

07



L'EXPLOITATION D'UN GOLF

L'ouverture d'un golf au grand public constitue la naissance du club de golf. Selon sa taille et son mode de gestion, il est désormais prêt à accueillir des membres, des joueurs extérieurs (green-fee), des touristes... Certains golfs enregistrent plus de 50 000 départs par an.

En fonction de ses objectifs (standing, service public...), le propriétaire du golf peut soit le gérer lui-même, soit en déléguer la gestion à un tiers. Il devra également déterminer si le mode de gestion du golf sera associatif, commercial ou public. Il doit donc nécessairement appréhender :

- les formules d'exploitation existantes ;
- les besoins en ressources humaines (compétences, formation, management) ;
- l'impact de la saisonnalité et du tourisme sur l'exploitation de son golf.

Un équipement golfique est une entreprise. À ce titre, elle impose à son propriétaire et son gestionnaire une grande responsabilité vis-à-vis de ses salariés, de ses obligations financières et fiscales (compte d'exploitation à équilibrer).

[A] PRINCIPALES FORMULES DE MISE EN EXPLOITATION

Cette partie a été réalisée avec le concours du cabinet Espelia.

1. L'exploitation directe

Le maître d'ouvrage exploite lui-même son golf. S'il s'agit d'une initiative privée, il monte une société d'exploitation. S'il s'agit d'une initiative publique, il monte une régie qui, s'agissant d'un service public industriel et commercial, doit être une régie avec autonomie financière ou avec personnalité morale. Dans les deux cas, l'exploitant recrute le personnel. Pour les personnes publiques, le personnel du golf est en principe soumis aux règles de droit privé à l'exception du directeur de la régie et du comptable qui relèvent du droit public.

ESPELIA - Julien Triponney
Tél. : +33 (0)1 44 51 67 93
E-mail : julien.triponney@espelia.fr
Site web : www.espelia.fr





33 000 ha
de terrains de golf gérés par

8 000 salariés

Des métiers, des modes
de gestion, des territoires
et des saisonnalités
différenciés



07 L'EXPLOITATION D'UN GOLF

2. La Délégation de Service Public (DSP)

Il s'agit d'un contrat entre une collectivité et un exploitant. La collectivité, ayant décidé que son golf constituerait un service public, confie la gestion à une société spécialisée qui supporte le risque d'exploitation lié au service.

Après une mise en concurrence organisée selon les modalités définies par l'ordonnance du 29 janvier 2016 et son décret d'application, elle choisit un partenaire et lui délègue l'exploitation du service public constitué par le golf pour une durée déterminée dans le cahier des charges, qui définit également les prestations attendues par le futur délégataire ainsi que les principales conditions d'exploitation.

La collectivité et le candidat conviennent ensemble lors de la négociation des grilles tarifaires et des modalités de réalisation des missions (enseignement, droits de jeu, cotisations...).

Plusieurs types de contrat sont possibles, les trois plus fréquents sont détaillés ci-après :

- **la concession** : la collectivité propriétaire confie au concessionnaire (souvent une société privée) la prise en charge non seulement de l'exploitation et de l'entretien courant mais également du financement des investissements de création du golf. Le concessionnaire se rémunère directement auprès des usagers via les tarifs fixés dans le contrat de concession. Du fait du temps nécessaire à l'amortissement des investissements, les concessions sont généralement des contrats de longue durée.
- **l'affermage** : il s'agit d'un type de contrat dans lequel le propriétaire public d'un golf existant confie l'exploitation à un tiers. Celui-ci tire sa rémunération du produit de l'exploitation et verse au propriétaire une redevance. Le titulaire du contrat exploite et entretient l'ouvrage à ses risques et périls. La durée du contrat est généralement plus courte que dans le cas d'une concession car l'exploitant n'a pas ou peu d'investissements à amortir. Si le contrat est d'une durée supérieure à 5 années, la collectivité devra justifier de la durée d'exploitation retenue.
- **la régie intéressée** : la régie intéressée est un contrat de délégation par lequel la collectivité confie à un tiers la gestion du golf qui l'exploite pour le compte de la collectivité. Le régisseur gère l'intégralité des dépenses et recueille la totalité des recettes, puis les reverse à la collectivité. La collectivité conserve en effet la responsabilité financière de l'exploitation et un droit de regard important sur la gestion du golf. Le régisseur est rémunéré directement par la collectivité qui lui verse une rémunération comprenant une part forfaitaire et une part variable calculée sur la base d'indicateurs à définir (niveau des recettes, nombre d'abonnements, qualité...).

3. Le marché public d'exploitation

Le marché public d'exploitation est une convention de prestation de service entre une collectivité et un exploitant. La collectivité détermine les prestations à réaliser par le titulaire et procède à une mise en concurrence selon les modalités prévues par l'Ordonnance du 23 juillet 2015 et son décret d'application (depuis le 1^{er} avril 2016, le Code des Marchés Publics a été supprimé).

Le titulaire est rémunéré directement par la collectivité et ne supporte aucun risque d'exploitation. Les recettes peuvent être perçues par le titulaire, qui doit alors les reverser intégralement à la collectivité.

4. Les baux

Le propriétaire ou l'investisseur (privé ou public) confie la gestion à un opérateur, au moyen d'un bail, qui en contrepartie lui reverse un loyer. Le choix de l'opérateur est libre pour une personne privée.

Pour un propriétaire public, la réforme des contrats initiée par l'ordonnance du 23 juillet 2015 limite fortement les possibilités de recours à ce type de contrat. Si le bail a pour objet la réalisation de travaux ou de services pour le compte de la personne publique, il conviendra de privilégier une procédure type DSP ou marché public, sauf si elle n'entend pas maîtriser les caractéristiques du service.

Plusieurs types de bail sont possibles :

- **bail emphytéotique** : c'est un bail immobilier de très longue durée, 18 à 99 ans, qui confère au preneur un droit réel sur le golf, à charge pour lui d'améliorer le fonds en échange d'un loyer réduit. Les améliorations bénéficient au propriétaire du terrain en fin de bail sans que ce dernier ait à indemniser le locataire.
- **bail à construction** : il s'agit d'un bail par lequel le preneur s'engage à édifier des constructions sur le terrain et à les conserver en bon état d'entretien pendant toute la durée du bail. Il est également conclu pour une durée comprise entre 18 et 99 ans. À défaut d'une convention définissant les droits respectifs, le propriétaire du terrain devient propriétaire des installations.
- **bail commercial** : il présente des avantages considérables pour le locataire (généralement une entreprise), et notamment une relative stabilité se caractérisant par le droit au renouvellement de son bail, ce que l'on appelle « la propriété commerciale ». Il perçoit une indemnité en cas d'éviction. La durée du bail est au minimum de 9 ans (tacitement renouvelable).

5. Les conventions

De la convention d'occupation du domaine public au mandat de gestion (le propriétaire du golf donne à un mandataire le pouvoir d'accomplir en son nom la gestion de l'équipement), de multiples formules sont possibles (attention, vigilance pour les MO publics).

Les associations sportives ont un rôle décisif dans l'organisation et la promotion du sport. Ce sont elles qui sont affiliées à la ffgolf. Dans certains cas, elles gèrent aussi l'équipement golfique dans l'un des cadres décrits plus haut, titulaires le plus souvent d'un bail ou d'une convention. Si elles réalisent des prestations pour le compte de personnes publiques, il convient de veiller au respect des règles de la commande publique pour encadrer l'intervention de ces associations.

SYNTHÈSE

Les possibilités d'exploitation d'un golf sont nombreuses. En fonction des objectifs et des contraintes du maître d'ouvrage, il conviendra de choisir la convention la plus adaptée. Il est souhaitable de faire appel aux spécialistes des montages contractuels avant toute décision prématurée, notamment au vu des enjeux de la nouvelle réglementation de la commande publique. Le tableau ci-contre fait la synthèse des différentes formules de mise en exploitation expliquées ci-avant.

[B] UNE ENTREPRISE, PLUSIEURS MÉTIERS

Un équipement golfique rassemble plusieurs corps de métiers, gravitant autour de 5 grands domaines de compétences :

- le management du personnel;
- la gestion administrative, financière et commerciale;
- l'accueil des clients et la vente de consommables;
- l'enseignement et l'animation sportive;
- l'entretien du terrain.

1. Les ressources humaines

L'effectif d'un golf est très variable selon sa taille et la qualité de service recherchée : la majorité des équipements golfs dispose d'une masse salariale comprise entre 5 et 15 personnes. Certains grands golfs de plus de 18 trous, ou possédant une structure hôtelière, un restaurant... peuvent compter jusqu'à cinquante salariés.

Un golf est généralement composé d'un directeur, d'un greenkeeper et de jardiniers, d'une équipe d'enseignement, d'hôtes et hôtesse d'accueil. Le tableau ci-contre présente les différents métiers du golf et suggère un effectif type par programme d'équipement (nombres indicatifs).

Une petite structure nécessite moins de personnel qu'un golf 9 ou 18 trous : la superficie demandant moins d'entretien, les tarifs pratiqués sont modérés, génèrent moins de recettes et contraignent l'employeur à réduire son personnel. L'effectif doit donc être polyvalent afin d'effectuer les nombreuses tâches inhérentes aux métiers (direction et enseignement...).

Tous les postes à pourvoir exigent bien évidemment du personnel qualifié et formé : la bonne performance de « l'entreprise golf » est conditionnée en partie par les compétences de ses salariés qui disposent de nombreuses formations spécialisées pour compléter leur bagage (cf. catalogue de formation du golf).

L'effectif peut augmenter en haute saison lorsque l'activité s'intensifie. Le recours à des contrats de travail temporaires ou saisonniers permet de pallier ces pics d'activités (jardiniers, hôtes d'accueil, enseignants...). Concernant le personnel de terrain, la haute saison implique plus d'entretien des surfaces de jeu (tontes, regarnissages...) du fait de la fréquentation importante et du stress du gazon. Le directeur et l'intendant du terrain doivent donc anticiper ces surcroûts d'activité en termes de ressources humaines.

À noter

La vie sportive d'un équipement golfique repose bien souvent sur l'action des bénévoles (organisation de compétitions, de l'école de golf...) et à ce titre, la création d'une association sportive loi 1901 est recommandée afin d'organiser leur champ d'actions (président, trésorier...) et de leur déléguer l'animation sportive de la structure (équipes, compétitions...).

Les golfs ont parfois besoin d'autres métiers qui leur sont spécifiquement dédiés : comptable, responsable marketing et communication, mécanicien, fontainier, starter, caddy master...

EFFECTIF	PETITE STRUCTURE	GOLF 9 TROUS	GOLF 18 TROUS
Directeur	1	1	1
Personnel d'accueil		1	2
Secrétaire comptable	1	1	1
Vendeur – responsable		1	1
Greenkeeper	1	1	1
Mécanicien – fontainier		1	1
Jardinier	1	2	4
Caddy master – starter			1
Enseignant ⁽¹⁾	1 ou plus	1 ou plus	2 ou plus
Total	5 ⁽²⁾	9	14 ou plus

(1) Salarié ou indépendant (au choix).

(2) Dans certaines petites structures, le directeur est aussi enseignant voire greenkeeper.

MODE DE GESTION	PRINCIPE	CONSÉQUENCES POUR LES PARTIES
Gestion directe MO* privé ou public	Le MO exploite lui-même son équipement	Autonomie totale de gestion du MO
DSP (Délégation de Service Public) MO public	Concession : délégation à un tiers de la conception, la réalisation, le financement des investissements, l'entretien et l'exploitation du golf	Le concessionnaire réalise l'ensemble des prestations, de la conception de l'équipement à son exploitation
	Affermage : délégation à un tiers de l'exploitation et de l'entretien du golf, qui se rémunère sur les recettes usagers	Le fermier gère l'équipement et se rémunère sur les recettes des usagers. Il verse une redevance au MO
	Régie intéressée : délégation à un tiers de l'exploitation et de l'entretien du golf	Le régisseur peut percevoir les recettes usagers, mais les reverse intégralement au MO. Il est rémunéré directement par le MO en fonction de critères à définir
Marché public	Le MO définit les prestations à réaliser par le titulaire, et le rémunère forfaitairement	Le titulaire peut percevoir les recettes usagers, mais les reverse intégralement au MO. Il ne supporte aucun risque d'exploitation
Bail MO public ou privé	Commercial : confie la gestion du golf et son fonds de commerce à un opérateur privé	Bail (9 ans) renouvelable, le preneur reverse un loyer au MO
	Emphytéotique : confère au preneur un droit réel sur le golf; il doit contribuer à l'amélioration de l'équipement	Bail longue durée (de 18 à 99 ans), le preneur est « quasi-proprétaire » du golf, sauf en fin de bail; il reverse un loyer au MO
	Construction : le preneur édifie les installations et en a la charge jusqu'à la fin du bail	Bail de 18 à 99 ans, s'il n'y a pas de convention, le propriétaire du terrain devient en fin du bail propriétaire des installations édifiées

* MO : Maître d'Ouvrage.

07 L'EXPLOITATION D'UN GOLF

2. La Convention Collective Nationale du Golf (CCNG)

L'activité golf est régie par une convention collective adaptée aux fortes contraintes de gestion des métiers : travail le week-end et jours fériés, forte modulation du temps de travail...

Il s'agit de la convention collective nationale du golf qui a été signée le 13 juillet 1998 (IDCC 2021). Cette convention a été amendée par de nombreux avenants successifs.

Elle a vocation à régir les rapports entre les entreprises ayant pour activité principale la gestion et l'exploitation de parcours de golf et des services s'y rattachant, et leurs salariés. Elle s'applique obligatoirement à tous les golfs entrant dans son champ d'application : article 1.1 de la CCNG et avenant n° 40 du 4 avril 2008.

[C] COMPTE D'EXPLOITATION

1. Les charges

Les deux principales charges d'un compte d'exploitation d'un équipement golfique sont les salaires du personnel et l'entretien du terrain.

a) Salaires et charges sociales

La rémunération du personnel est un poste de dépenses important, qui représente en moyenne entre 40 et 60 % des charges annuelles d'un golf. Une grille de classification des salaires est proposée dans la CCNG.

b) Le coût d'entretien du terrain

Les charges d'entretien du parcours doivent avoir été prises en compte en amont de la conception de l'équipement. En effet, un golf bien conçu générera moins de frais d'entretien (meilleur rendement...) et de rénovation par la suite (drainage, système d'irrigation...).

Ces frais sont variables d'un golf à l'autre. Les chiffres ci-dessous présentent le coût de 3 types d'entretien pour un golf 18 trous (budget annuel HT sans masse salariale et sans amortissements fourni à titre indicatif) :

- entretien minimum : moins de 80 000 € ;
- entretien standard : 80 000 € à 130 000 € ;
- entretien haut de gamme : plus de 130 000 €.

C'est l'intendant de terrain en relation avec le directeur qui détermine le budget terrain.

Ce montant est dépendant du standing recherché par la direction. Dans le cas de la préparation d'une compétition importante par exemple, un surcoût lié à l'augmentation du niveau de qualité du parcours est inévitable.

Le type et la volumétrie des consommables utilisés font également fluctuer le budget final. À ce titre, le prix des fournitures (sable...) varie en fonction de l'éloignement du golf par rapport au fournisseur (augmentation du coût du transport) et de la quantité commandée.



Ransomes Jacobsen
Le Golf National (78)

© Alejandro Reyes

La nature du golf (pentu, boisé...), la complexité de son dessin et sa localisation (période végétative plus ou moins longue) sont encore des éléments qui influencent les coûts d'entretien.

Parallèlement à ce budget terrain, le parc matériel initial nécessaire à l'entretien du golf doit être amorti : il s'agit notamment des tondeuses à greens (triple ou simple), à départs, à fairways, à rough, des tracteurs, des véhicules utilitaires... Cet amortissement est fondamental puisque les machines en vieillissant doivent être renouvelées (5 à 10 ans en fonction des heures de fonctionnement) : le propriétaire doit donc planifier ces opérations lourdes d'acquisition.

À noter

L'investissement initial concernant un parc machines complet d'un golf 18 trous standard se situe entre 250 000 et 300 000 euros HT.

Pour obtenir une qualité de green optimale, l'utilisation de tondeuses simple est préférable mais induit plus de charges et de temps : aucune fuite hydraulique, pas de compactage, meilleure jouabilité, bandes fines esthétiques.

2. Les produits

Une gestion équilibrée nécessite la production de recettes suffisantes pour couvrir l'ensemble des charges évoquées ci-avant. Les produits d'exploitation d'un golf proviennent essentiellement :

- des cotisations (abonnements annuels) ;
- des green fees (droits de jeu journaliers) ;
- du practice (seaux de balles pour l'entraînement) ;
- de l'enseignement (cours individuels et collectifs, stages, école de golf) ;
- de la vente et location de matériels (pro-shop, voitures...) ;
- des activités de sponsoring/parrainage (compétitions, espaces publicitaires...) ;
- des activités annexes (bar, restaurant, hôtel, séminaires...) ;
- du reversement sur les licences fédérales délivrées.

La définition de la grille tarifaire est importante car un prix élevé peut constituer une barrière psychologique auprès de certains clients.

Formuler un business plan se révèle incontournable pour fixer l'offre commerciale la plus pertinente possible avec le contexte local (concurrence, potentiel de la demande, saisonnalité...) et avec le niveau de

charges de la structure. Ce document permettra ainsi de réaliser un budget prévisionnel d'exploitation, véritable atout pour négocier auprès des partenaires (banques, collectivités, recherche d'associés...).

Étant donné le caractère unique de chaque équipement, il n'existe pas de modèle type de business plan.

3. L'équilibre d'exploitation et le retour sur investissement

Ces dépenses et recettes d'exploitation sont dépendantes à la fois de l'animation commerciale, sportive et ludique de l'équipe dirigeante en place, mais également de la localisation de l'équipement.

L'équilibre d'exploitation d'un golf (hors investissement) après une période de 5 à 10 ans est un objectif réaliste si le programme est bien ajusté à la demande (zone de chalandise suffisante en habitants). Une petite structure peut même en certains cas descendre ce seuil à 2 ou 3 années (excellente qualité du parcours, localisation et politique commerciale optimales...).

Les investissements ambitieux qui visent à améliorer la qualité d'un golf posent un dilemme au maître d'ouvrage : ils allongent le temps de retour sur investissement mais ils permettent une économie d'entretien à plus long terme (moins de rénovation...) et assurent une meilleure longévité des installations du site.

Dans le cas d'un golf appartenant à un acteur public, le maître d'ouvrage peut prendre en charge certaines dépenses élevées lorsque le site est difficile à entretenir dans le cas d'une DSP ou d'un bail. Il s'agit alors de subventions de fonctionnement préalablement définies dans le contrat de gestion. Toutefois, rappelons que le rôle d'une collectivité publique ne consiste pas à combler régulièrement les déficits d'exploitation du gestionnaire de son équipement golfique (ces subventions doivent être délivrées de manière exceptionnelle).

À noter

Les associations sportives affiliées et agréées peuvent également être destinataires de subventions de fonctionnement. Les dossiers de demande doivent être retirés :

- pour l'État : auprès des services déconcentrés chargés des sports (au titre du CNDS) ;
- pour les collectivités locales : directement auprès du service des sports de la commune, du département et/ou de la région.

À compter de 2015, les terrains de golf sont soumis à la taxe foncière sur les propriétés non bâties (sauf constructions en maçonnerie et bâtiment commerciaux et techniques). Il convient d'être attentif au traitement comptable et fiscal des charges foncières et investissements sur le terrain dans le cadre du business plan.

COÛT MOYEN DE LA PRATIQUE (TARIFS 2015 DES STRUCTURES GOLFIQUES FRANÇAISES AFFILIÉES)

GREEN FEES		GOLFS 18 TROUS	GOLFS 9 TROUS	PETITES STRUCTURES
Basse saison	Semaine	46 €	23 €	15 €
	Week-end	52 €	26 €	17 €
Haute saison	Semaine	56 €	27 €	16 €
	Week-end	64 €	29 €	18 €
ABONNEMENTS				
Adulte		1 590 €	685 €	430 €
Jeune de moins de 18 ans		290 €	200 €	200 €
PRACTICE				
1 seau de 40 balles		2,5 €		

Le tableau indicatif ci-contre présente les grandes charges d'exploitation classiques par type d'équipement pour une gestion commerciale. Outre les salaires et l'entretien du parcours vus précédemment, on y aborde aussi les dépenses administratives (services bancaires, assurances...), les dépenses commerciales (achats d'espaces publicitaires...), les charges locatives (si besoin), les provisions et un poste divers (location de voitures...).

Des charges supplémentaires peuvent se rajouter s'il y a lieu : les amortissements, les dépenses du pro-shop, du bar, d'enseignement, la redevance au propriétaire, les frais généraux

(si le gestionnaire est intégré à une chaîne commerciale), la sous-traitance.

Les fourchettes de coûts annoncées sont à utiliser avec précaution car elles doivent être absolument adaptées au contexte local et au projet en relation avec les experts de la profession : ADGF, AGREF, GFGA, GEGF, bureaux d'études, chaînes de gestion...

À noter

Les charges de fonctionnement d'un golf sont essentiellement fixes (entre 60 à 80 %) alors que leurs recettes sont à 100 % variables.

	Petite structure	Golf 9 Trous	Golf 18 trous
CHARGES D'EXPLOITATION			
Salaires et charges*	130 000 à 250 000	180 000 à 280 000	270 000 à 500 000
Entretien terrain	30 000 à 50 000	30 000 à 80 000	80 000 à 130 000
Dépenses administratives	15 000	15 000	25 000
Dépenses commerciales	5 000 à 10 000		
Impôts et taxes	2 500 à 10 000	5 000 à 25 000	10 000 à 50 000
Charges locatives	8 000	10 000	25 000
Provisions	1 200	1 500	3 000
Divers	8 000	10 000	25 000
TOTAL HT	185 000 à 340 000	260 000 à 430 000	420 000 à 750 000

*Le choix du statut (salaré ou indépendant) de ou des enseignants impacte les salaires et charges (à affiner en fonction du projet)

À cela s'ajoutent des charges d'exploitation complémentaires s'il y a lieu :

- **dotations aux amortissements** en fonction des investissements effectués (parc machines, mobilier, bâtiments...);
- **redevance propriétaire** (loyer dépendant du contrat de gestion) ;
- **frais généraux** (de l'ordre de 8 à 10 % des recettes);
- **dépenses boutiques, bar, restaurant, enseignement.**

07 L'EXPLOITATION D'UN GOLF

4. Impact de la saisonnalité

La prise en compte de la saisonnalité climatique est incontournable lors de la définition du modèle d'exploitation. Le gestionnaire doit anticiper les aléas et fluctuations météorologiques de son territoire et budgétiser avec un maximum de cohérence et de justesse les charges et recettes d'exploitation.

Le golf est une activité sportive et de loisir de plein air (hors golf indoor) où l'on parle traditionnellement de basse et haute saison : les tarifs pratiqués y sont différents afin de maintenir une attractivité tout au long de l'année.

Toutefois, les hivers très froids, les périodes de gel ou de neige, les grandes pluies... influencent considérablement la fréquentation du golf (locaux et touristes) et le résultat d'exploitation qui en découle.

La variabilité climatique peut, selon les contraintes, réduire la période d'exploitation (plus ou moins de jours d'ouverture). Le cas d'un golf de montagne illustre bien cette remarque car celui-ci n'est ouvert que 6 à 8 mois dans l'année, diminuant de fait les rentrées d'argent par rapport à un golf ouvert toute l'année. Cette période d'inactivité impose un travail de réhabilitation du terrain à chaque début de saison, ce qui fait peser, avant même le démarrage de l'exploitation, des charges supplémentaires.

En fonction de l'implantation géographique (nord, sud...), l'entretien du terrain de golf n'est pas le même et modifie l'organisation du travail (pluviométrie et irrigation, période végétative, fréquence des tontes, plan de fertilisation...).

[D] LE TOURISME GOLFIQUE

Cette partie a été réalisée avec le concours d'Atout France

ATOUT FRANCE - Emmanuel DUVAL
Tél. : +33 (0)4 96 11 07 40
E-mail : emmanuel.duval@atout-france.fr
Site web : www.atout-france.fr



Par leur histoire, leur statut ou leur localisation, tous les golfs n'ont pas vocation à accueillir des touristes, c'est-à-dire des joueurs passant au moins une nuitée hors de chez eux, que le golf constitue ou non leur motif principal de déplacement. Pour autant, rares sont les golfs, même les plus « fermés », qui ne le font pas, au moins à certaines périodes de l'année. Dans certains cas, les touristes peuvent représenter plus de 40 à 50% du chiffre d'affaires annuel. Un certain nombre de golfs s'ouvrent de fait de plus en plus à cette clientèle qui permet de consolider leur modèle économique en diversifiant les clientèles. Cette orientation nécessite néanmoins une bonne compréhension de ce qu'est le marché du tourisme golfique et de ses fondamentaux.

1. Un marché à haute valeur ajoutée

À l'échelle mondiale, on compte environ 90 millions de golfeurs. Bien qu'en stagnation depuis quelques années, le potentiel de développement du nombre de joueurs à l'international est important du fait du vieillissement des populations occidentales et de la croissance du niveau de vie de certains pays asiatiques comme la Chine ou l'Inde. Si pour des raisons géographiques notamment, seuls 10% environ des joueurs américains ou asiatiques se déplacent à l'étranger pour pratiquer leur passion, on estime ce ratio à 30% pour les Européens, soit près de 2,5 millions de clients potentiels.

Si le tourisme golfique reste considéré comme un marché de niche, il est néanmoins particulièrement intéressant car le niveau de dépense quotidienne des touristes golfeurs est très supérieur à la moyenne (170 à 230 euros hors golf en Europe) et parce qu'une partie significative de l'activité se déroule au printemps et à l'automne.

Globalement, on observe deux manières de pratiquer le tourisme golfique (en dehors des stages ou du suivi de compétitions en tant que spectateur) : une pratique plutôt à titre exceptionnel pendant les vacances d'été (1 à 2 parcours par semaine) et une pratique beaucoup plus intensive (1 parcours par jour, sur 2-3 jours ou une semaine voire plus) en hors saison, dans le cadre de séjours dédiés au golf, avec des partenaires - conjoint ou groupes d'amis - également joueurs. En France, entre 550 000 et 600 000 green fees seraient vendus à des touristes étrangers par an. De fait, l'Espagne, le Portugal et la Turquie captent la majeure partie de ce marché, même si d'autres pays sont positionnés et visent aussi les clientèles européennes comme les Îles Britanniques, le Maroc... La France dispose de deux grands leviers pour conquérir ces clientèles :

- construire de véritables destinations golf ;
- les valoriser par une promotion plus intense en s'appuyant sur nos atouts, la proximité et l'accessibilité, la gastronomie et l'art de vivre, la richesse patrimoniale et la sécurité.

2. Des clientèles très courtisées

L'âge moyen des touristes golfeurs se situe entre 45 et 60 ans. On observe 75% d'hommes (qui voyagent fréquemment en groupes de 8 à 12, notamment en provenance des pays anglo-saxons) et 25% de femmes (qui jouent plus dans le cadre de séjours en couple). Si le niveau moyen de revenus des touristes golfeurs est supérieur à la moyenne avec un profil CSP+ marqué, tous ne sont pas très fortunés et la concurrence exacerbée sur ce marché montre que la recherche de prix attractifs est un enjeu de développement fort.

Les attentes fondamentales des touristes golfeurs

- jouer dans un rayon de 45 minutes des parcours de qualité, si possible prestigieux, qui « donnent envie » parce qu'ils sont « beaux », reconnus, difficiles pour certains ou que de grandes compétitions s'y sont déroulées ;
- disposer d'hébergements sur place ou à proximité, confortables et spacieux, au calme, à des prix compétitifs, positionnés 3 à 5 étoiles ;
- proposer des activités en dehors du golf et notamment le soir : bars et restauration de qualité, sites naturels ou patrimoniaux, bien-être pour les accompagnants, shopping ;
- offrir des services personnalisés qui optimisent le séjour : navettes vers les parcours et les portes d'entrée du territoire (aéroport, gare), réservations des départs sur les parcours, prise en charge du matériel, voitures, buffets à volonté... ;
- se rendre et loger dans des sites accessibles dans un rayon de déplacement acceptable : 3 heures en voiture, 3 à 5 heures en avion.

Si cette clientèle est attractive, elle est d'autant plus exigeante qu'elle est extrêmement courtisée et recherchée par plus de 30 000 parcours dans le monde. L'offre doit donc répondre à des fondamentaux et s'adapter en permanence pour se différencier et rester compétitive.

3. Le resort de golf, un produit complexe

Un resort de golf, qu'il comprenne de l'immobilier ou pas, est une structure à plusieurs facettes qui doit allier :

- des fonctionnalités et services variés : golf, hébergements touristiques, salles de réunion, spa, immobilier résidentiel, activités indoor et outdoor, animations nocturnes, sur un espace qui peut aller de 70 à plus de 250 ha ;
- des clientèles multiples et évolutives au fil du temps et des saisons : golfeurs touristes, golfeurs locaux ou membres, qui n'ont pas les mêmes attentes, individuels affaires, groupes affaires, loisirs, mariages, événements ;
- des savoir-faire qu'il faut coordonner dans l'intérêt général du resort, parfois au dépend de l'intérêt particulier d'un de ses centres de profit.

Le golf est au cœur du projet car il thématise et positionne le complexe en termes d'image et d'attractivité, mais il n'est qu'un élément du modèle économique et ne peut en aucun cas suffire à le faire vivre.

Les services et équipements basiques d'un golf

- parcours 18 trous loisirs ;
- practice avec postes couverts, zone d'entraînement ;
- pro-shop ;
- restaurant ;
- vestiaires avec douches.

Des services qui font la différence

- un ou des parcours complémentaires (parcours championnat, parcours de prestige, parcours école) ;
- des personnels parlant une ou plusieurs langues étrangères ;
- la présence d'un caddy master et/ou d'un starter ;
- la location de sacs de golfs en nombre suffisant (plus de 10) pour accueillir des groupes ;
- un nombre adapté de voitures (plus de 10 et jusqu'à une soixantaine) pour une meilleure gestion des pics de fréquentation ;
- la présence d'hébergements sur site ou à proximité avec possibilité de packages golf + hébergement ;
- la mise en œuvre d'une véritable politique marketing, en ligne ou non, avec des outils en langue étrangère (dossier de presse, site internet, brochures) ;
- la réalisation de partenariats avec les golfs à proximité, les acteurs institutionnels locaux (office de tourisme, CDT ou CRT) ou nationaux (Atout France, IAGTO France).

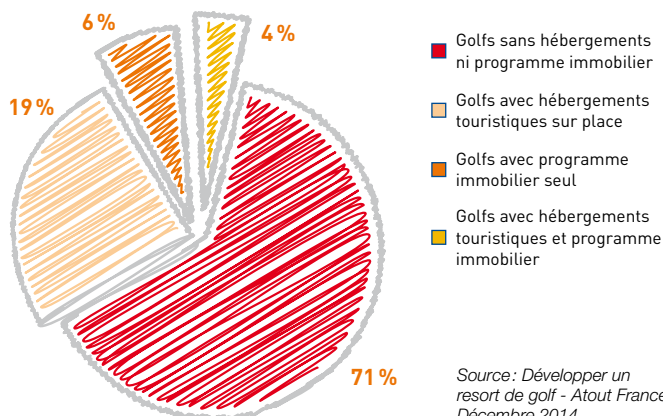
ANALYSE COMPARATIVE DES RESORTS

TYPE D'ÉQUIPEMENT	GOLF 18T + CLUB HOUSE + RESTAURANT	PETIT RESORT GOLF 18 OU 27T + 1 HÔTEL 50 CHAMBRES + RESTAURANT + SPA 300 M ²	GRAND RESORT GOLF 27 OU 36T + 1 HÔTEL 100 CHAMBRES + 1 RÉSIDENCE DE TOURISME 200 APPARTEMENTS + 100 LOTS IMMOBILIER DE 1 000 M ²
Investissement global (hors foncier)	4 à 7 M€	15 à 20 M€	150 à 350 M€
Chiffre d'affaires	1 à 2 M€	2 à 7 M€	7 à 15 M€ (hors foncier et vente RT)
Emplois	10 à 20	50 à 100 en pleine saison	100 à 300 en pleine saison
Masse salariale estimative	270 à 500 K€	1,3 à 2 M€	2,6 M€ à 5,2 M€
Retombées fiscales locales	Limitées	Moyennes	Importantes et diversifiées (activités, foncier, immobilier)
Emprise foncière	50 à 70 ha	70 à 100 ha	100 à 250 ha

Source : Atout France (2016)

En France, on estime le nombre de golfs recevant de manière significative des touristes autour de 250. Un peu plus d'une centaine dispose d'un hébergement touristique sur site : hôtel, résidence de tourisme ou même camping. Parmi les autres golfs, une grande partie dispose d'au moins un hébergement marchand à proximité. Alors que les golfs sont le plus souvent associés à de la promotion immobilière à l'international, à peine un peu plus d'une vingtaine de sites en France compte en même temps un hébergement touristique et un programme immobilier directement rattachables au golf lui-même.

RÉPARTITION EN % DES GOLFS FRANÇAIS SELON LEURS COMPOSANTES IMMOBILIÈRES



La plupart des hôtels sur site sont positionnés en 3 ou 4 étoiles, avec un dimensionnement moyen autour de 40 chambres dans le premier cas et 80 chambres dans le second, ce qui implique un modèle économique très différent puisqu'il est beaucoup plus difficile par exemple de travailler avec des tour-opérateurs ou d'accueillir des séminaires d'entreprises dans des établissements de petite taille.

Si un resort de golf représente un investissement important, c'est aussi un vecteur de retombées non négligeables aussi bien en termes de positionnement que d'impact économique direct et indirect sur le territoire comme le montre le tableau ci-dessous.

4. S'inscrire dans une logique de destination golfique

Contrairement à la logique visant à attirer des clients sur une zone peu ou mal desservie, il est important pour qu'un golf bénéficie de flux touristiques qu'il s'inscrive dans une destination comprenant plusieurs parcours complémentaires en termes de typologie, niveau de prix, intérêt et renom.

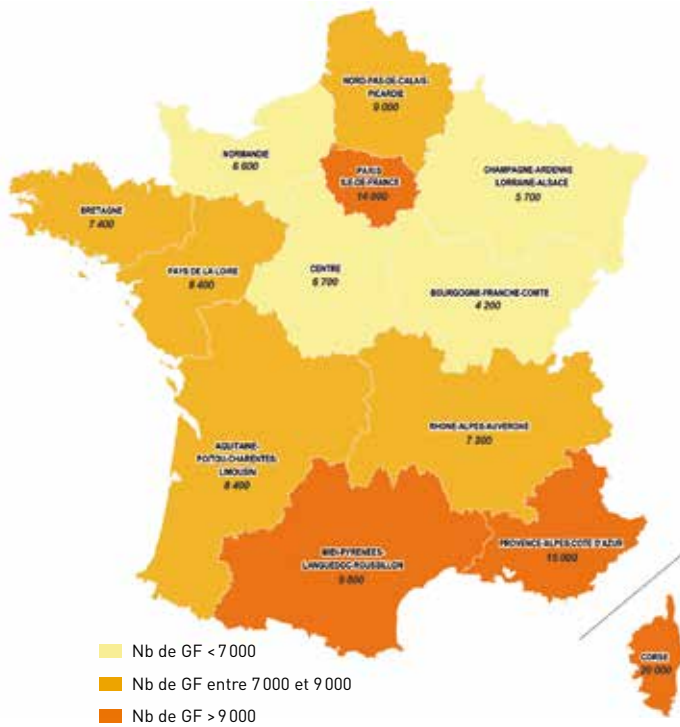
Les golfeurs aiment découvrir plusieurs parcours pendant leur séjour tout en rayonnant dans un périmètre limité.

Il est important de ce fait pour un futur golf de collaborer avec les autres golfs à proximité, voire de mettre en œuvre un « pass » pour valoriser cette offre commune. Toutes les grandes régions golfiques ont d'ailleurs des pass dont la promotion est largement assurée par les institutionnels et la commercialisation directement gérée par les golfs.



Golf de Lésigny-Réveillon (77)
Architecte : Michel Gayon

▶ RÉPARTITION PAR RÉGION DE LA MOYENNE DU NOMBRE DE GREEN FEES DES GOLFS 18T



Source : ffgolf territoires & services - données 2013, 2014 ou 2015

▶ DONNÉES D'EXPLOITATION MOYENNÉES PAR TYPOLOGIE D'ÉQUIPEMENT GOLFIQUE

	CA - GF SALARIES	GOLFS 18 TROUS	GOLFS 9 TROUS	PETITES STRUCTURES
Chiffre d'Affaires	Paris & IDF	1 530 K€	740 K€	420 K€
	France	970 K€	280 K€	220 K€
Nombre de Green Fees	Paris & IDF	14 000	11 000	7 500
	France	9 000	4 300	3 600
Nombre de Salariés	Paris & IDF	17	10	6
	France	12	5	4
LICENCIES 2015				
Paris & Ile-de-France		746	668	410
France		563	292	242

Source : ffgolf territoires & services - données 2013, 2014 ou 2015

À noter

Des écarts importants sont constatés entre les équipements golfs situés sur un Bassin de Vie (BV) de grande agglomération et ceux qui ne le sont pas :

- moyenne CA des golfs 18T et plus sur BV : 1 100 K€;
- moyenne CA des golfs 18T et plus hors BV : 790 K€.

SYNTHÈSE

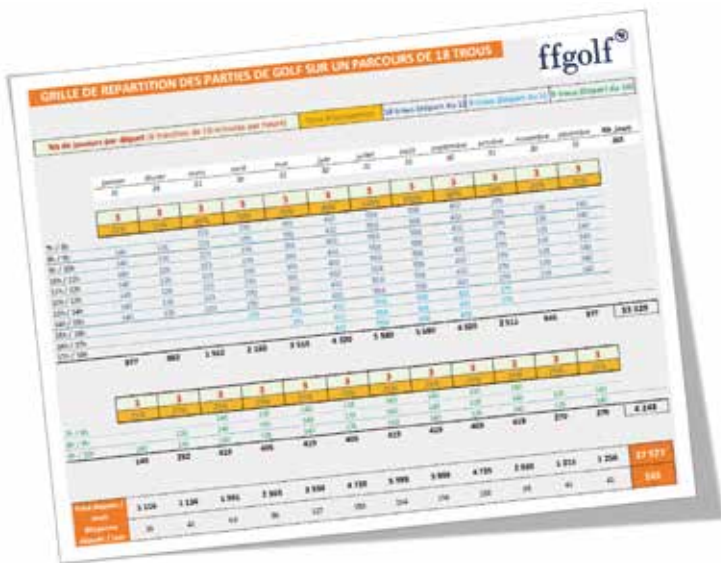
Le métier de gestionnaire de golf est bien spécifique :

il nécessite une connaissance du monde du golf et des compétences pointues en gestion. Les chaînes commerciales spécialisées dans l'exploitation d'équipements golfs se positionnent comme des acteurs incontournables pour tout porteur de projet ne souhaitant pas s'impliquer dans la gestion de son golf.

L'impact de toute action entreprise durant la construction d'un parcours de golf ou durant son exploitation ultérieure doit être évalué par rapport à quatre domaines :

- la qualité de jeu ;
- l'environnement ;
- la responsabilité sociale ;
- la responsabilité économique.

Atteindre un équilibre pratique entre ces différentes contraintes implique de ne pas les envisager de façon isolée (source Royal & Ancient).



NB : données théoriques, modèle de golf 18 trous touristique