

## EXEMPLE ILLUSTRATIF

# Owner Decision Report

## Diversifier un club de golf : quoi construire, quand et à quelles conditions

### ACTIF

Club de golf de 18 trous et 650 membres dans le sud de l'Europe, à 25 minutes d'une agglomération d'environ un million d'habitants. Propriété d'une société familiale et géré par la propriété. Restaurant donné à bail à un tiers avec un loyer fixe.

### LA DÉCISION

Diversifier ou non, dans quelle mesure et dans quel ordre, à partir d'un projet d'investissement de 3,2 millions d'euros étudié par la propriété et la direction du club.

### SOMMAIRE

|    |                               |    |                         |
|----|-------------------------------|----|-------------------------|
|    | Synthèse pour le propriétaire | 06 | Sensibilité             |
| 01 | La décision                   | 07 | Recommandation          |
| 02 | Situation actuelle            | 08 | Feuille de route        |
| 03 | Diagnostic                    | 09 | Risques                 |
| 04 | Interdépendances              | 10 | Informations en attente |
| 05 | Options et conséquences       |    | Annexe                  |

Exemple illustratif portant sur un actif fictif. Chiffres illustratifs, cohérents entre eux, qui ne représentent aucun club réel.

# Synthèse pour le propriétaire

## LA DÉCISION

La propriété et la direction du club préparent ensemble la diversification. Le projet complet sur la table prévoit 3,2 millions d'euros, en une seule fois, pour 8 courts de padel couverts, un centre de bien-être et un nouveau restaurant en gestion directe, financés par la dette. Avec la direction, nous l'avons comparé à trois autres options pour arrêter s'il faut diversifier, dans quelle mesure et dans quel ordre.

## LA RECOMMANDATION

Diversifier par phases, avec le golf au centre. Une première phase de 1,2 million d'euros : 6 courts de padel, une catégorie de membre famille golf et padel, la renégociation du restaurant et des mesures de gestion du golf. Le bien-être et le restaurant en gestion directe restent conditionnés à des résultats mesurés à 24 mois.

**1,2 M€**

Investissement de la première phase

**+489 000 €**

Résultat d'exploitation supplémentaire en année 3

**2,5 ans**

Retour sur investissement

**17 %**

Revenus qui ne dépendent pas du golf, contre 5 %

|                                                 | PROJET COMPLET (A)       | RECOMMANDATION (C AVEC LES MESURES DE B) |
|-------------------------------------------------|--------------------------|------------------------------------------|
| Investissement                                  | 3 200 000 €              | 1 200 000 €                              |
| Résultat d'exploitation supplémentaire, année 3 | 307 000 €                | 489 000 €                                |
| Retour sur investissement                       | 10,4 ans                 | 2,5 ans                                  |
| Scénario défavorable                            | -62 000 € avant intérêts | +213 000 € avec le padel à 35 %          |

## CE QU'IL FAUT DÉCIDER AUJOURD'HUI

- Approuver la première phase.
- Ne pas engager le projet complet à ce stade.
- Fixer les conditions d'approbation de la deuxième phase.

## O1 La décision

Le propriétaire doit-il diversifier le club, et comment, pour réduire sa dépendance au golf sans engager un capital que l'actif ne pourrait pas rembourser ?

**CRITÈRES** Résultat d'exploitation récurrent, risque sur le capital, coût d'exploitation induit par l'investissement et valeur de l'actif à long terme.

**ÉCHÉANCE** Avant la clôture du budget du prochain exercice.

## O2 Situation actuelle : l'actif en chiffres

| REVENUS                                 | MILLIERS D'€ | COÛTS                                | MILLIERS D'€ |
|-----------------------------------------|--------------|--------------------------------------|--------------|
| Cotisations des membres (650 × 2 300 €) | 1 495        | Personnel                            | 1 380        |
| Green fees (22 000 parcours × 62 €)     | 1 364        | Entretien du parcours                | 720          |
| Voiturettes et locations                | 310          | Eau et énergie                       | 410          |
| Tournois et événements                  | 145          | Assurances, impôts et administration | 290          |
| Loyer du restaurant                     | 120          | Commercial et marketing              | 95           |
| Boutique et académie (loyer)            | 60           |                                      |              |
| <b>Total des revenus</b>                | <b>3 494</b> | <b>Total des coûts</b>               | <b>2 895</b> |

Résultat d'exploitation : 599 000 € (marge de 17,1 %)

### TENDANCES SUR TROIS ANS

- Membres : de 720 à 650 (–10 %), avec un âge moyen de 61 ans.
- 62 % des parcours des visiteurs se concentrent entre novembre et mars.
- 94,8 % des revenus dépendent du golf.

### 03 Diagnostic

| SYMPTÔME                                   | CAUSE PROBABLE                                                                                    | ÉLÉMENTS PROBANTS                                 | CONFIANCE |
|--------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------|-----------|
| Baisse du nombre de membres                | Offre pensée pour un seul profil ; rien pour les familles ni pour les jeunes membres              | Adhésions et départs par âge ; enquêtes de sortie | Élevée    |
| Revenus saisonniers                        | Le golf des visiteurs dépend de l'hiver ; aucune activité ne remplit l'été ni les fins de journée | Feuille des départs par mois                      | Élevée    |
| Restaurant sans activité en dehors du golf | Loyer fixe : le locataire ne gagne rien à un trafic accru et ferme à 18 h                         | Contrat et horaires                               | Élevée    |
| Coût croissant de l'eau et de l'énergie    | Exposition aux restrictions d'irrigation et aux prix                                              | Factures de trois exercices                       | Moyenne   |

#### LECTURE

Le problème est structurel, car le club dépend d'un seul produit, et de gestion, en raison du contrat du restaurant et des catégories de membres. Il ne relève pas du marché : la zone compte une population et une demande sportive suffisantes.

#### CE QUI RELÈVE DU MARCHÉ, DE LA GESTION ET DE LA STRUCTURE

##### Marché

Favorable : population proche et demande sportive.

##### Gestion

Contrat du restaurant, catégories de membres, prix.

##### Structure

Un seul produit et une seule saison forte.

### 04 Les interdépendances qui conditionnent le plus la valeur

#### Padel et cotisation

Le padel ne retient les membres que s'il est inclus dans leur cotisation. Vendu séparément, il concurrence le golf.

#### Trafic et restaurant

Un trafic accru ne génère pas de revenus supplémentaires pour le club tant que le loyer reste fixe.

#### Investissement et effectifs

Chaque nouvelle installation ajoute du personnel, de l'énergie et de l'entretien pendant toute sa durée de vie.

#### Diversification et parcours

Les nouveaux usages doivent ramener les membres vers le parcours, non s'y substituer.

## 05 Options et conséquences

|                                                 | A. PROJET COMPLET                                        | B. OPTIMISER UNIQUEMENT LE GOLF           | C. DIVERSIFIER PAR PHASES  | D. LOUER DU TERRAIN À UN EXPLOITANT DE PADEL                   |
|-------------------------------------------------|----------------------------------------------------------|-------------------------------------------|----------------------------|----------------------------------------------------------------|
| INVESTISSEMENT                                  | 3 200 000 €                                              | 250 000 €                                 | 950 000 €                  | 0 €                                                            |
| RÉSULTAT D'EXPLOITATION SUPPLÉMENTAIRE, ANNÉE 3 | 307 000 €                                                | 185 000 €                                 | 349 000 €                  | 70 000 € (loyer)                                               |
| RETOUR SUR INVESTISSEMENT                       | 10,4 ans                                                 | 1,4 an                                    | 2,7 ans                    | Immédiat                                                       |
| REVENUS QUI NE DÉPENDENT PAS DU GOLF            | Élevés                                                   | Sans changement                           | 17 %, contre 5 %           | Faibles                                                        |
| RISQUE                                          | Élevé : dette et trois nouvelles activités en même temps | Faible, mais ne corrige pas la dépendance | Moyen et limité par phases | Faible, avec une perte de contrôle pendant la durée du contrat |
| RÉVERSIBILITÉ                                   | Faible                                                   | Élevée                                    | Élevée                     | Faible : contrat de 10 à 15 ans                                |

### LES TROIS QUESTIONS DE TOUT INVESTISSEMENT

#### Quel problème résout-il ?

La dépendance à un seul produit et à une seule saison.

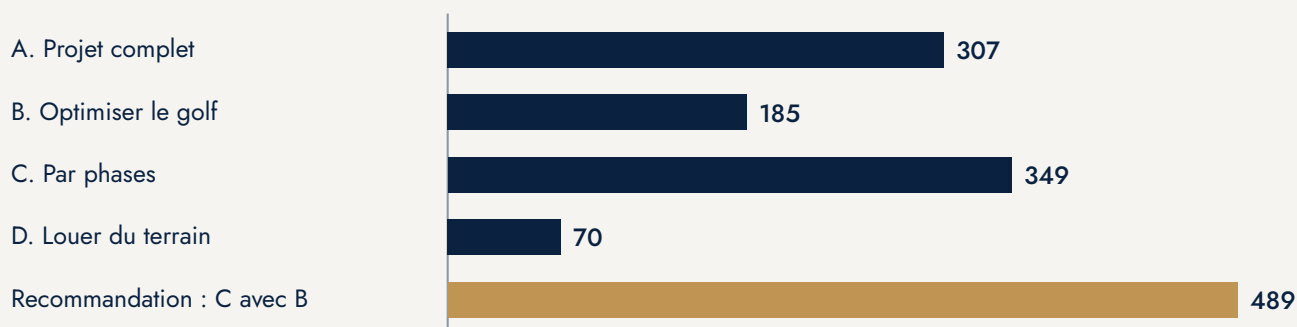
#### Quelle valeur crée-t-il ?

Des revenus récurrents issus des membres et de l'usage, et un club plus attractif pour les nouvelles générations.

#### Quel coût d'exploitation laisse-t-il ?

C'est ici que le projet complet échoue : en année 3, le restaurant en gestion directe rapporte moins que le loyer actuel.

### RÉSULTAT D'EXPLOITATION SUPPLÉMENTAIRE EN ANNÉE 3, MILLIERS D'€



## 06 Sensibilité

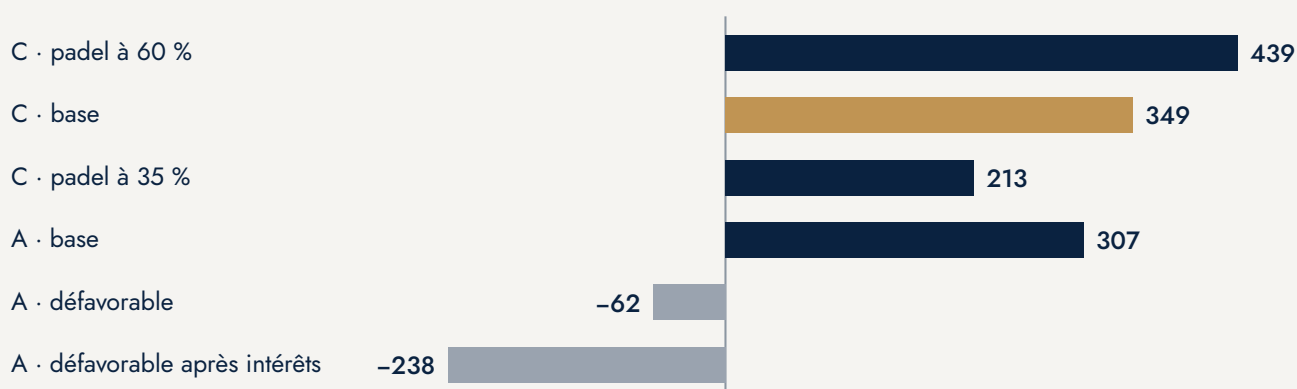
### OPTION C SELON LE TAUX D'OCCUPATION DES COURTS DE PADEL

| OCCUPATION                             | 35 %      | 50 % (BASE) | 60 %      |
|----------------------------------------|-----------|-------------|-----------|
| Revenus du padel                       | 318 000 € | 454 000 €   | 544 000 € |
| Résultat d'exploitation supplémentaire | 213 000 € | 349 000 €   | 439 000 € |
| Retour sur investissement              | 4,5 ans   | 2,7 ans     | 2,2 ans   |

#### OPTION A EN SCÉNARIO DÉFAVORABLE

Padel à 30 % d'occupation, 250 abonnés au bien-être et restaurant sans marge : -62 000 € de résultat d'exploitation, et -238 000 € après les 176 000 € d'intérêts annuels.

### RÉSULTAT D'EXPLOITATION SUPPLÉMENTAIRE PAR SCÉNARIO, MILLIERS D'€



#### LECTURE

Dans son pire scénario raisonnable, l'option C continue de créer de la valeur. L'option A ne fonctionne que si tout se passe bien en même temps, et avec de la dette.

## 07 Recommandation

Option C, avec les mesures de gestion de l'option B. Investissement total : 1 200 000 €.

|                            |                                                                                                                                                                                               |
|----------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| CE QU'IL FAUT FAIRE        | Six courts couverts ; membre famille golf et padel ; loyer variable du restaurant avec un minimum garanti ; tarification dynamique des green fees des visiteurs ; efficacité de l'irrigation. |
| CE QU'IL NE FAUT PAS FAIRE | Approuver le projet complet ou le restaurant en gestion directe à ce stade.                                                                                                                   |
| CE QU'IL FAUT PRIORISER    | La fidélisation des membres avant le visiteur.                                                                                                                                                |
| CE QU'IL FAUT SUIVRE       | Occupation des courts, solde net de membres, dépense de restauration par visite, part des revenus qui ne dépendent pas du golf et coût de l'eau par parcours.                                 |

### CE QUI CHANGE POUR LE PROPRIÉTAIRE EN ANNÉE 3

|                                      | AUJOURD'HUI | ANNÉE 3                         |
|--------------------------------------|-------------|---------------------------------|
| Résultat d'exploitation              | 599 000 €   | 1 088 000 €                     |
| Marge d'exploitation                 | 17,1 %      | 26,1 %                          |
| Revenus qui ne dépendent pas du golf | 5 %         | 17 %                            |
| Membres                              | En baisse   | Objectif : stables ou en hausse |

### CONDITIONS D'APPROBATION DE LA DEUXIÈME PHASE AU MOIS 24

Centre de bien-être, 700 000 €. Il n'est approuvé que si les trois conditions sont remplies :

1. Occupation du padel supérieure à 45 %.
2. Plus de 120 membres famille.
3. Solde net de membres stable ou en hausse.

## 08 Feuille de route

| PÉRIODE     | ACTION                                                                             | RESPONSABLE                                                 |
|-------------|------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------|
| Mois 0 à 3  | Approbation ; renégociation du restaurant ; nouvelles catégories de membres ; prix | Propriété et direction du club                              |
| Mois 3 à 9  | Conception et travaux des courts, revus par ceux qui vont les exploiter            | Direction du club, architecte et EROLA Sports & Hospitality |
| Mois 9 à 24 | Exploitation, mesure mensuelle et rapport trimestriel au propriétaire              | Direction du club                                           |
| Mois 24     | Décision sur la deuxième phase selon les conditions fixées                         | Propriété                                                   |

## 09 Risques et mesures d'atténuation

| RISQUE                                               | ATTÉNUATION                                                                          |
|------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------|
| Demande de padel inférieure aux prévisions           | Six courts et non huit ; prévente d'abonnements avant les travaux                    |
| Membres golfeurs qui perçoivent une perte d'identité | Horaires et espaces séparés ; le golf reste au centre de la cotisation               |
| Dépassement du coût des travaux                      | Budget arrêté et provision pour imprévus de 10 %                                     |
| Locataire du restaurant qui refuse le loyer variable | Minimum garanti égal au loyer actuel ; appel d'offres à l'échéance comme alternative |
| Restrictions d'irrigation                            | Plan d'efficacité et audit du système d'irrigation                                   |

## IO Informations en attente

### Étude de la demande de padel dans un rayon de 20 minutes

Offre existante, prix et occupation

### Contrat du restaurant

Date d'échéance et clauses de révision

### Enquête auprès des membres

Intérêt pour la famille et le sport

### Budget de travaux arrêté pour six courts

Trois offres comparables

## Annexe : hypothèses et classification des informations

| DONNÉE                          | CLASSIFICATION        | SOURCE DANS UN MANDAT RÉEL                  |
|---------------------------------|-----------------------|---------------------------------------------|
| Compte de résultat et membres   | Fait documenté        | Clôtures comptables et registre des membres |
| Occupation du padel de 50 %     | Hypothèse             | Étude de la demande en attente              |
| Prix de 28 € par heure de court | Inférence raisonnable | Prix pratiqués dans la zone                 |
| Effet du loyer variable         | Hypothèse             | Négociation en attente                      |

Hypothèses du padel : 15 heures par jour et 360 jours par an. Coûts du padel : 210 000 € par an avec six courts et 270 000 € avec huit.  
Intérêts de l'option A : 5,5 % sur 3,2 millions d'euros.

### CONTRÔLE FINAL : LES CINQ TESTS DU STANDARD EROLA

- ✓ Améliore la qualité de la décision du propriétaire.
- ✓ Renforce la cohérence entre investissement, conception, exploitation et expérience.
- ✓ Protège et accroît la valeur à long terme.
- ✓ Repose sur la réalité opérationnelle.
- ✓ Est indépendant, transparent et aligné sur le propriétaire.

Ce document est un exemple de la manière dont travaille EROLA Sports & Hospitality.  
Un Owner Decision Report réel part des informations de l'actif et s'écrit pour celui qui doit décider.

jr@erolahospitality.com · erolahospitality.com