'est ce qui justifie la durée des contrats de travail et le recours à des vacataires ou à des entreprises externes pour des courtes périodes d'activité.



### Evaluer la dynamique de ses marges

L'analyse comparée de l'évolution des prix moyens de chiffre d'affaires par nuit par emplacement et des coûts de revient (volume de dépenses divisé par le nombre de nuits) permet de comprendre la dynamique. **Ainsi, l'augmentation du volume d'activité induit une baisse du coût de revient et une progression de la marge.**

Cette observation est due à la part des charges fixes dont la valeur relative diminue de 70% à 45% du fait de la répartition sur un plus grand nombre de nuitées.

Cette dynamique s'accélère d'autant plus dans le cas d'une montée en gamme. L'évolution des prix associée à une augmentation des volumes d'activité se ressent d'autant plus sur la marge.

**Analyser sa structure de charges pour adapter ses choix et son niveau d'engagements**

**Optimiser ses marges en agissant sur les leviers de progression du rendement ou de réduction des dépenses**

## 06 Quel est le mode de gestion le plus adapté?



### Les budgets de fonctionnement et d'investissements adaptés

La gestion d'un équipement public génère des recettes liées à l'activité mais également des dépenses telles que les charges fixes (fonctionnement), charges variables et externes (dépendent du volume d'activité) et des charges financières (investissements liés aux travaux et renouvellement de l'offre).

Dans le cadre d'un projet pérenne économiquement, le modèle économique est conçu pour que le niveau d'activité permette d'assumer ces différentes charges et de générer un bénéfice.

Dans la réalité, il est rare que le "seuil de rentabilité" soit atteint, ce qui met à défaut la rentabilité du camping.

Quelles en sont les raisons ?

Un niveau d'offre et de services inadapté qui ne permet pas d'atteindre l'activité suffisante à l'équilibre économique.

Un niveau de charges fixes trop important, du fait d'un loyer et/ou d'une masse salariale trop élevés.

Les charges externes et variables peuvent être démesurées de par le coût des matières premières et les consommations énergétiques principalement.

On peut également observer des charges financières trop élevées. Cela implique qu'il est primordial d'évaluer le niveau de charges financières que la collectivité peut porter en fonction des objectifs de fréquentation et de gestion.

**Lors de la création d'un camping, la question du niveau d'activité pour atteindre le seuil de rentabilité doit être clairement défini dans l'étude de faisabilité.**

**Pourtant, de nombreuses collectivités ont investi dans le secteur touristique pour générer des retombées économiques sur les services de proximité sans se préoccuper des contraintes économiques pour équilibrer la gestion.**

## 06 Quel est le mode de gestion le plus adapté?



### Synthèse comparative des modes de gestion

Gestion en régie	Gestion en délégation de service public
<p>Fonctionnement : un responsable qui choisit son équipe parmi le personnel de la collectivité complété en externe par des saisonniers. Le niveau de polyvalence sur plusieurs postes est une difficulté. Des élus référents suivent les tableaux de bord de l'activité et décident des travaux d'entretien et d'investissements</p>	<p>Fonctionnement : des dirigeants intéressés par les résultats avec du personnel de droit privé. Les décisions d'investissement appartiennent au gestionnaire délégué, mais ils doivent respecter leurs engagements initiaux. Les solutions de partage et de cofinancement avec la collectivité deviennent plus courants</p>
<p>Avantage : la collectivité est étroitement liée à toutes les décisions (politique tarifaire, investissement, personnel). La collectivité peut décider de maintenir le camping ouvert sur des périodes à faible activité pour générer des retombées sur les commerces locaux</p>	<p>Avantage : Les choix d'investissements sont assumés par le gestionnaire. Il gère son personnel. Le renouvellement des animations, et investissements pour répondre à la demande des clients sont à sa charge</p>
<p>Inconvénients : les résultats économiques sont secondaires et génèrent parfois des coûts importants pour la collectivité. L'évolution de l'offre est souvent en retard par rapport aux attentes des clients</p>	<p>Inconvénients : En cas de difficultés, le désengagement des gestionnaires est inévitable et nécessite une grande réactivité de la collectivité. Les choix de positionnement peuvent être contractualisés mais sont difficiles à maîtriser</p>

## 06 Quel est le mode de gestion le plus adapté?



### Synthèse comparative des modes de gestion

Bail Emphythéotique	Cession partielle
La collectivité prend un engagement sur une longue durée (20 à 99 ans) avec un concessionnaire qui réalise un projet d'investissement et d'exploitation et convient d'un loyer auprès de la collectivité	Vente de fond de commerce, location avec option d'achat, vente des terrains
Avantage : la collectivité décide ou non de participer à l'investissement et définit un loyer en conséquence. Elle n'a pas de rôle à jouer dans le fonctionnement du site mais doit cependant réaliser un suivi	Avantage : recettes immédiates ou loyer pour la collectivité. Autonomie du gestionnaire sur ses choix d'investissements avec valeur de revente
Inconvénients : l'engagement sur une longue durée est soumis au savoir-faire du gestionnaire et aux aléas du marché. En cas de difficulté, le site peut être transféré à un nouvel exploitant avec une valeur marchande	Inconvénients : le bon fonctionnement de cet accord repose sur le savoir-faire et le professionnalisme du gestionnaire. Difficile de revenir en arrière pour la collectivité

# Conclusion

La gestion de camping par les collectivités présente des enjeux conséquents pour accompagner le développement touristique, l'économie, les emplois et l'attractivité des territoires. Agir pour dynamiser son camping est une nécessité qui permet non seulement de diminuer des déficits mais également de générer des retombées économiques.

En l'absence de savoir-faire, la collectivité peut soit déléguer la gestion avec des mesures d'accompagnement, soit vendre en prenant soin de se prémunir contre une opération immobilière.



Face aux nombreuses questions liées au développement ou à la délégation de gestion les collectivités ne sont pas démunies, elles peuvent :

- Recourir aux conseils des représentants départementaux ou régionaux de la FNHPA,
- Disposer de fonds d'ingénierie pour faire intervenir un cabinet spécialisé,
- Diffuser leurs offres de mise en vente ou de délégation via les plateformes spécialisées.