



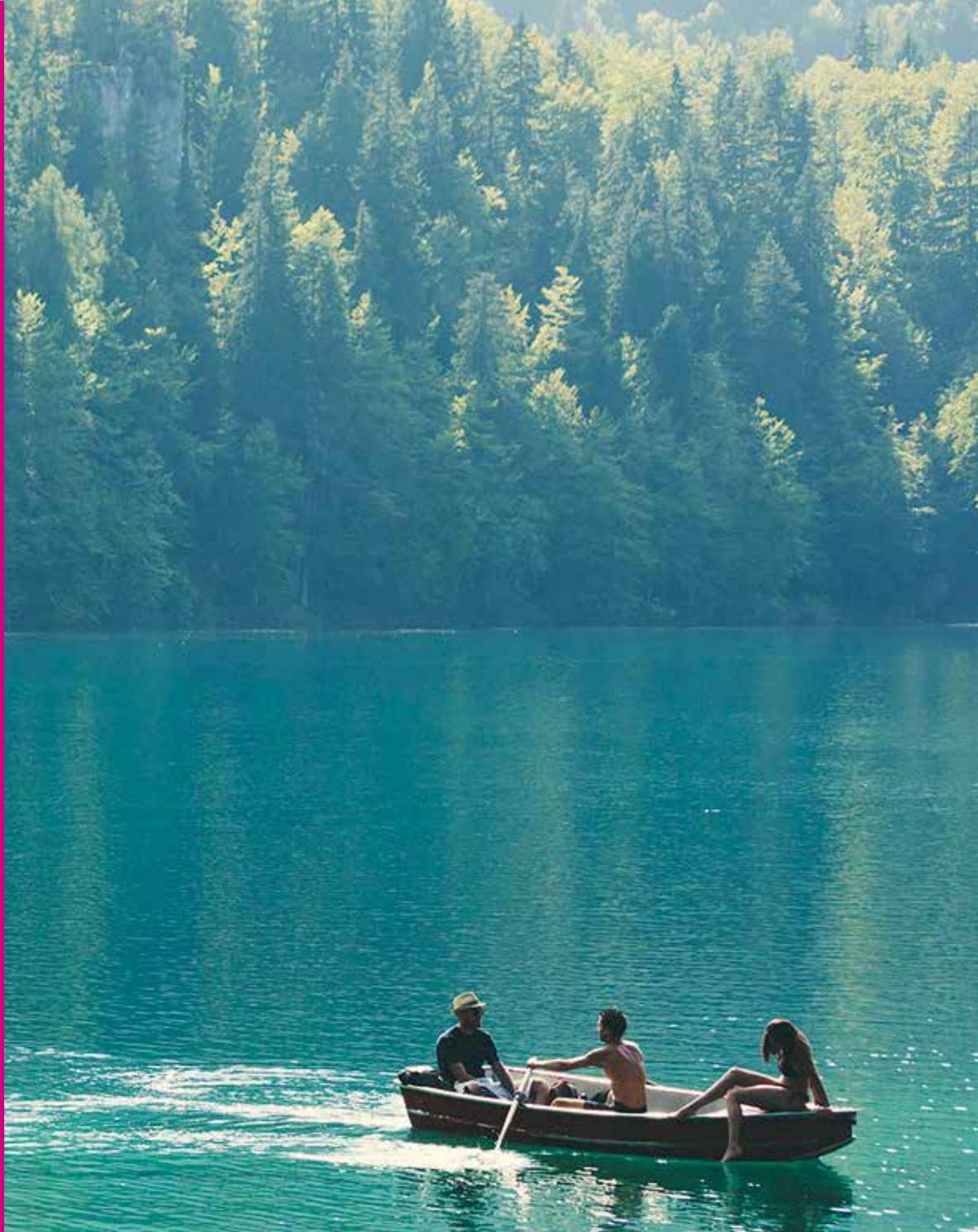
# Performances des villages vacances



Février 2021

---

[kpmg.fr](http://kpmg.fr)



# Performances des villages de vacances

## Sommaire

Avant-propos	5
Photographie du parc	6
Un secteur d'activité soumis à une conjoncture inédite depuis mars 2020	8
Organisation et flexibilité des acteurs pour reprendre leur activité pour la saison estivale	10
Perspectives de développement et de restructuration pour pérenniser le secteur	12
Observatoire des Villages de Vacances et Résidence de tourisme Clubs - 2018/2019	14
Le financement de la rénovation de villages de vacances	20

The background is a blue-tinted photograph of a mountain range. On the right side, there is a vertical bar composed of several overlapping rectangular blocks of different shades of blue and white, creating a modern, abstract design element.

# Avant- propos

L'hébergement touristique en France connaît de profondes mutations dont les causes sont largement commentées. Les nouveaux acteurs sont nombreux, les investissements dans le secteur sont importants.

Les villages de vacances constituent, sur la destination France, une offre dense (1001 établissements totalisant 265 631 lits d'après l' INSEE), bien ventilée sur le territoire (mer, montagne, campagne) et dotée de canaux de distribution propres et que les opérateurs maîtrisent généralement. Ils constituent enfin, aux côtés de l'ANCV, les principaux garants d'une offre de vacances pour tous.

Le patrimoine exploité par les opérateurs de villages de vacances est très diversifié et parfois exceptionnel. Il a longtemps été oublié par les acteurs dits du « secteur marchand », ce n'est plus le cas aujourd'hui.

Le secteur des villages de vacances n'échappe pas à cette transformation du marché : d'un côté une montée en gamme des offres et des clients plus exigeants, de l'autre une frange croissante de population qui ne part plus en vacances ou ne consomme plus de la même manière son temps libre. La mutation du modèle des opérateurs de villages de vacances et de leurs offres est aujourd'hui un objectif partagé par tous. Et elle doit s'opérer, dans la mesure du possible, en faisant converger un enjeu économique fondamental (mobiliser les partenaires financiers de la rénovation du patrimoine) et un enjeu social inscrit dans les statuts de nombreux acteurs du secteur (des offres de vacances pour tous). Nous sommes ravis de pouvoir accompagner plusieurs de ces acteurs faire face à ces enjeux cruciaux.

Nous observons l'évolution du secteur à travers les performances des villages de vacances, et éditons tous les deux ans notre observatoire des performances économiques des villages de vacances dont nous vous présentons les chiffres pour l'année 2018-2019 ci-après. Crise sanitaire oblige, nous avons également interrogés des acteurs du secteur pour recueillir leur sentiment sur cette année 2020 si atypique.

Merci de votre confiance et bonne lecture,

**Stéphane Botz**

Associé KPMG

Directeur national Hospitality France



# Photographie du parc



## LOCALISATION

Mer  
—  
Montagne  
—  
Campagne  
—



## OPÉRATEURS

Issus du  
tourisme social  
—  
Privés lucratifs  
—



## TYPOLOGIE DE PRESTATION

Villages locatifs  
—  
Villages clubs  
—



## CAPACITÉ D'HÉBERGEMENT

De moins de 20 à  
plus de 400 unités  
—  
Moyenne nationale  
71 unités  
—



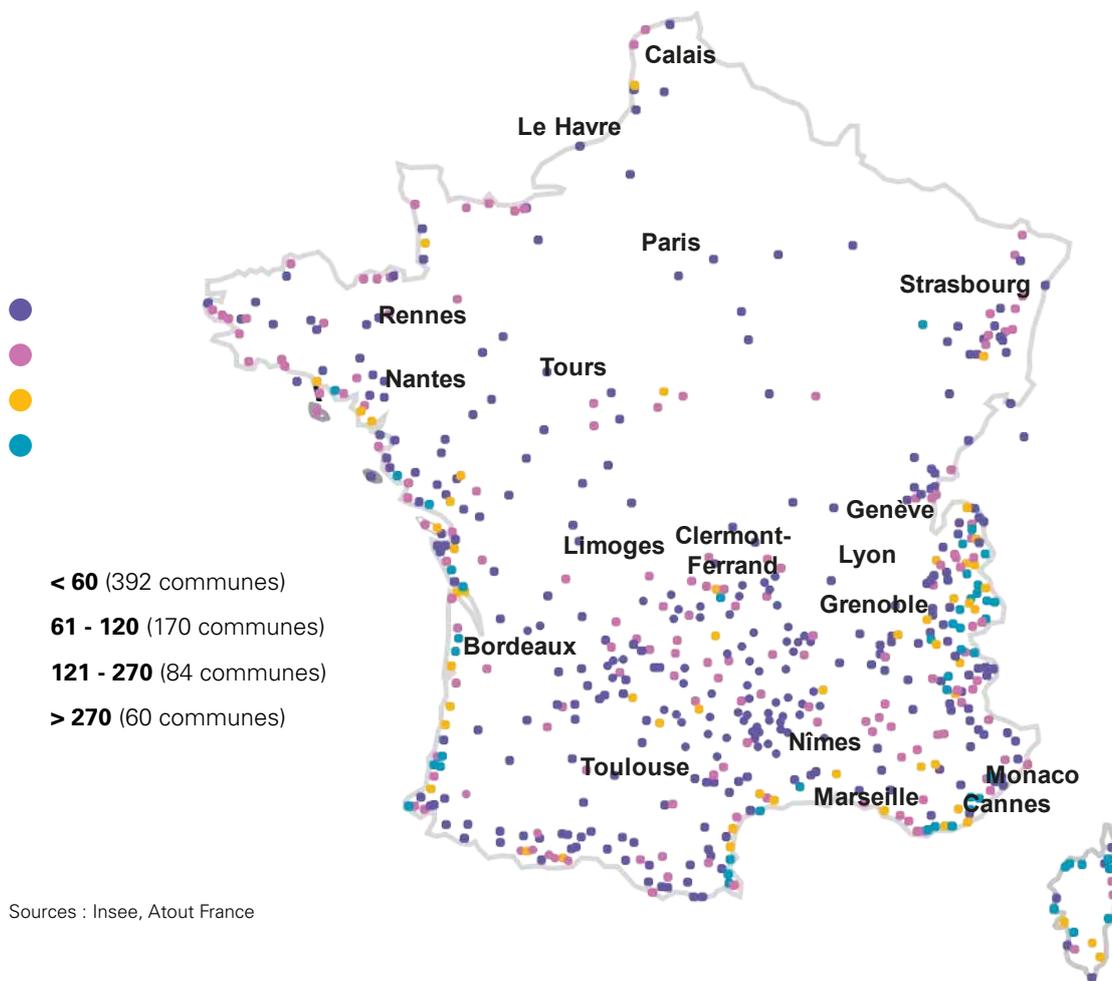
## CATÉGORIE

47% du parc  
non classés  
—  
526 villages classés,  
dont 66% en  
catégorie 3\*  
—



©Hôtel Club Ker Beuz,  
Cap France

### Localisation des villages de vacances en unités d'hébergement par commune



Sources : Insee, Atout France

# Un secteur d'activité soumis à une conjoncture inédite depuis mars 2020

Les performances des années 2018 et 2019 montrent une stabilité de l'activité, traduisant la maturité du secteur. Les opérateurs de villages de vacances étaient unanimes sur la qualité du démarrage de l'année 2020, affichant des performances réalisées et de réservations supérieures aux budgets. Comme pour l'ensemble du secteur de l'hébergement marchand, les villages de vacances et résidences de tourisme ont subi un arrêt total d'activité avec la pandémie Covid-19.

Les opérateurs ont rencontrés des problématiques multiples liées dans un premier temps à la santé de leurs employés et clients, ainsi qu'à la gestion des urgences suite aux fermetures anticipées de leurs établissements. La période du confinement a également été marquée par de nombreuses annulations de réservation, entraînant des problématiques de remboursement client et d'avoirs commerciaux. Les annulations ont concerné en premier lieu les clientèles de groupe, difficilement reportables en 2020, s'expliquant par les incertitudes liées à la crise sanitaire et les problématiques de calendrier et d'organisation. Ces pertes pour les exploitations interviennent directement sur les exercices 2020 et 2021. En effet, s'il est difficile de prédire les performances de 2021, les établissements devront toutefois se satisfaire d'un chiffre d'affaires amoindri des avoirs et des arrhes versés en 2020.

Ainsi, le pilotage de la trésorerie ressort comme l'un des enjeux clés du secteur, à court (fin d'année 2020) et moyen terme (2021/2022). Un ensemble de mesures ont été mises en place et demandées par les opérateurs afin d'optimiser leurs coûts et garantir un niveau de trésorerie suffisant : aides gouvernementales (chômage partiel, annulation de charges sociales et PGE notamment), renégociation des contrats fournisseurs, reports d'échéances bancaires. Afin de ne pas fragiliser l'écosystème économique des établissements (commerçants, fournisseurs, Mairies, etc.) et de maintenir des relations de partenariat durables, certains opérateurs n'ont pas nécessairement demandé de reports de loyer ou de décalages de factures.



On observe de fortes différences entre la situation économique des établissements situés en montagne, ayant pu réaliser l'essentiel de leur saison hivernale 2019/2020, et les villages de campagne et de littoral commençant leur saison en retard dans un climat touristique incertain.

**André Monchy**

Président de Cap France

# Organisation et flexibilité des acteurs pour reprendre leur activité pour la saison estivale

©Azureva-Cap-d'Agde-bar-terrasse



L'été 2020 est caractérisé par un climat de fortes incertitudes. Suivant l'intensité de la reprise et l'évolution des comportements clients retardant leur planification de vacances et leurs réservations, les opérateurs décident d'ouvrir leurs établissements sur des périodes plus ou moins longues. Ces décisions se basent en partie sur des prévisionnels d'exploitation régulièrement remis à jour. Le calcul du seuil de rentabilité est fixé en tenant compte d'une moindre activité et de surcoûts d'exploitation liés à la mise en place de mesures sanitaires (personnel de nettoyage complémentaire, allongement des heures d'ouverture pour lisser la fréquentation, etc.). En parallèle, les scénarios avec le maintien de la fermeture des établissements pour bénéficier des aides du chômage partiel sont également analysés.

Les opérateurs du secteur se sont néanmoins largement positionnés sur la saison estivale, entre autres dans un souci d'amortir leur charges fixes et de « consommer » un maximum d'avois pour limiter le manque à gagner de l'année prochaine. Les exploitants font preuve d'agilité et de souplesse dans leur commercialisation. Par exemple, certains opérateurs regroupent des établissements proches géographiquement afin de mutualiser les réservations et d'ouvrir progressivement avec un taux d'occupation satisfaisant. Selon le taux de remplissage, les opérateurs ne s'interdisent pas d'ouvrir et de fermer plusieurs fois un établissement pendant la saison.

La flexibilité des opérateurs se retrouve également sur le plan opérationnel pour répondre aux mieux aux aspirations de la demande dans le respect des contraintes sanitaires imposées. Par exemple, certaines animations sont repensées pour limiter la distanciation sociale et favoriser les activités en famille. Si les espaces de restauration affichent des plages d'ouverture plus large, des offres de livraison de paniers régionaux sont aussi développées pour être consommées en évitant les rassemblements.

Avant la période de congés d'été, l'accélération du déconfinement et la reprise des réservations permettait d'être plus optimiste sur l'activité touristique du 2<sup>e</sup> semestre 2020. La seconde vague de cas, le confinement qui s'en suit, la période hivernale qui s'annonce critique et la prudence des consommateurs dans leur choix de vacances avec des prises de réservation tardives dessinent une reprise précaire.



# Perspectives de développement et de restructuration pour pérenniser le secteur

©Photolyric Stock Productions  
(Klöpfer & Eisenschmidt GbR)



Dans le cadre du fonds TSI, l'intervention de l'UNAT permet de faciliter les relations entre la Banque des Territoires et les opérateurs, afin de créer un climat de confiance et favoriser les projets de développement du secteur.

**Simon Thiot**

Délégué Général de l'UNAT

La période actuelle a contraint l'ensemble des opérateurs à repenser opérationnellement leur modèle économique et à poursuivre leurs réflexions sur le repositionnement de certains établissements et le développement de leur parc. Il paraît légitime de penser que la souplesse et l'agilité, dont ont fait preuve les opérateurs pendant la crise sanitaire, se poursuivront dans les années à venir par l'accélération de leurs projets de structuration et de développement.

Les évolutions sur les produits de villages vacances et de résidences de tourisme clubs visent à renforcer leur attractivité auprès des clientèles familiales, qui bénéficient depuis une dizaine d'années d'une offre concurrente croissante et dynamique, notamment du côté des hébergements de plein air et des meublés de tourisme qui jouissent soudainement, via les plateformes de réservation en ligne, d'une visibilité optimale. En ce sens, la mise en avant de l'expérience client, la création de communautés grâce au savoir-faire des exploitants pour créer de la convivialité, les offres packagées et les services associés, l'ancrage local et les valeurs de développement durable (circuit court, slow tourisme, écologie, etc.) sont autant d'atouts à faire valoir par les opérateurs.

Représentant un élément clé du modèle économique, la durée d'ouverture varie fortement selon les opérateurs et les destinations. Certains exploitants, tel que Vacancéole, misent sur des ouvertures longues, voire annuelle en modulant leur produit et leur clientèle selon la saison (long séjour en basse saison et court/moyen séjour en saison estivale). A l'inverse, d'autres opérateurs tentent de réduire la durée d'ouverture sur certains établissements, souffrant de la faible attractivité de leur localisation et affichant des ratios de rentabilité faibles, voire négatifs. Parfois, cette réduction de la durée d'ouverture fait suite à un accord entre l'exploitant et la commune en fin de bail, une baisse de loyer étant demandée en contrepartie d'un maintien d'une activité économique et touristique sur le territoire.

La digitalisation de la commercialisation est un autre des principaux chantiers de développement des opérateurs, nécessaire pour renforcer l'attractivité de leurs établissements. Des investissements significatifs ont déjà été engagés pour conduire cette transition. En ce sens, les opérateurs (i) se positionnent sur des canaux de distribution digitaux pilotés en interne et (ii) habituent les nouvelles clientèles à utiliser ces canaux de réservation. La force commerciale, internalisée chez la plupart des opérateurs de village de vacances, reste une composante clé de ces structures pour répondre à l'ensemble des segments de clientèles, notamment les clientèles historiques et les clientèles aidées.



L'un de nos principaux enjeux consiste à sécuriser nos investissements de développement afin de pérenniser notre activité.

**Jean Pochoy**

Directeur Général d'Azureva



VVF Camping connaît une forte croissance d'activité via le développement de son offre d'hébergement de plein air et la mise en place d'une nouvelle interface digitale sous la marque Campo by VVF. Le modèle de développement centré sur des achats de baux facilite cette croissance rapide de l'offre.

**Serge Bruot**

Directeur Administratif et Financier de VVF Villages



©Photolyric Stock Productions (Klöpfer & Eisenschmidt GbR)

La mise en application des stratégies de développement des opérateurs est conditionnée à la situation financière de chaque opérateur et propriétaire-exploitant. Fragilisés par les pertes d'exploitation prévues sur 2020 et 2021, ces derniers souffrent pour certains d'un faible niveau de fonds propres, limitant ainsi leur capacité d'endettement. Le secteur est soumis à un enjeu fort de sécurisation et de pérennisation des acteurs de la filière par un renforcement de leurs capitaux propres.

Ces réflexions doivent être menées au cas par cas selon la situation financière et le modèle économique de chaque opérateur et propriétaire exploitant. Certaines solutions ont été mises en avant par des acteurs institutionnels, à l'image du plan Tourisme (bpifrance et la Banque des Territoires) et la hausse significative du budget alloué au Fonds TSI par la Caisse des Dépôts et des Consignations, traduisant une volonté gouvernementale de participer directement au développement du secteur.

Par ailleurs, des stratégies de haut de bilan, visant à renforcer le capital des structures en faisant intervenir un investisseur tiers, n'étaient pas à exclure pour certaines structures. Elles

vont devenir nécessaires au sortir d'une période de crise sanitaire dont on ne voit pas la fin. Les opérateurs du secteur bénéficient d'un patrimoine immobilier et foncier de qualité, pouvant susciter l'attractivité des investisseurs. La réussite de ces stratégies reste toutefois conditionnée à la construction d'une confiance réciproque entre opérateurs et investisseurs dans le cadre d'un partenariat long terme. Par ailleurs, si l'analyse de viabilité économique reste le principal critère d'attribution des investisseurs, nous notons l'importance croissante de nouveaux critères dans la prise de décision, tels que la prise en compte des enjeux de développement durable dans les projets et de la digitalisation chez les opérateurs.

Pour pérenniser leur activité, et c'est encore plus vrai dans ce contexte de crise sanitaire, certains opérateurs questionnent profondément leur organisation et leur offre, à l'image du rapprochement entre Cap'Vacances et Vacancel en décembre 2018. Les stratégies de diversification sont également accélérées chez certains opérateurs, tels que VVF Villages qui dynamise son développement sous la marque Campo by VVF.

# Observatoire des Villages de Vacances et Résidence de tourisme Clubs - 2018/2019

Source : KPMG Advisory Services / Tourisme-Hôtellerie-Loisirs

**Les chiffres présentés ci-après résultent de l'étude des données recueillies auprès d'un échantillon de 273 villages et résidences de tourisme clubs. Ce panel se compose d'établissements exploités par des opérateurs ou affiliés à des réseaux reconnus sur le secteur.**

Deux sous-segmentations par marché ont été réalisées dans le respect du secret statistique :



## LOCALISATION

### Mer

96 villages d'environ 98 unités d'hébergement

### Montagne

91 villages d'environ 92 unités d'hébergement

### Campagne

77 villages d'environ 74 unités d'hébergement



## TYPOLOGIE DE PRESTATION

### Clubs

153 villages offrant des prestations de restauration et d'animation - 114 logements en moyenne

### Locatifs

120 villages offrant des prestations centrées sur la location seule - 71 logements en moyenne

## Performances commerciales en 2018/2019 : taux d'occupation et prix moyen vente (€ HT)

	Ouverts (jours)	TO par héb.	TO par lit	PMV Séjour			PMV Total		
				Q1	Moy.	Q3	Q1	Moy.	Q3
<b>Clubs</b>	201	63%	48%	29,1	<b>42,0</b>	49,6	36,0	<b>52,1</b>	60,8
Mer	214	64%	45%	31,9	<b>40,3</b>	48,9	38,9	<b>47,9</b>	58,1
Montagne	197	67%	55%	33,5	<b>50,4</b>	70,1	41,4	<b>64,6</b>	95,7
Campagne	193	56%	41%	24,5	<b>30,0</b>	34,9	32,3	<b>37,4</b>	41,5
<b>Locatifs</b>	206	54%	43%	15,6	<b>18,9</b>	20,8	17,5	<b>21,2</b>	23,3

**TO par hébergement** : rapport entre les logements vendus et les logements disponibles

**TO par lits** : rapport entre les nuitées vendues et les lits disponibles

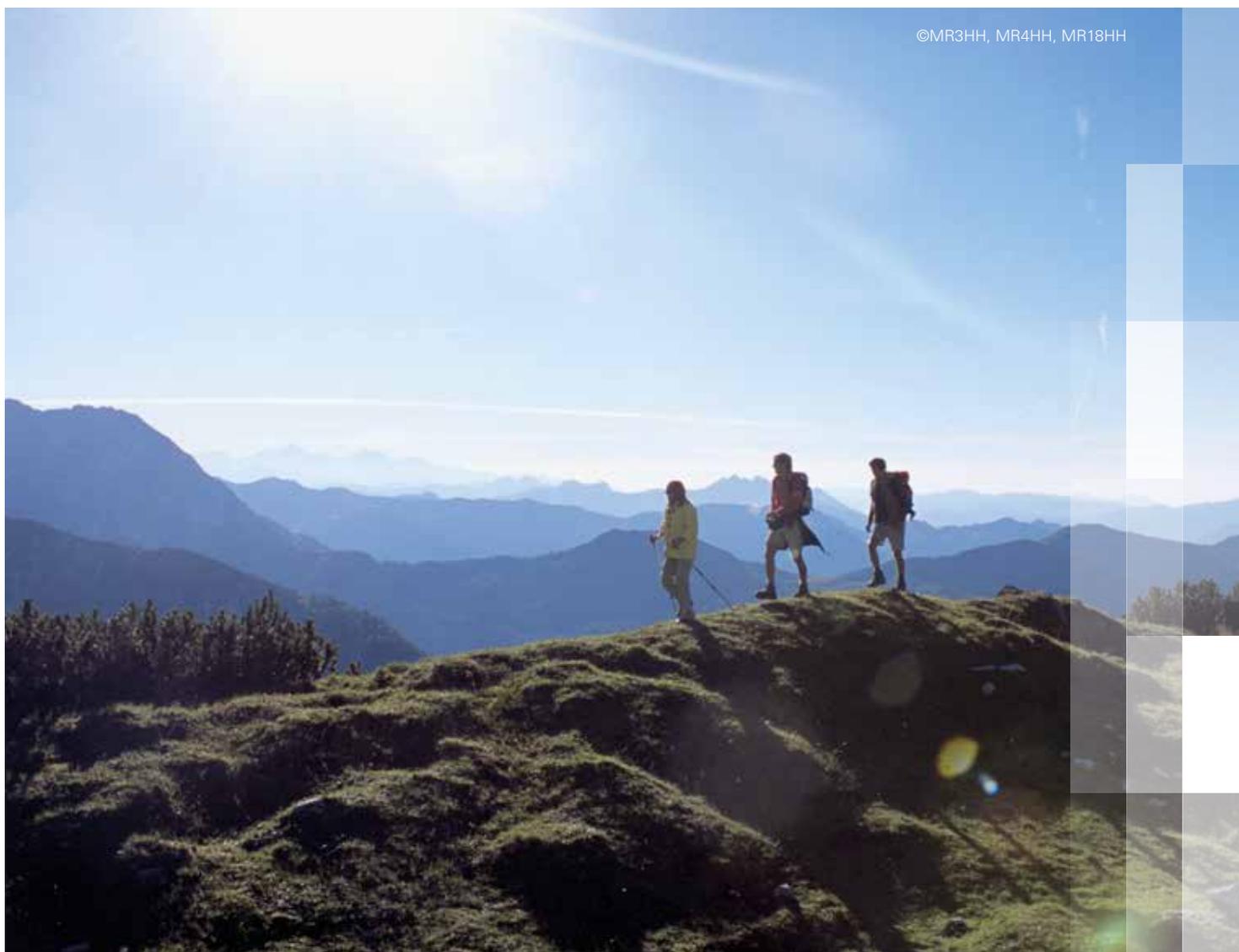
**PMV Séjour** : rapport entre le chiffre d'affaires hébergement, incluant les formules « all inclusive », « pension complète », « demi-pension » et les nuitées vendues

**PMV Total** : rapport entre le chiffre d'affaires total de l'établissement et les nuitées vendues

**Q1** et **Q3** indiquent respectivement les premiers et troisièmes quartiles, soit le PMV au-dessus duquel se situent respectivement 75% et 25% des PMV

**N.D.** : non disponible

©MR3HH, MR4HH, MR18HH



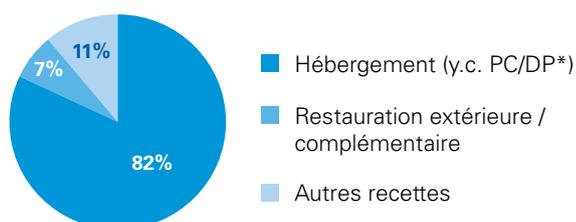
## Performances commerciales en 2018/2019 : RevPar (€ HT) et TrevPar (€ HT)

	RevPar heb.	TrevPar heb.	RevPar lits	RevPar lits
<b>Clubs</b>	61,6	77,0	17,7	22,6
Mer	55,5	65,6	12,6	15,1
Montagne	83,0	107,6	28,8	36,3
Campagne	42,6	54,6	11,0	13,7
<b>Locatifs</b>	38,6	42,1	8,7	9,4

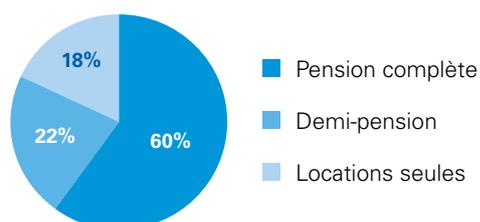
**RevPar** : rapport entre le chiffre d'affaires hébergement, incluant les formules « all inclusive », « pension complète », « demi-pension », et le nombre d'unités d'hébergements (RevPar heb.) ou le nombre de lits (RevPar lits) disponibles.

**TrevPar hébergements** : rapport entre le chiffre d'affaires total et le nombre d'unités d'hébergements (TrevPar heb.) ou de lits (TrevPar lits) disponibles.

### Décomposition du chiffre d'affaires des établissements Club

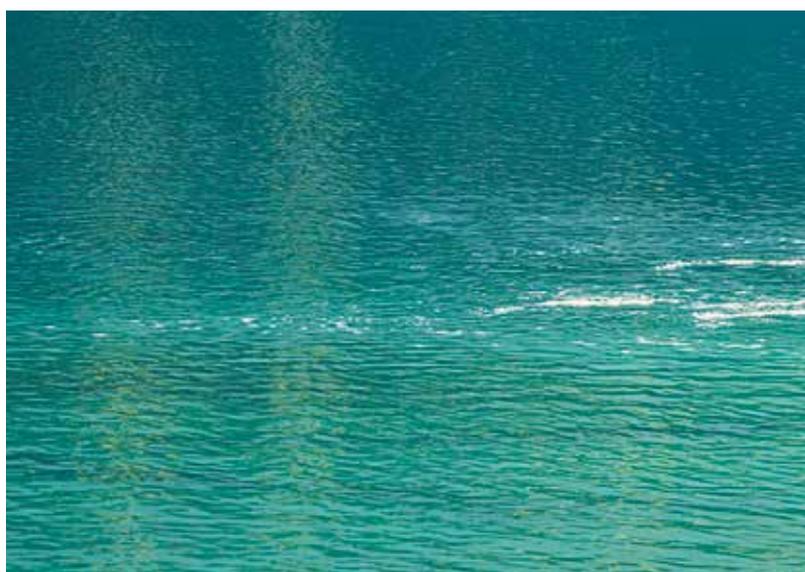


### Décomposition des recettes hébergement (y.c. PC/DP\*) des Villages Clubs



Les performances commerciales traduisent l'hétérogénéité du parc en termes de modèles d'exploitation (établissements clubs et locatifs) et d'attractivités touristiques (mer, montagne, campagne). Cette diversité s'observe également au sein de chaque segmentation, selon l'opérateur exploitant, la catégorie de l'établissement et la localisation.

\* PC et DP désignent respectivement les formules en pension complète et en demi-pension.



## Compte de résultat simplifié

	Établissements Clubs				Locatifs	France
	Mer	Montagne	Campagne	Total		
Recettes	100	100	100	100	100	100
Charges d'exploitation	30,1	39,2	32,6	34,9	25,6	33,4
Frais de personnel	35,2	33,0	43,0	36,1	31,3	35,3
<i>dont sous traitance</i>	4,0	3,2	2,2	3,4	3,6	3,4
Energie	4,8	5,4	5,2	5,1	6,9	5,4
<b>Résultat Brut d'Exploitation</b>	<b>29,9</b>	<b>22,4</b>	<b>19,2</b>	<b>23,9</b>	<b>36,2</b>	<b>26,0</b>

## Charge immobilière - loyer

	Taux d'effort		
	Q1	Moy.	Q3
<b>Clubs</b>	7%	<b>13%</b>	14%
Mer	9%	<b>16%</b>	25%
Montagne	8%	<b>13%</b>	18%
Campagne	10%	<b>13%</b>	19%
<b>Locatifs</b>	11%	<b>19%</b>	22%

Les taux d'effort diffèrent fortement selon les actifs selon leur état de rénovation, les établissements récemment rénovés affichant des niveaux de taux d'effort plus élevés.

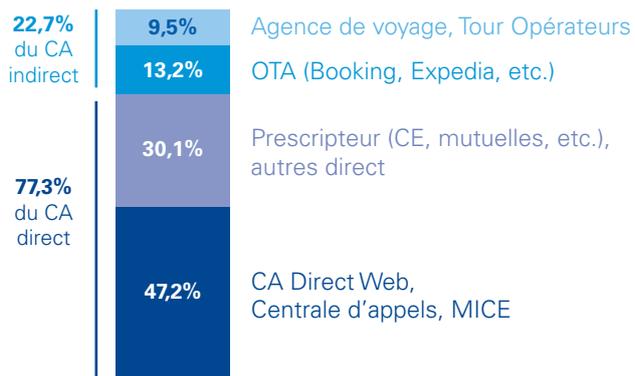
**Taux d'effort** : rapport entre le loyer immobilier et le chiffre d'affaires total de l'établissement

**Q1** et **Q3** indiquent respectivement les premiers et troisièmes quartiles, soit le taux d'effort au-dessus duquel se situent respectivement 75% et 25% des taux d'effort



## Zoom sur les pratiques sectorielles des management fees, de la distribution et de la commercialisation

### Répartition de chiffre d'affaires (CA) hébergement par canaux de distribution



### Estimation des coûts de commercialisation (\*)

22-23%
16-17%
11,5%

(\*) en % du CA généré. L'estimation du coût de commercialisation des canaux directs, correspond au coût de commercialisation interne moyen rapporté au volume moyen de CA hébergement généré en direct.

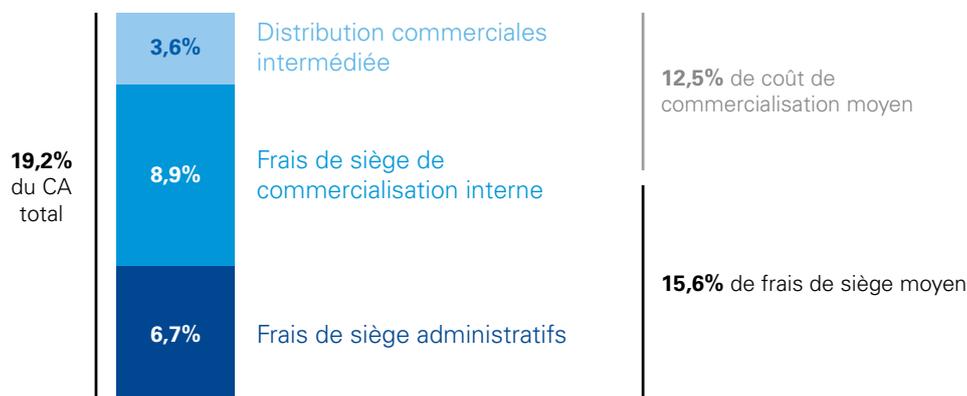
Dans un contexte d'intermédiation accrue de la distribution touristique, les résidences de tourisme clubs et de villages de vacances résistent bien avec une commercialisation principalement internalisée, même s'il on observe l'ouverture croissante de certains de ces opérateurs vers les canaux de distribution intermédiés. Cette stratégie commerciale s'explique notamment par :

- le rôle historique de certains des opérateurs ou établissements anciennement détenus par des mutuelles, comités d'entreprise. La part de chiffre d'affaires réalisée par les prescripteurs varie significativement et peut représenter de 15% à 40% du chiffre d'affaires hébergement ;
- la complexité de certaines offres commerciales, intégrant des prestations complémentaires et étant parfois construites sur mesure (restauration, excursions, activités, etc.). Ces offres nécessitent ainsi d'être packagées par les opérateurs qui vendent alors des séjours plus que des hébergements.

On observe également des stratégies commerciales différenciées chez une minorité d'opérateurs ayant plus fortement ouvert leurs canaux de distribution vers l'extérieur.

Le coût de la commercialisation internalisée apparaît près de deux fois moins élevé que la distribution intermédiée en pourcentage de taux de commission. Toutefois, les canaux de distribution indirects représentent pour les opérateurs un levier de visibilité et de maximisation de leur niveau de TrevPar net de commission, soit le chiffre d'affaires total réduit du montant des commissions par chambre disponible.

## Détails des frais de siège, de commercialisation et de distribution



La stratégie répandue de maîtrise de la commercialisation se traduit opérationnellement par des équipes commerciales très structurées, dans les sièges des opérateurs sous la forme de centrales d'appels, d'équipes marketing (la catalogue notamment) et de commerciaux (partenariats prescripteurs, groupes...).

Face à l'importance croissante des plateformes de réservation en ligne et comparateurs, on note aujourd'hui l'investissement croissant des opérateurs pour la mise en place ou et le développement d'outils internes de commercialisation digitale.

Un des principaux enjeux de stratégie commerciale des opérateurs de résidences de tourisme clubs et de villages de vacances semble être la réussite conjointe :

- du calibrage des équipes siège, permettant de garder la maîtrise de sa commercialisation et limiter les frais de commissions, notamment en période de haute saison ; et
- de l'adaptation des offres commerciales et marketing des établissements en période de moindre fréquentation, voire de fermeture, afin d'être attractif auprès d'autres typologies de clientèle, en multipliant les canaux de commercialisation.



# Le financement de la rénovation de villages de vacances

Les propriétaires et gestionnaires des villages de vacances cherchent à améliorer l'expérience client pour répondre à l'évolution des attentes des différentes typologies de clientèle. Ces stratégies passent par des projets d'investissement visant à monter en gamme ou rénover certains établissements vieillissants, avec des besoins de financement spécifiques.

## Les modalités de financement pour les projets de rénovation des villages de vacances

Dans le cadre des projets de rénovation, on dénombre trois principales typologies de financement complémentaires.

### Subventions

- Les villages de vacances détenus par des collectivités peuvent mobiliser des subventions (région et ANCV).
- Toutefois ces subventions suivent les restrictions budgétaires.

### Financement bancaire

- Le financement bancaire demeure le financement le plus utilisé par les opérateurs de village de vacances.
- Il prend la forme de dette bancaire classique sur 7 ou 15 ans suivant la nature des investissements.
- Ces prêts moyens termes peuvent s'articuler avec des dispositifs tels que des prêts bancaires à taux bonifié, sans garantie, portés par les Régions ou bpifrance (Prêt tourisme, Prêt hôtellerie...).

### Fonds propres

- Les fonds propres restent le mode de financement le plus marginal et le moins pratiqué par les opérateurs du secteur.
- Ce mode de financement souffre d'une méconnaissance et d'une méfiance des propriétaires-exploitants qui souhaitent rester propriétaires uniques de leurs biens immobiliers dans le cadre de leur projet de rénovation.
- Cette modalité de financement impose la création d'une foncière dédiée afin d'isoler la gestion du patrimoine immobilier, réorganisation patrimoniale assez peu courante au sein des Associations exploitantes des villages de vacances.



Les dispositifs mis en place par Bpifrance, avec la communauté bancaire, visent à accompagner des entreprises qui étaient saines avant le choc de la crise sanitaire, pour enjamber les incertitudes de l'été jusqu'à la fin de l'année. Ces dispositifs sont la combinaison d'apports en fonds propres avec du financement pour porter les entreprises et leur permettent de revenir à des niveaux d'Ebitda à la proportion de leurs charges financières et de leurs engagements d'amortissements.

### Pedro Novo

Directeur exécutif Bpifrance



## Quelles sont les attentes des financeurs ?

L'étude des projets d'investissements liés à la rénovation feront notamment l'objet d'une analyse des points suivants par les financeurs :

**Les enjeux du projet de rénovation et de la création de valeurs.** Par exemple, une montée en gamme de l'établissement pour répondre aux nouveaux standards et attentes des clients et pour cibler de nouvelles typologies de clientèles (familiales, séniors, séminaires, etc.) en modernisant et développant une nouvelle offre séminaire, bien-être, etc.

**Les moyens mis en œuvre pour mener cette stratégie :** le recrutement de nouvelles compétences, la mise en place d'une nouvelle politique commerciale et tarifaire, etc.

**La nature** (immobilier, mobiliers, etc.) **et le niveau des investissements, ainsi que la capacité à mener à bien le projet** par l'équipe de l'opérateur de village de vacances sera étudiée.

**La réalisation d'un business plan** comprenant le bilan des 3 dernières années et traduisant la stratégie sur les 5 suivantes. La cohérence des hypothèses retenues (taux d'occupation, prix moyen, niveau de la masse salariale, etc.) avec les moyennes sectorielles et les performances historiques sera analysée.

### Les ratios financiers :

- le taux d'effort de remboursement correspond au rapport entre le montant du capital des prêts de moins d'un an et la Capacité d'AutoFinancement (CAF). Ce ratio doit être inférieur à 80%, le financeur se laissant 20% de marge de sécurité sur la capacité à rembourser en cas de baisse imprévue du chiffre d'affaires ;
- le niveau des investissements doit être proche ou inférieur au chiffre d'affaires, notamment pour les structures faiblement capitalisées ;
- le niveau de trésorerie, doit être structurellement positif, les « trous » de trésorerie devant pouvoir s'expliquer au regard du cycle d'exploitation. Une comparaison de la trésorerie en fonction du cycle d'exploitation des années n et n-1 sera réalisée.

Par ailleurs le contexte du Covid a fragilisé la structure financière des villages de vacances et limité la capacité d'investissement. Cette situation nécessite de mener une réflexion, dans les mois à venir, sur la nature des financements à mobiliser et une meilleure articulation des financements. La réflexion sur les interventions en fonds propres semble contextuellement pertinente et confortée par l'abondement du fonds TSI à hauteur de 150 M€ (fonds total de 225 M€).



## KPMG S.A.

Tour EQHO  
2 avenue Gambetta  
92066 Paris La Défense Cedex  
France  
Tél. : +33 (0)1 55 68 86 66

## Stéphane Botz

Associé KPMG  
Directeur national Hospitality France  
Tél. : +33 (0)1 55 68 69 18  
Port. : +33 (0)6 10 23 42 47  
E-mail : sbotz@kpmg.fr

### Une présence sur l'ensemble du territoire

Constituée de 15 consultants spécialisés dans 5 villes et accompagnée par près de 30 Experts Métiers KPMG (Experts comptables, Avocats, Consultants, Fiscalistes, Auditeurs, etc.) au plus près des bassins touristiques, l'équipe est à votre service pour des missions de Conseils, d'Évaluations, de Structurations Financière et de Transactions.

Notre équipe Hospitality assiste les professionnels du Tourisme (groupes hôteliers, Family Office, banques, fonds d'investissements, promoteurs immobiliers, investisseurs institutionnels ou privés, etc.) transformant leurs projets stratégiques en résultats compétitifs.



[kpmg.fr](http://kpmg.fr)

Les informations contenues dans ce document sont d'ordre général et ne sont pas destinées à traiter les particularités d'une personne ou d'une entité. Bien que nous fassions tout notre possible pour fournir des informations exactes et appropriées, nous ne pouvons garantir que ces informations seront toujours exactes à une date ultérieure. Elles ne peuvent ni ne doivent servir de support à des décisions sans validation par les professionnels ad hoc. KPMG S.A. est le membre français de l'organisation mondiale KPMG constituée de cabinets indépendants affiliés à KPMG International Limited, une société de droit anglais (« private company limited by guarantee »). KPMG International et ses entités liées ne proposent pas de services aux clients. Aucun cabinet membre n'a le droit d'engager KPMG International ou les autres cabinets membres vis-à-vis des tiers. KPMG International n'a le droit d'engager aucun cabinet membre.

© 2021 KPMG S.A., société anonyme d'expertise comptable et de commissariat aux comptes, membre français de l'organisation mondiale KPMG constituée de cabinets indépendants affiliés à KPMG International Limited, une société de droit anglais (« private company limited by guarantee »). Tous droits réservés. Le nom et le logo KPMG sont des marques utilisées sous licence par les cabinets indépendants membres de l'organisation mondiale KPMG. Imprimé en France.  
Conception - Réalisation : Advisory - OLIVER - Février 2021.

Crédits photos : Shutterstock, DR.