

Optimiser la gestion d'un hébergement collectif

Livre blanc

Auberges collectives, villages de vacances, centres de vacances



Rédigé par

**MATHILDE ELIAS &
DAVID PAQUET**

SOMMAIRE

- 01** Les principaux enjeux des hébergements collectifs
- 02** Les leviers à activer pour dynamiser les établissements
- 03** Faire évoluer son hébergement collectif, les étapes clés
- 04** Les facteurs clés de succès

Introduction

De nombreuses collectivités et associations sont propriétaires d'hébergements collectifs, villages vacances, centres de vacances ou auberges de jeunesse.

Ces lits touristiques représentent des **enjeux économiques et sociaux de premier ordre** pour les territoires.

Or ce secteur doit faire face à de nombreuses difficultés : évolution régulière des normes et réglementations, baisse de fréquentation suite à la crise sanitaire, évolution des attentes clientèles vers plus de confort et de nouveaux services...

• **Comment préserver et conforter ces offres ?**

• **Quels sont les leviers et les clés de réussite des projets de réinvestissement ?**

Le cabinet Alliances apporte dans ce livre blanc quelques éclairages issus d'une expérience depuis 2003 dans l'accompagnement de projets publics et privés sur l'évolution d'hébergements collectifs.



En 2019, les hébergements collectifs du tourisme social et solidaire représentent

- **1 669 établissements** pour **240 000 lits**
- **6 millions** de vacanciers pour un total de **21,7 millions** de nuitées
- Un chiffre d'affaires de **1,2 milliard d'euros**
- L'emploi de **12 300 équivalents temps plein**

Source : UNAT Les chiffres clés du tourisme social et solidaire 2020

01 Les principaux enjeux des hébergements collectifs



Trouver des modèles économiques pérennes intégrant une capacité d'investissements

Évolution des normes et mise en conformité, évolution de l'offre pour davantage de confort et des prestations diversifiées, amélioration des performances énergétiques, gestion durable des ressources : **les investissements se chiffrent, dans bien des cas, en millions.** Un des principaux enjeux est la conception d'un montage équilibré entre le propriétaire, l'investisseur et l'exploitant est Le recours à des partenariats public / privé ainsi que l'obtention de subventions. La planification pluriannuelle est une bonne pratique pour répartir ses charges.



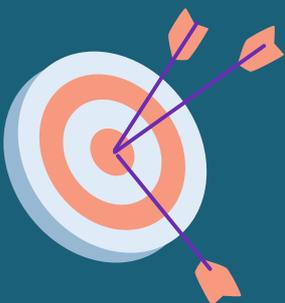
Diversifier les clientèles, encore et toujours !

Outre les aides financières pour soutenir l'investissement, l'équilibre économique passe par le **développement du chiffre d'affaires** et des volumes d'activités. Ainsi l'élargissement de la période d'activité et la progression des **taux de remplissages sont des objectifs stratégiques.** De nombreux établissements ont bâti leur développement sur la diversification des clientèles notamment sur les ailes de saison.



Optimiser les charges d'exploitation et engager la transition écologique et énergétique

La forte progression des **coûts énergétiques** ont accru les difficultés de gestion. La recherche de **solutions moins onéreuses et plus respectueuses de l'environnement** devient une nécessité vitale.



02

Les leviers à activer pour dynamiser les établissements



Une tendance croissante vers l'hybridation des clientèles pour développer l'activité

Pour permettre de diversifier ses **clientèles**, il faut **adapter les choix d'équipements et de services qui composent l'offre**. L'aménagement des espaces pour moduler l'utilisation d'une salle : séminaire, yoga, jeux, sport...grâce à des modules de rangement. La valorisation des extérieurs avec des jeux pour enfants, un amphithéâtre de verdure.



Intégrer une politique RSE permet d'optimiser la gestion des ressources humaines et les charges d'exploitation

Engager une réduction des postes **énergie, eau, achats de consommables**, pour s'inscrire dans une démarche de **tourisme durable**. Le solaire thermique, le chauffage au bois. Dans ce domaine la législation doit permettre l'utilisation des eaux de pluie pour les sanitaires (pas accepté à ce jour par l'ARS).
Devenir un employeur attractif par la mise dans le contexte actuel pour recruter et fidéliser ses salariés.



La mise en œuvre de partenariats public / privés

Définir les niveaux de charges financières supportables pour l'exploitation est la base de la négociation. Les choix concernant les modes de gestion doivent permettre de s'adapter aux conditions économiques en fonction des durées d'amortissements, des étapes d'investissement et des évolutions du chiffre d'affaires. Il s'agit de négocier des partenariats gagnant entre les deux parties, le chiffre d'affaires et les retombées économiques étant l'objectif de chaque partenaire. Dans ce cadre, les partenariats public privé doivent conduire à une **répartition des investissements entre la collectivité et l'exploitant afin d'optimiser le taux de subvention.**

03 Faire évoluer son hébergement collectif, les étapes clés



Analyser son activité pour identifier les marges de manœuvre et se fixer des objectifs atteignables

Pour bien se projeter, il faut commencer par bien se connaître, c'est l'étape clé du diagnostic !

Un bon diagnostic s'appuie sur des éléments qualitatifs de ressenti des équipes et par l'analyse de ratios clés de l'exploitation sur plusieurs années : taux d'occupation mensuels, prix de vente moyens par période, chiffre d'affaires par logement disponible (RevPAr), Masse salariale / Chiffre d'affaires, Excédent Brut d'exploitation / Chiffre d'affaires, Loyer et / ou Charges financières / Chiffre d'affaires. Se comparer à des données moyennes du secteur permet de se situer et d'identifier ses problématiques et ses marges de progrès..



Se positionner en termes de couples Produits / Marchés, doser sa programmation et ajuster sa tarification

La deuxième étape clé est celle du positionnement : à quelles clientèles l'hébergement s'adresse-t-il (marchés) avec quelles offres (produits) ? De ce positionnement découlent les choix de programmation et de tarification.

Les indicateurs de satisfactions sont également à observer.

L'analyse de l'offre existante aux alentours, et plus particulièrement de la concurrence sur les clientèles ciblées, apporte les éclairages sur les avantages concurrentiels de l'hébergement, les segments d'offre manquants sur le territoire et pour des clientèles présentant un potentiel de développement (ex : itinérants, groupes affinitaires, ...).

Analyser la structure des charges et des produits pour identifier les marges de manœuvre et de progression

Cibler les clientèles en tenant compte de ses avantages concurrentiels et de son environnement

03 Faire évoluer son hébergement collectif, les étapes clés



Optimiser le plan de financement

Le caractère pérenne du projet tient au bon calibrage des charges financières pesant sur l'exploitation :

- Une estimation au plus juste de la capacité d'autofinancement du projet, c'est-à-dire la part d'investissement que l'exploitation peut rembourser sous forme d'une annuité d'emprunt et/ou d'un loyer. Cette approche doit tenir compte des coûts d'entretien qui devront régulièrement être injectés dans l'hébergement afin de maintenir une offre de bonne qualité et la satisfaction clients.
- La recherche de tous les dispositifs d'aides publiques mobilisables : fonds locaux, régionaux, européens, thématiques (Fonds Vert, Fonds Tourisme Durable, ...)



Être actif en commercialisation et en fidélisation

La commercialisation est désormais digitale et multi-canal. Accroître son taux de réservation en direct, fidéliser ses clients permettent d'améliorer sa marge commerciale et de baisser les montants des commissions versées aux intermédiaires. Les politiques de revenue management démontrent la capacité à accroître les niveaux d'activités et les rendements par chambre.

Savoir communiquer de manière ciblée auprès des différents publics, créer des produits adaptés à ses clientèles, exploiter un fichier clients, maîtriser la communication sur les réseaux sociaux : autant de temps à passer et de compétences sur lesquelles il ne faut pas faire l'impasse.

Evaluer la capacité d'autofinancement du projet et maximiser les aides publiques

Communiquer en multi réseaux, intéresser ses clientèles dans la durée

04 Les facteurs clés de succès



Associer tous les acteurs à la réflexion et au plan de financement

Les projets de requalification et d'évolution des hébergements collectifs sont des projets par nature complexes et multi acteurs. Associer les parties prenantes et les partenaires le plus en amont possible de la réflexion aboutit à un positionnement validé par tous et facilite le financement du projet.

La mobilisation des financeurs à tous les échelons territoriaux, de la commune à l'Union Européenne permet une charge financière plus faible, laissant plus de marges de manœuvre à un opérateur privé d'exploitation.



Anticiper

Ces projets complexes et coûteux nécessitent de prendre le temps de la réflexion et de la négociation aux étapes du positionnement, de programmation, du business plan et du plan de financement. Toutes ces étapes sont nécessaires à la définition de bonnes conditions de portage et d'exploitation. Trop souvent les fins de conventions de D.S.P ne sont pas anticipées par les collectivités et créent des tensions avec les exploitants, fragilisés par des prorogations sans garantie de poursuite. L'anticipation est ici un maître mot !

Rechercher le soutien des partenaires

Se donner le temps de la réflexion et de la concertation

Conclusion

La gestion des hébergements collectifs représente des enjeux conséquents pour accompagner le développement touristique, l'économie, les emplois et l'attractivité des territoires.

Agir pour dynamiser son hébergement collectif 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 déléation de gestion les collectivités ne sont pas démunies elles peuvent :

- Recourir aux conseils des représentants régionaux de l'UNAT
- Disposer de fonds d'ingénierie pour faire intervenir un cabinet spécialisé
- Diffuser leurs offres de mise en vente ou de déléation via les plateformes spécialisées