

## Communauté d'Agglomération du Pays de Fontainebleau

Étude relative à la stratégie de développement et aux modalités de gestion du stade équestre du Grand Parquet à Fontainebleau

*Extraits de l'étude - Annexe à l'avis de sourcing*



# Sommaire

1. Contexte
2. Etat des lieux technique
3. Etat des lieux juridique
4. Etat des lieux financier
5. Pistes de réflexion et d'évolutions techniques et managériales

**Contexte**

**1**

## Le Grand Parquet



### LE GRAND PARQUET



#### Situation

Le stade équestre du Grand Parquet est un site événementiel dédié à l'équitation situé dans la forêt de Fontainebleau, sur un terrain appartenant à l'Office National des Forêts (ONF).

La convention d'occupation du domaine public, signée le 7 mars 2003 et expirant le 31 décembre 2030, impose des contraintes de gestion de l'équipement.

#### Caractéristiques

Le Grand Parquet a fait l'objet d'importants travaux de modernisation entre 2009 et 2011, de l'ordre de 10 millions d'euros. Ces travaux se sont notamment traduits par la construction d'une nouvelle tribune.

Le site dispose de deux terrains en herbe avec gradins et tribune, cinq carrières en sable dont une avec gradins, un rond de longe, 237 boxes en bois avec 2 500 m<sup>2</sup> de parking, d'un bâtiment central de 1300 m<sup>2</sup> avec un restaurant et un commissariat général, de sept espaces extérieurs d'expositions, de plusieurs zones de parking à l'intérieur et à l'extérieur du site.

## La gestion du Grand Parquet

### Equipement sportif d'intérêt communautaire

- En 2009, l'équipement du **Grand Parquet** a été transféré de la Ville de Fontainebleau à la Communauté de Communes du Pays de Fontainebleau, devenue aujourd'hui Communauté d'Agglomération.
- L'équipement a été déclaré d'intérêt communautaire et rattaché à la compétence « **entretien et gestion d'équipements culturels et sportifs d'intérêt communautaire** ».



A ce titre, la réduction de l'AC au titre du Grand Parquet a été fixée à 510 k€ par an à partir du 1<sup>er</sup> janvier 2010 par la CLECT du 13 mai 2013, à partir de la méthode suivante :

- Fonctionnement : résultat 2012 comme référence pour les recettes d'exploitation ; charges d'exploitation 2007 à 2009 comme référence (dichotomie des valeurs de référence) ; intégration des prévisions de développement de l'équipement impactant à la fois les recettes et les charges.
- Investissement : montant global des dépenses de rénovation constaté en novembre 2012 (renouvellement complet de l'équipement), minoré des subventions reçues puis rapporté à un coût annuel de renouvellement, et enfin majoré des frais financiers. Aucun actif n'a été transféré car l'équipement rénové a été considéré comme neuf.
- En 2017 et 2018 : remboursement par la CAPF à la Ville d'investissements non intégrés au calcul de l'AC, réalisés entre 2007 et 2009 (704 k€ dont 500k€ réglés par la CAPF en 2017).

### Délégation de l'exercice de la compétence tourisme

- L'Etablissement Public à Caractère Industriel et Commercial (EPIC) Fontainebleau Tourisme, office de tourisme créé le 1er janvier 2010 créé par la Communauté de Communes du Pays de Fontainebleau, assure l'exercice de la compétence tourisme.
- L'exercice de cette compétence est encadré par une convention entre la CAPF et l'EPIC et comprend l'exploitation d'équipements de tourisme et de loisirs.

### Gestion du Grand Parquet

- L'exploitation du Grand Parquet est confiée depuis le 29 juillet 2011 à l'EPIC Fontainebleau Tourisme. Depuis 2014, la convention d'exploitation définit une gestion par mandats : Fontainebleau Tourisme encaisse pour le compte de la CAPF l'intégralité des produits d'exploitation du site et en assume directement les charges. Le personnel mis à disposition par la CAPF, lui est intégralement remboursé.
- Le Grand Parquet est financé grâce aux recettes d'exploitation et à une subvention versée annuellement par la CAPF. Les flux financiers sont retracés dans le budget annexe « Grand Parquet » de la CAPF



- Depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2012, le Grand Parquet fait l'objet d'un budget annexe au sein du budget de la CCPF, devenue depuis CAPF. Il retraçait, avant 2012, l'ensemble des mouvements en fonctionnement et en investissement.
- En parallèle, l'EPIC disposait également d'un budget annexe dédié au Grand Parquet retraçant uniquement les écritures relatives à l'exploitation de l'équipement.
- Depuis 2014, seul le budget annexe de la Collectivité a été maintenu. Celui de l'EPIC n'a pas été supprimé car il demeure des soldes de TVA à régulariser.

Les modalités de gestion et de soutien financier au Grand Parquet ont fait l'objet de jugements du Tribunal Administratif à l'encontre de la CAPF.

# Etat des lieux technique

2

## Présentation de l'équipement

### Situation géographique

Situé sur la RD 152 à 1,5 km de Fontainebleau en direction d'Orléans.  
 À proximité de l'autoroute A6 et A5 permettant une desserte optimale  
 Gare de Fontainebleau-Avon à 5 km  
 Aéroport d'Orly à 40 km  
 Paris à 60 km

### Histoire et propriété

Parc de 30 ha autrefois utilisé pour la chasse des rois pour son accès à l'ensemble de la forêt de Fontainebleau.

Aujourd'hui stade équestre dédié aux événements équestres et de pleine nature, il est propriété de l'Etat, Ministère de l'Agriculture, géré par l'ONF, comme toutes les parcelles qui entourent le site.

### Un environnement morcelé

Si l'Etat est propriétaire de l'ensemble des unités foncières, les affectataires et bénéficiaires sont nombreux et variés et disposent de conventions dont les dates d'échéances varient.

### Activités du Grand Parquet

Le Grand Parquet est animé par l'Office de Tourisme du Pays de Fontainebleau, mission qui lui a été confiée par l'Agglomération du Pays de Fontainebleau.

L'Office du Tourisme entretient le site et les espaces et met à disposition le plateau technique à des organisateurs d'événements équestres et non équestres intéressés par la qualité de l'équipement. L'équipe du Grand Parquet se tient à disposition de l'organisation avant, pendant toute la durée et après l'événement pour assister au montage, entretien et démontage de l'événement.

Le Grand Parquet est donc un site de location d'espaces dont les clients sont des organisateurs d'événements, majoritairement sportifs et surtout équestres.



Situation générale du site (extrait étude KPMG 2011)



Extrait programme Grand Parquet 2017



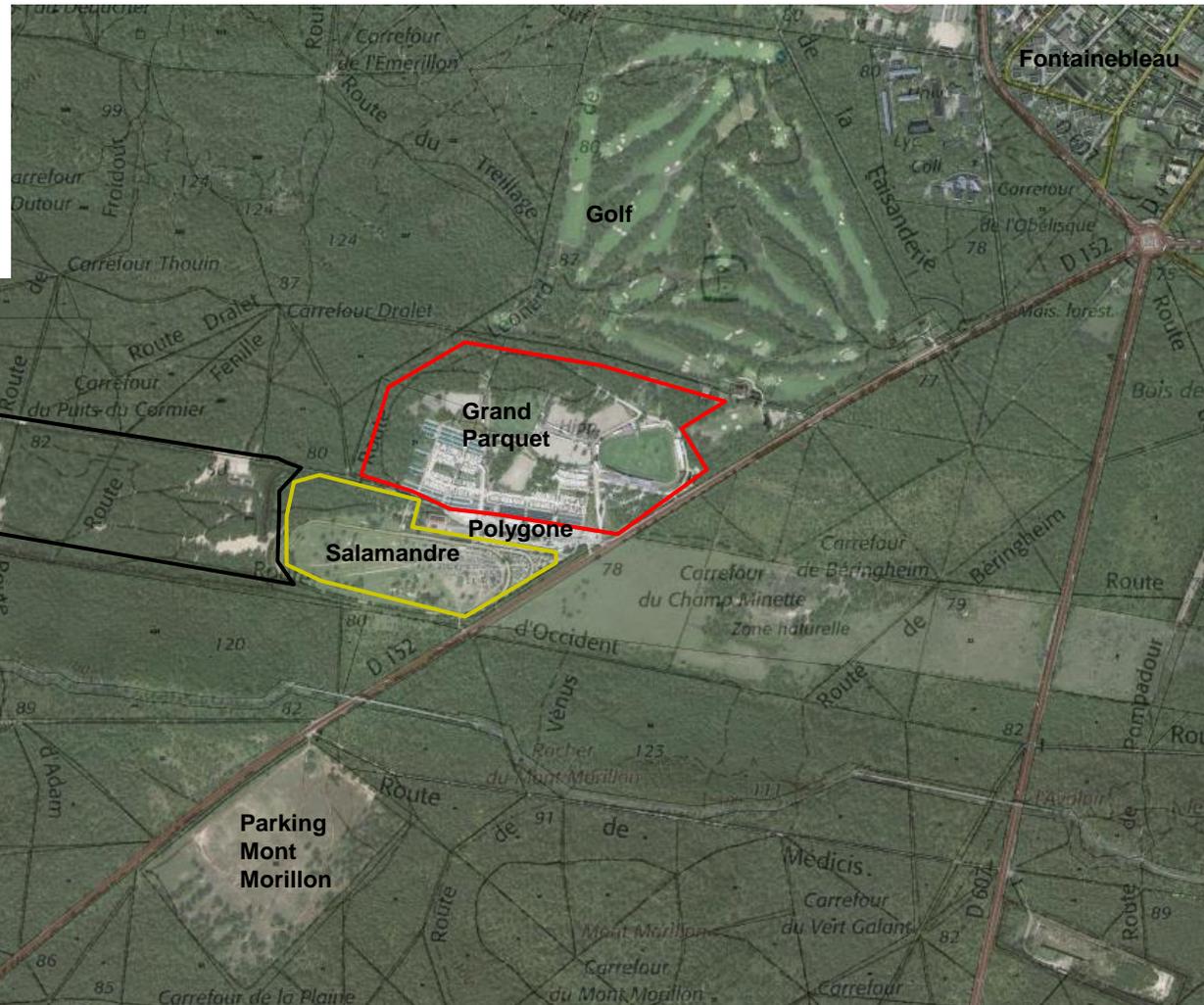


## Présentation de l'équipement – Situation géographique

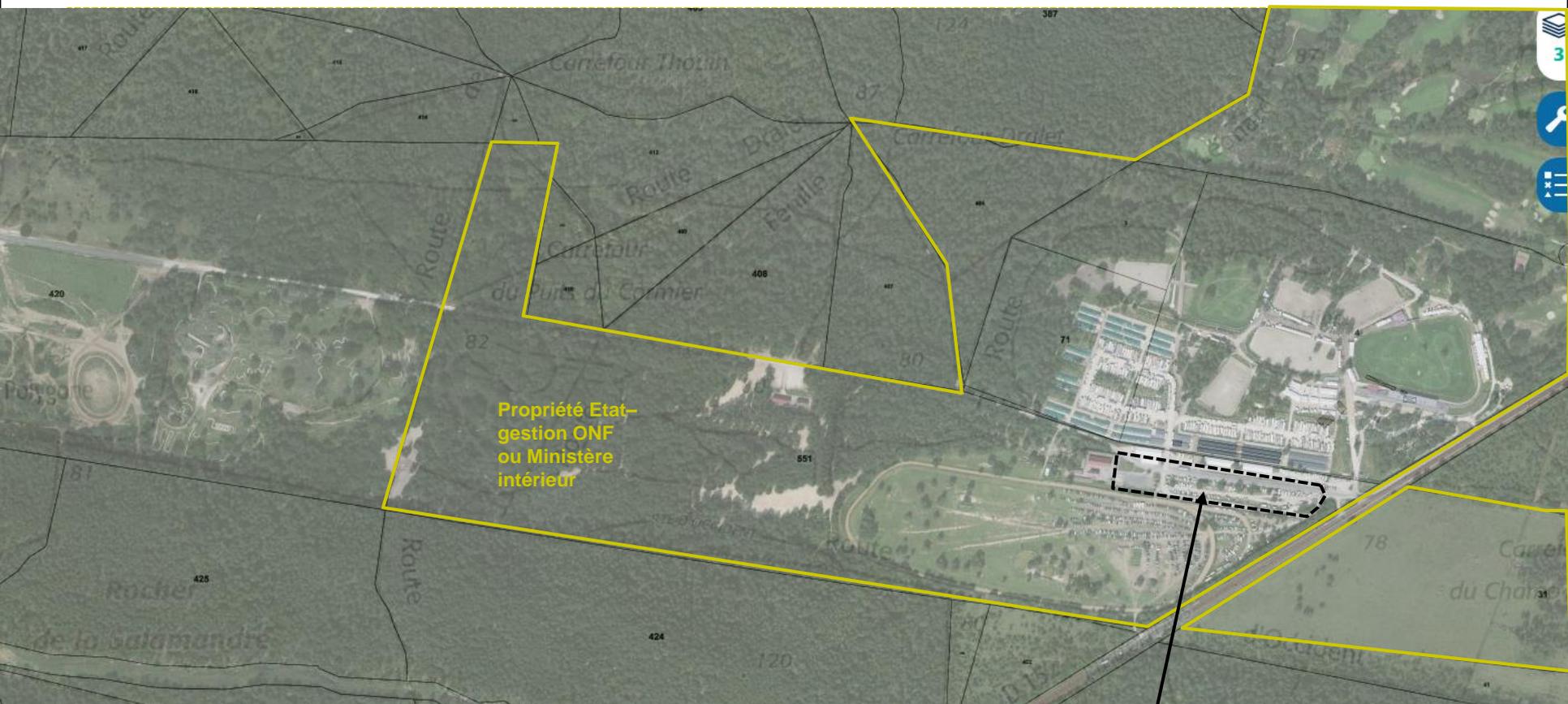
Un site enclavé entre le golf et les terrains du Polygone et de la Salamandre, propriétés de l'Etat (Ministère de l'Agriculture) gérées par l'ONF, les militaires et la gendarmerie.

À 1,4 km du carrefour de l'Obélisque.

Bien desservi par la D152 mais manquant de parkings  
Parking Montmorillon éloigné et ne faisant pas partie de la convention de base : 20 journées de location maxi par an à 500 €/j.



## Présentation de l'équipement – Analyse foncière



Des besoins de parkings pouvant être supérieurs aux possibilités internes au site et assurés par :

- Le polygone (cf ci-contre)
- La Salamandre
- Le parking Mont Morillon

moeynant redevances supplémentaires à l'Etat (via ONF ou Gendarmerie ou Militaires)

**Zone de convention entre Etat (Ministère intérieur) et Pays de Fontainebleau pour mise à disposition Parking Polygone.**  
**Fin de convention 31/12/2020 à renouveler avant 31/12/2019.**  
**190€/j d'utilisation, mini 80 j**



## Présentation de l'équipement – Plan général

7 surfaces sportives de plein-air dont :

- 2 en herbe
- 5 en sable

237 boxes

8 plateformes boxes provisoires

3030 VL



La Salamandre, terrain militaire  
1500 VL

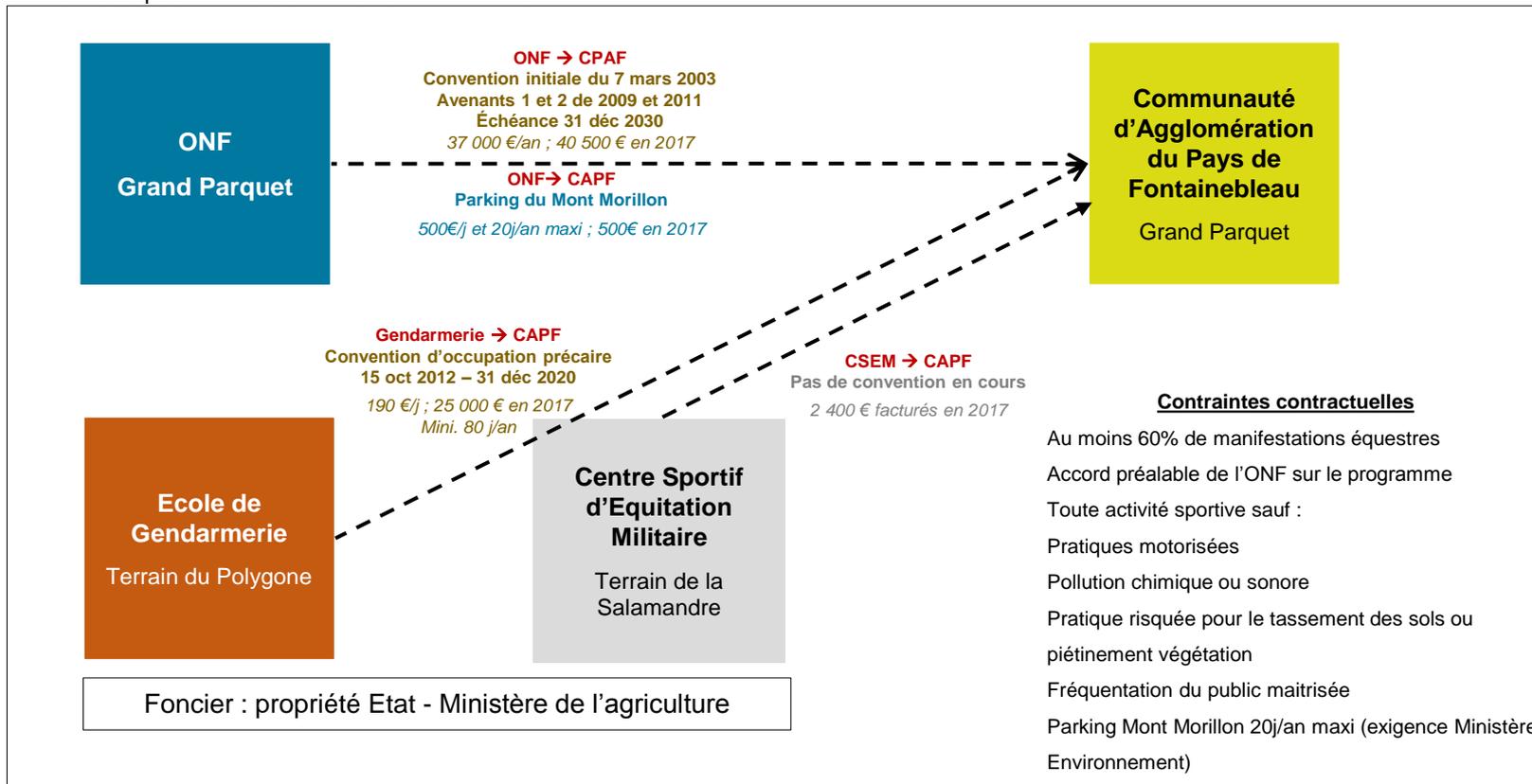
Parking Le Polygone, terrain gendarmerie  
400 VL



## Schéma des conventions Grand-Parquet – Etat – ONF

Le Grand Parquet est propriété de l'Etat, tout comme la forêt, le golf, les terrains de la Salamandre et du Polygone mitoyen. Le Ministère de l'Agriculture est attributaire de la propriété de l'Etat.

L'ONF est gestionnaire de la propriété foncière du Grand Parquet mais pas des terrains affectés aux militaires (Gendarmerie et CSEM). L'ONF a signé des conventions d'occupation avec les différents bénéficiaires.



L'ensemble des coûts de location des propriétés de l'Etat Grand Parquet et terrains autour du Grand Parquet représente une somme annuelle comprise entre **68 400 € et 77 900 €**

## Présentation de l'équipement

### Un site événementiel à dominante équestre

Le site a été aménagé pour les besoins des événements équestres autour d'un terrain d'honneur en herbe de 13 820 m<sup>2</sup> dit du Grand Parquet.

Ce terrain mythique est connu pour sa difficulté apportée par les différentes pentes, comme celui de Dinard par exemple.

Le Petit Parquet est plat et aussi en herbe sur 8085 m<sup>2</sup>.

Les cinq autres carrières sont en sable, permettant une utilisation plus intensive et le passage de 300 chevaux au lieu de 150 sur l'herbe.

C'est un site d'extérieur offrant aux organisateurs de grands espaces qui peuvent intéresser un grand nombre de loisirs et de sports de plein air.

### Clients du Grand Parquet

Une dizaine de clients équestres organisent une trentaine d'événements. L'organisateur Grand Prix investit 6 week-end par an et représente à lui seul plus de 10 000 engagements en concours.

Il apporte 150 K€ de chiffre d'affaires sur 500 K€ global, soit 30% du CA.

La diversification des clients apparaît comme une nécessité pour diminuer le risque.

Une diversification vers des organisateurs hors équestres permettrait d'appliquer des meilleurs tarifs et d'augmenter la marge des événements.

### Tarifs

Les tarifs appliqués ont été ajustés avec le temps pour s'adapter aux possibilités des organisateurs.

1 carrière en sable = 450 €/j

Carrière des Princes en sable = 1 140 €/j

Ces tarifs sont trop faibles pour approcher les coûts de revient mais correspondent au marché équestre qui n'accepte pas de prix plus élevés.

Une disparité dans le traitement des clients, notamment les militaires.

### Herbe ou sable ?

En équitation, la tendance est au sable pour les terrains de compétition.

#### Sable

- Plus facile à entretenir
- Moins consommateur d'eau
- Moins consommateur de main d'œuvre
- Utilisation plus intensive : 300 chevaux/jour
- Pas de repos imposé par la repousse de l'herbe : utilisation quotidienne possible
- Changement de sable tous les 5 à 10 ans en fonction de l'intensité d'utilisation

*Mais :*

- Soupçonné d'abimer les articulations des chevaux sur le long terme
- ➔ Coûts d'entretien estimé à 10 fois inférieur à celui de l'herbe
- ➔ Performance économique très supérieure par l'intensification possible de l'utilisation.

#### Herbe

Les sols en herbe conservent leurs supports :

- Plaisir de courir sur un sol naturel et dans un environnement vert
- Respect de l'intégrité physique des chevaux
- Référence aux grandes échéances mondiales qui se courent encore sur herbe (mais de moins en moins) : Aix la Chapelle, la « Mecque du cheval » par exemple.

Mais beaucoup d'inconvénients :

- Tributaires des conditions climatiques : en cas de pluie continue, risque d'annulation
- Obligation de cramponner les chevaux (équiper les fers de crampons), de moins en moins souhaité par les cavaliers
- Périodes de repos de l'herbe à respecter entre 2 événements
- Maxi 150 chevaux par jour



## Présentation de l'équipement – Des contraintes nombreuses

### Classement forêt

Le site du Grand Parquet se situe au milieu d'un site classé et protégé en Zone de Protection Spéciale (ZPS) (directive oiseaux, protection des oiseaux sauvages) et en Zone Spéciale de Conservation (ZSC) (directive habitat faune-flore). Il s'agit de zones de protection renforcée au sein de Natura 2000.

L'emprise du Grand Parquet ne fait pas partie de cette zone, tout comme le Polygone et la Salamandre.

Cependant de nouveaux aménagements ou extensions dans cette zone ne sont pas possibles.

Le parking du Mont Morillon est dans cette zone très protégée.

L'organisation de manifestations sportives utilisant la forêt s'avère très compliquée et les services de l'Etat peuvent interdire les événements qu'ils estiment pouvant avoir un impact négatif sur le milieu naturel.

Par exemple, un événement vélo n'a pu avoir lieu car il nécessitait d'aller en forêt. Cet événement aurait pu néanmoins avoir un équilibre économique intéressant.



Zoom sur les limites de la ZPS et de la ZSC (identiques) au niveau du Grand Parquet

### Convention ONF et autres

La convention dicte le nombre, le type et la qualité des événements que le gestionnaire est autorisé à organiser, ce qui freine de manière importante le développement de manifestations, et ce malgré l'avenant n°2 d'août 2011 qui a beaucoup assoupli la convention initiale.

Le montant de la redevance a été augmenté :

- Grand Parquet : 37 000 € par an en 2011
- Parking Mont Morillon : 500 €/j, maxi 20 jours/an
- Parking Polygone : 190 €/j, mini 80j /an (convention gendarmerie)
- Terrain Salamandre : pas de convention ; aucune redevance payée par le Grand Parquet à ce jour

### Mitoyenneté golf

Le golf est très soucieux des nuisances de bruit faites par les organisations du Grand Parquet. Après plusieurs demandes du golf, le Grand Parquet a amélioré la qualité de la sonorisation notamment par l'orientation des enceintes. Les relations entre le golf et le Grand Parquet sont aujourd'hui apaisées.

### Militaires

Les militaires peuvent disposer du terrain gratuitement sur un certain nombre de journées par an.

Les permanences effectuées par le personnel du Grand Parquet ne sont pas facturées.

Cependant, difficile d'envisager une mise à disposition du site sans permanence de personnel, notamment pour l'entretien des carrières avec les engins.

## Présentation de l'équipement – Activités

### Activités du Grand Parquet

Depuis 2011, le Grand Parquet accueille aussi quelques événements non équestres comme des brocantes, salons de la chasse, trails, cross UNSS, courses « Race Against Nature » ou autres courses de même type.

Le Grand Parquet accueille depuis quelques années :

- environ 30 événements, dont 4 non équestres
- 7 journées de brocante pro,
- 20 journées de stages équestres,
- des séminaires en intérieur et team buildings en espace extérieur

Les événements et journées en extérieur représentent :

- environ 100 jours de concours
- 4,8 jours de montage/démontage en moyenne / événement

Récapitulatif activité GP	2016	2017	2018 prév
Nb d'événements	31	29	37
dont non équestres	4	7	8
Nb de journées de stages	21	20	20
Nb de jours d'événements/concours/stages	110	98	132
Nb de jours de montage et démontage	173	140	178
Jours occupations terrains en herbe	45	49	
Séminaires/soirées en salle		29	
Nb WE occupés	27	26	31
Taux d'occupation	78%	65%	85%

**Le taux d'occupation du site est passé de 28% en 2011 à 65% en 2017 et un prévisionnel à 85% en 2018.**

**La période d'inactivité est passée de 4 mois en 2011 à 2 mois en 2017 (décembre, janvier).**

**Le chiffre d'affaires est passé de 240 K€ à 550 K€ en 2017 .**

### Personnel permanent

L'équipe a vu ses effectifs permanents diminuer entre 2011 et 2017 malgré une augmentation d'activité.

La présence des équipes est indispensable les jours de montage, événement, démontage et entretien général du site hors événements.

En 2017 l'activité s'est étalée sur 238 jours d'occupation du site, et 2 à 7 personnes doivent être mobilisées par jour de montage/démontage, alors que le nombre de jours travaillés par an pour un salarié en 2017 est de 218. L'organisation du travail du personnel est impactée : l'activité nécessite en effet des jours supplémentaires travaillés et engendre des difficultés pour les prises de congés.

L'équipe de personnels permanents s'estime en sous-effectif pour assurer le travail dans des conditions optimales.

### Engagés

Fontainebleau est le deuxième stade équestre français en nombre d'engagés accueillis, très proche du premier au Mans qui dispose de plusieurs manèges couverts. Cela montre une activité très soutenue en extérieur.

Sites équestres	Mode de gestion	Nb d'engagés par an
Le Mans	Privé	48 000
Fontainebleau	Public	45 000
Barbaste	Privé	20 000
Deauville	Public/Privé	14 000
Rosières aux Salines	Public	10 500
Macon	Public	10 500



## Présentation de l'équipement – Besoins en RH pour les activités

### Besoins en personnel les jours d'événement

Les besoins pendant les manifestations vont de 0 (CSO CREIF juin) à 14 personnes/j pour l'ensemble du site (cf tableau ci-dessous).

En vert, les événements se déroulant sur herbe mobilisent un personnel important, jusqu'à 14 pers. par jour

Les événements sur sable et en forêt ou Salamandre n'ont pas besoin de plus de personnel que le sable.

Les événements sur sable ne mobilisent que 2 à 3 personnes, mais se déroulent aussi sur une surface diminuée.

L'impact herbe est réel sur les besoins en personnel et correspond aux besoins en vacataires sur l'ensemble de l'année, soient l'équivalent de 406 journées vacataires.

Le budget annuel des vacataires s'élève à environ 70 K€.

Sols utilisées	Libellé événement 2017	Nbre de jours de CONCOURS	Besoin en RH sur la durée du concours	Besoin en RH par jour de concours	Pers du staff Grand Parquet/j	Apport personne partenaire/j	Nbre de vacataires/j
sable et cross	CCE CREIF février	2	4	2	2		
sable et salamandre	CCE MILITAIRE + jeunes chx	5	10	2	2		
sable et forêt	ENDURANCE	2	4	2	2		
sable	SHF JEUNE	3	6	2	2		
sable et herbe	BIP	4	56	14	4	1	9
sable et herbe	CSI VETERAN	3	42	14	4	1	9
sable	CREIF avril Chp Club	2	4	2	2		
sable et herbe	CSIO	4	56	14	4	1	9
sable et herbe	GPC 1 & 2 étoiles	4	56	14	4	1	9
sable et herbe	SHF JEUNE	2	28	14	4	1	9
sable et herbe	GPC 2 & 3 étoile	3	42	14	4	1	9
sable et herbe	NATURE ET VENERIE	2	10	5	3		2
sable	CSO CREIF juin	3	0	0			
sable et herbe	MASTER PRO	4	52	13	4		9
sable et herbe	GPC SUMMER 1er WE	4	56	14	4	1	9
sable et herbe	GPC SUMMER 2ème WE	3	42	14	4	1	9
sable et herbe	GPC SUMMER 3ème WE	3	42	14	4	1	9
sable et herbe	GRANDE SEMAINE ELEVAGE	10	140	14	4	1	9
sable	ST AULDE	3	9	3	3		
sable et forêt	ENDURANCE	2	4	2	2		
sable et herbe	EME Ecole Militaire d'Equitatio	3	15	5	3		2
sable	Ecuries de CONDE	3	9	3	3		
sable et salamandre	MEETING CREIF novembre	3	6	2	2		

Les terrains en herbe sont très consommateurs de main d'œuvre, à la fois en entretien général pendant l'année et en entretien pendant les jours d'événements. Le coût d'entretien d'un terrain en herbe est le double du coût d'entretien d'un terrain en sable qui ne nécessite que très peu d'entretien général hors jours d'utilisation. Cette différence n'est pas répercutée sur les tarifs.

La transformation des terrains vers du tout sable diminuerait de façon importante les coûts de personnel (estimation 100 K€/an)

# Etat des lieux juridique

3

## Gestion du site

- L'équipement du Grand Parquet a été transféré par la Ville de Fontainebleau à la Communauté de communes du Pays de Fontainebleau (aujourd'hui la CAPF).
- L'équipement a été déclaré d'intérêt communautaire, et est rattaché à la compétence « *construction, aménagement, entretien et gestion d'équipements culturels et sportifs d'intérêt communautaire* ».
- Le Grand Parquet est actuellement géré directement par l'EPIC Fontainebleau Tourisme, sur le fondement de la compétence « *tourisme* ».
- Le Grand Parquet est qualifié de service public industriel et commercial, et est actuellement financé grâce aux recettes d'exploitation et à une subvention versée par la CAPF à l'EPIC Fontainebleau Tourisme.
- La subvention telle qu'elle a été initialement conçue a toutefois fait l'objet d'un jugement du Tribunal administratif de Melun du 7 décembre 2016 (n° 1301873) qui a annulé la délibération décidant de verser une subvention de fonctionnement pour l'exercice de 2012.
- Le principe d'une subvention n'est pas remis en cause, ses modalités de calcul et de versement seront en revanche revues pour tenir compte du jugement du Tribunal administratif de Melun, l'un des objectifs de la CAPF étant de maîtriser le montant de la subvention, voire le cas échéant de le diminuer.

## Contraintes foncières

- La CAPF ne dispose pas de la maîtrise foncière de certaines parcelles nécessaires à l'exploitation du site, il y a donc nécessité de conclure des conventions avec les propriétaires concernés, c'est-à-dire l'Etat, l'Office National des Forêts, l'Ecole de gendarmerie de Fontainebleau.

# Etat des lieux financier

**4**



## Préambule aux slides de présentation de l'analyse financière

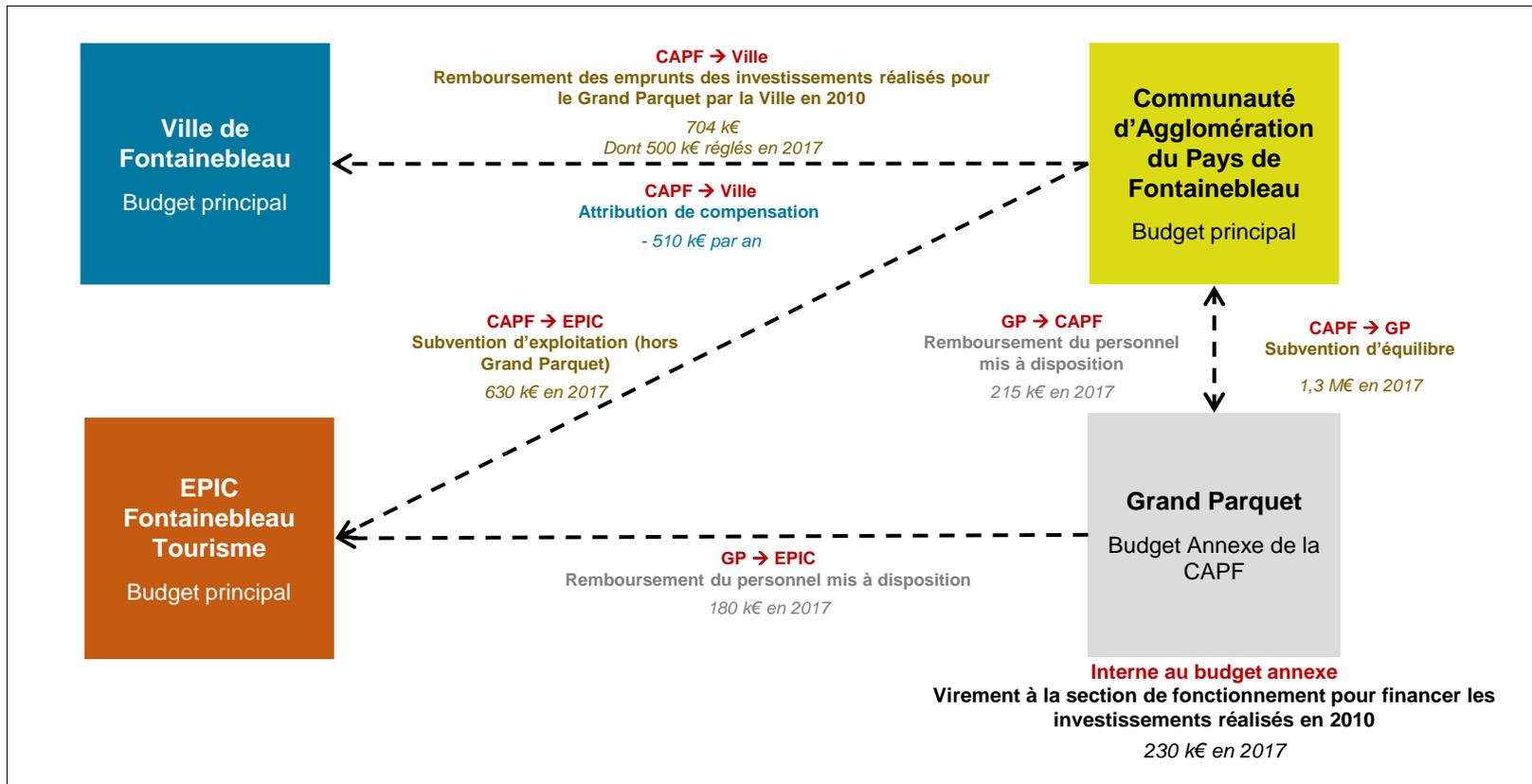
**L'analyse financière présentée ci-après porte uniquement sur la section de fonctionnement. En effet, dans le cas où l'exploitation du service serait concédée à une personne privée, les recettes et charges de la section d'investissement demeureront portées par la CAPF et ne seront pas à la charge de l'exploitant.**



## Schéma des flux financiers entre la CAPF, Fontainebleau Tourisme et le Grand Parquet

Le Grand Parquet est géré par mandat par l'EPIC Fontainebleau Tourisme. Les recettes et charges de l'équipement sont inscrits au sein du budget annexe Grand Parquet de la Communauté d'Agglomération.

Jusqu'en 2013, l'EPIC disposait également d'un budget annexe Grand Parquet au sein duquel il retraçait uniquement les dépenses et recettes d'exploitation de l'équipement. Ce budget annexe n'est plus utilisé aujourd'hui.



L'attribution de compensation compense pour partie la subvention d'équilibre versée sur le budget annexe du Grand Parquet



CA  
2017

### Section de fonctionnement

Dépenses nécessaires au fonctionnement de la collectivité  
Recettes issues des transferts de charge, prestations de service, aides publiques (Etat,...)

Dépenses : 2,004 M€

Charges à caractère général (dont impôts et taxes)	499 k€
Charges de personnel *	394 k€
Charges financières	130 k€
Charges exceptionnelles	20 k€
Virement à la section d'investissement (amortissement des immobilisations)	359 k€

Recettes : 2,004 M€

Produits des services	550 k€
Subventions	1 302 k€
Autres produits de gestion courante	12 k€
Virement de la section d'investissement (amortissement des subventions d'investissement)	141 k€

**Excédent de fonctionnement**

**0 k€**

### Section d'investissement

Dépenses liées au remboursement de la dette et dépenses d'équipement  
Recettes issues des nouveaux emprunts, dotations

Dépenses : 3 561k€

Emprunt	2 188 k€
Virement à la section de fonctionnement (amortissement des subventions d'investissement)	141 k€
Déficit d'investissement reporté	440 k€
Immobilisations	792 k€

Recettes : 2 561 k€

Emprunt	1 576 k€
Virement de la section de fonctionnement (amortissement des immobilisations)	359 k€
Excédent de fonctionnement capitalisé	24 k€

**Déficit d'investissement**

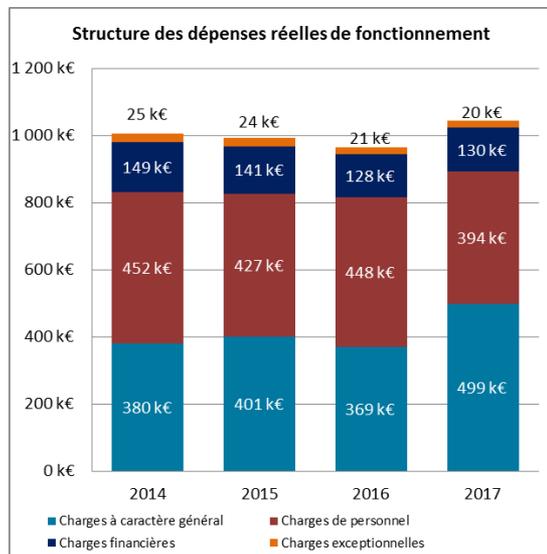
**- 1 000 k€**

**Résultat global de clôture - 1 000k€**

\* Les charges de vacataires ont été enregistrées en charges à caractère général (32k€)



## Les dépenses de fonctionnement entre 2014 et 2016

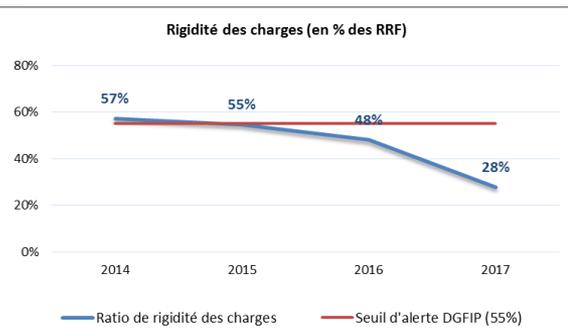


### Structure & évolution des charges

- **2014 à 2016** : dépenses réelles de fonctionnement en moyenne constituées à **39% de charges à caractère général** (dépenses de gestion courante et impôts et taxes), à **45% de charges de personnel** (constituées du remboursement à la CA et à Fontainebleau du personnel permanent et temporaire mis à disposition), à **14% de charges financières**, et à **2% de charges exceptionnelles**.
- **Sur la même période, les dépenses réelles de fonctionnement ont diminué de 4,1%**, notamment grâce à la diminution des charges financières et des charges à caractère général. Le CA 2017 prévoit néanmoins une hausse des dépenses réelles de fonctionnement de 6% par rapport à 2016.

### Focus

- **Charges à caractère général** : forte hausse en 2017 (+31%) : hausse de postes de charges importants (électricité, entretien des bâtiments, voies, et terrains, communication, autres prestations de service) ; niveau élevé des achats de fournitures (96k€ en 2016) ; hausse des taxes foncières qui sont payées en décalage et ne sont pas rattachées aux bons exercices (60k€ en 2017 pour les exercices 2015 et 2016, contre 38k€ payés en 2015 pour les exercices 2013 et 2014) .
- **Charges de personnel** :
  - 2017 : rattachement à ce poste de 32k€ de frais de vacataires initialement enregistrés en charges à caractère général ; montants inscrits au CA à considérer avec précaution, comprenant des soldes et reports d'une année sur l'autre.
  - 7,5 ETP en 2017 (10 en 2014 – nombre croissant de vacataires) : personnel permanent mis à disposition par la CAPF ; personnel permanent et temporaire (vacataires, saisonniers) mis à disposition par Fontainebleau Tourisme (50% chacune de l'ensemble des charges de personnel).
- **Charges financières** : diminution sur la période 2014 à 2016 (-14%). En 2017 : refinancement de l'emprunt contracté en 2012; conséquences minimales pour les charges financières de la CAPF.



La rigidité des charges correspond au ratio :

$$\frac{\text{Charges de personnel} + \text{Contingents et participations} + \text{Charges financières}}{\text{Recettes réelles de fonctionnement}}$$

Ce ratio traduit la rigidité à court terme des dépenses de fonctionnement du budget, c'est-à-dire qu'il permet de vérifier et de mesurer **les marges de manœuvre existantes pour faire évoluer les dépenses du Grand Parcquet**.

Structure des charges de personnel	2014	2015	2016	2017
				Sous réserve du rattachement d'autres frais payés sur l'exercice 2018 & de la mise à jour du fichier de suivi des remboursements
Frais de personnel inscrits au budget (CA 2014 à 2016, BP 2017) + vacataires	452 041 €	426 527 €	447 601 €	425 750 €
Frais de personnel remboursés par le Grand Parcquet (après rattachement aux exercices)	456 494 €	437 259 €	432 416 €	105 000 €
Différence	4 453 €	10 732 € -	15 185 € -	320 750 €

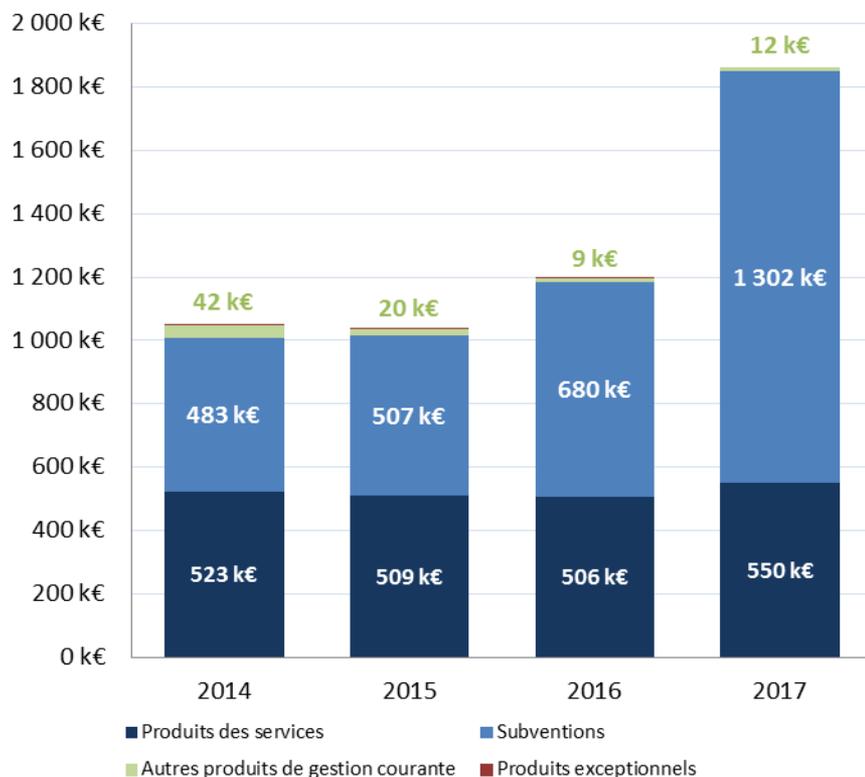


**La hausse des charges à caractère général doit être contenue si elle ne s'explique pas par une activité croissante générant des recettes en parallèle.** Si cette hausse prévue au CA 2017 est constituée à 24% par une augmentation des impôts acquittés, la part restante concerne directement des charges de gestion courante devant être maîtrisées.



## Les recettes de fonctionnement entre 2014 et 2017

### Structure des recettes réelles de fonctionnement



### Structure et évolution des recettes

- Sur **2014 à 2016** les recettes réelles de fonctionnement sont en moyenne constituées à **51% de subventions octroyées par la CAPF**, à **47% de produits de services** (recettes des événements et des prestations annexes), à **2% d'autres produits de gestion courante** (revenus des immeubles en 2014 et 2015, et autres produits dont le détail n'a pas été communiqué).
- **Sur la même période, les recettes réelles de fonctionnement ont augmenté de 14%**, notamment grâce à une forte hausse des subventions (+197k€ entre 2014 et 2016). Les produits des services ont quant à eux diminué entre 2014 et 2016 (-3,3%), tandis qu'en 2017 **ces mêmes produits ont augmenté de 91% par rapport à 2016**.
- **En 2017, les subventions versées par la CAPF ont très fortement augmenté (+91% par rapport à 2016)**.

# Pistes de réflexions & d'évolutions techniques et managériales

# 5



## Pistes de réflexion

### Recommandations et pistes de développement techniques

1. Définir une politique d'organisation événementielle : orientation précise vers événements à fortes retombées territoriales (tourisme, image) et quelques événements à destination des habitants du territoire.
2. Clarifier, renégocier les conventions entre Etat et Agglo ou acquérir les terrains nécessaires à l'activité :
  - Suppression du montant des redevances qui pèsent à hauteur de 70 K€/an
  - Allègement des contraintes d'organisation dictées par la convention ONF/CAPF
3. Procédure de déclassement de la forêt autour du Grand Parquet :
  - Organisations événementielles en partie déclassée et allègement de la pression de fréquentation sur le reste du massif
  - Accession à des organisations plus lucratives, sans pour autant être nuisibles pour le voisinage
4. Transformer les terrains en herbe en sable, ou au moins le Petit Parquet
  - Diminuer les coûts d'entretien des terrains et de main d'œuvre (gain de 100 K€ en main d'œuvre, plus les frais d'entretien)
5. Améliorer les conditions d'organisation de séminaires/événements avec une offre de restauration et d'hébergement sur le site
6. Investir dans des équipements sources de recettes : buvettes, restauration, espaces d'exposition
7. Revoir les grilles tarifaires et les principes de tarifications sur les espaces sources de recettes : séminaires, villages exposants, pour augmenter les rentrées
8. Repenser les équipements de boxes et espaces exposants potentiellement sources de recettes
9. Augmenter le nombre d'événements non équestres, plus rentables
10. À terme, investir dans un hall couvert permettant les événements d'hiver, avec pistes sportives et espace d'exposition/restauration



## Pistes de réflexion

### Recommandations financières et juridiques

1. Repositionner contractuellement la communauté d'agglomération comme autorité délégante seule titulaire de la compétence et autorité organisatrice du service : par exemple stipuler qu'elle doit approuver les tarifs des manifestations sans préjudice pour l'office d'octroyer des remises commerciales néanmoins encadrées
2. Sécuriser le sort des investissements sur les dépendances n'appartenant pas à la communauté d'agglomération
3. Refondre la tarification

**La CAPF ne dispose que d'une vision limitée de la situation et des modalités de gestion du Grand Parquet. Elle dispose d'un contrôle très partiel sur l'équipement.**

## Leviers d'amélioration de l'économie du site selon des axes stratégiques type retombées territoire

## Amélioration de la marge

- Passer herbe à sable, avec réflexion particulière sur le terrain du Grand Parquet (conserver herbe ?)
- Reformatier la structure juridique en fonction de l'activité
- Adopter et faire fonctionner un accord de travail d'activité événementielle
- Tendre vers un objectif de masse salariale à 50 % du CA produit

## Développement recettes

- Naming
- Développement non équestre (séminaires, environnement, chiens, trail, ...)
- Tarification liée à la fréquentation (par tranche)
- Exploitation des parkings
- Mise en place d'une billetterie par le site, élément de négociation

## Montée en gamme

- Politique de haut niveau et d'image (cohérence Naming) équestre et non équestre
- Investissements de remise à niveau des espaces sportifs
- Atténuation de la saisonnalité par création d'un espace couvert commercialisable

## Simplification administrative et sécurité éco

- Maitrise foncière
- Déclassement forêt aux abords



## Orientations stratégiques

Un nouveau positionnement dans le concert des équipements équestre et de plein air pour le Grand Parquet

1

### **Positionner l'équipement comme LE lieu événementiel francilien des activités de plein air**

Le cheval, mais aussi toutes les activités de plein air en lien avec la Nature.

Un lieu unique en Ile de France pour les amoureux de la nature et de la convivialité

2

### **Faire du Grand Parquet une référence régionale pour les activités de plein air, et une référence nationale et internationale pour les activités équestres**

Un site régional utile aux habitants de l'agglomération et de toute la région

Un site international pour les activités équestres.



## Préconisations

Le diagnostic a montré que les recettes d'organisation des événements ne couvrent pas les charges d'exploitation, hors investissement. La collectivité souhaite a minima un petit équilibre. L'activité pourrait y tendre avec un certain nombre d'évolutions techniques et managériales :

1

**Abandonner les surfaces en herbe au profit des surfaces artificielles sportives en sable** beaucoup moins couteuses en entretien et permettant une intensification importante de la fréquentation de la surface.

Cette idée divise les acteurs équestres pour le terrain d'honneur du Grand Parquet, terrain emblématique de l'histoire du site. Son relief et son couvert végétal est connu et apprécié dans le monde entier pour son chic, mais ne correspond plus aux usages actuels de la haute compétition qui se fait sur terrain plat et en sable. Une carrière paysagée (sable et ilots plantés, mouvements de terrain) pourrait être un bon compromis pour le grand terrain. A réfléchir.

2

**Aménager un nombre pair de carrières.**

Les terrains sportifs équestres fonctionnent en paire : le terrain de compétition et le terrain de détente. Il conviendrait donc d'ajouter une carrière ou d'agrandir les carrières existantes (par exemple au moins doubler celle du Puits Cormier). Cela permettra de disposer de quatre carrières de compétition simultanément, permettant la tenue d'événements plus importants en nombre de participants.

3

**Construire un grand hall couvert, espace commercialisable**, ce qui présenterait les avantages :

- Elargir l'offre événementielle avec un grand espace sportif et commercial (exposants, boutiques, restauration)
- Accueillir les ventes aux enchères de chevaux en septembre organisées par l'agence Fences dans un environnement adapté au réceptif
- Allonger la saison sur la période hivernale en organisant des concours en indoor de novembre à mars.



## Préconisations

4

**Augmenter le nombre de** plateformes de boxes permettant d'accueillir des boxes démontables.

**Augmenter le nombre de boxes en dur ou permanents** qui sont une source de recettes, avec un objectif d'accueil de 500 boxes, contre 230 aujourd'hui.

5

**Organiser en interne les événements** en ayant recours le moins possible à des organisateurs extérieurs qui ne veulent pas payer le coût de revient de mise à disposition du site.

Globalement, dans la situation actuelle, plus on organise, plus le déficit d'exploitation augmente, ce qui serait acceptable pour la collectivité si tous les événements apportaient des retombées du type de ceux de la Grande Semaine de l'Elevage sur le territoire.

Il conviendra donc de :

- Adopter une stratégie d'organisation en interne pour les événements à faibles retombées touristiques territoriales
- Rechercher des organisateurs extérieurs pour les événements phares à fortes retombées territoriales.

6

**Agrandir la surface d'emprise du site** vers les terrains confiés aux militaires et à la gendarmerie, et créer une unité foncière sur l'ensemble par **acquisition foncière et déclassement de la protection**.

Il peut également être envisagé de conclure une convention de gestion avec les entités propriétaires des terrains.

L'objectif est d'apporter plus de souplesse et moins de contraintes dans l'utilisation des terrains, indispensable à une exploitation raisonnée et économiquement viable.

Sur le plan de la protection de la forêt, concentrer les fréquentations au Grand Parquet, c'est aussi permettre de diminuer celle de la forêt autour.



## Evolutions souhaitables





## Evaluation des investissements

Infrastructure	Evaluation succincte HT	Priorité 1	Priorité 2
Acquisitions foncières	?	X	
Grand Hall Manège grande surface pour 2 pistes et espace expo	5,0 M€		X
Plateformes boxes 10 000 m <sup>2</sup>	0,5 M€	X	
200 Boxes démontables permanents	0,5 M€	X	
Réaménagement espace exposants 8 000 m <sup>2</sup>	0,4 M€	X	
Réaménagement entrée carrière d'honneur (Grand Parquet) 1 500 m <sup>2</sup>	0,1 M€	X	
Transformation Grand Parquet herbe en sable et autres carrières	1,5 M€	X	
<b>TOTAL</b>	<b>8 M€</b>	<b>3M€</b>	<b>5 M€</b>

- L'évaluation succincte des travaux est comptée hors taxes.
- L'acquisition foncière du Grand Parquet, du terrain de la Salamandre et d'une partie du terrain du Polygone n'a pas été estimée.
- Une programmation des équipements est indispensable pour évaluer de manière plus précise les coûts par un travail d'AMO.

### Comparatif Charges d'exploitation (projection)

(base analytique 2015) en K€	Analytique 2015	Scenario 1 Outdoor	Scenario 2 Outdoor + Indoor
Charges Main d'Œuvre	460	392	425
Charges liées entretien herbe (hors MO)	157	0	0
Charges liées entretien sable (hors MO)	141	252	280
<b>Total</b>	<b>758</b>	<b>644</b>	<b>705</b>
<b><i>Ecart SQ / Hyp 1 / Hyp 2 : économies de charges au regard de la situation actuelle</i></b>		<b>-114</b>	<b>-53</b>

- La transformation des terrains de l'herbe vers le sable fait gagner à minima 68 K€ : il n'est plus nécessaire d'avoir recours aux vacataires pour reboucher les trous pendant les événements. Les travaux de tonte très chronophages n'existant plus, la main d'œuvre sera allégée et réorientée vers l'entretien des carrières en sable et des boxes.
- Les charges liées à l'entretien sur herbe disparaissent mais sont remplacées par les charges d'entretien sur sable : rechargements en sable, lissage avec tracteur pendant les concours etc. Elles restent cependant moins élevées que sur herbe avec un gain de l'ordre de 46 K€
- La création d'un grand manège ajoute environ 30 K€ d'entretien (fluides, GER\*) par an et 30 K€ de cout salarial de commercialisation
- Le passage des sols en sable procure un gain de l'ordre de 115 K€ par an par rapport à la situation actuelle
- La création d'un manège en plus maintient un gain de l'ordre de 55-60 K€ par an par rapport à la situation actuelle
- La création de nouvelles surfaces à louer et à valoriser nécessitera un renforcement des compétences de commercialisation du site.

\* GER : Gros entretien et renouvellement



### Comparatif Produits (projection)

Chiffre d'Affaires (base analytique 2015) en K€	Analytique 2015	Scenario 1 Outdoor	Scenario 2 Outdoor + Indoor
Base 2015 et +20% en Hyp 1 et 2 (augmentation tarifaire)	407	488	488
Locations supplémentaires carrières	0	115	115
Locations manèges			150
Locations nouveaux boxes (marge)		20	20
Organisations internes (5 par an) (marge)	0	100	100
<b>TOTAL</b>	<b>407</b>	<b>723</b>	<b>873</b>
<b><i>Ecart SQ / Hyp 1 / Hyp 2 : produits supplémentaires au regard de la situation actuelle</i></b>		<b>+316</b>	<b>+466</b>

- Les produits peuvent se développer avec le passage sur sable : les organisateurs qui pourront intensifier les utilisations des terrains accepteront un tarif plus élevé (+ 20%)
- Les nouveaux boxes permanents apportent des recettes supplémentaires (mais aussi des charges d'évacuation des déchets)
- Les organisations internes peuvent se développer avec l'acquisition d'une nouvelle compétence pour les équipes.
- On peut évaluer le CA à 30 K€ par week-end de concours (engagements et location boxes base 500 cavaliers/jour) pour une charge de 5 à 10 K€ selon le type d'événement, soit une marge brute de 20 K€ restant à l'exploitation du site.
- On peut évaluer le montant des locations liées aux manèges à 150 K€ par an, ce qui doit représenter un objectif a minima
- La location de nouveaux boxes a été doublée par rapport au réalisé 2015 (doublement du nombre de boxes) en restant prudent.



## Evaluation des développements d'activités

### Ce qui peut changer avec l'évolution des terrains du Grand Parquet

- La réfection des carrières en sable et le passage du terrain du Grand Parquet en sable remet à niveau sportivement l'ensemble du site pour en faire un site équestre Outdoor de premier plan en France, en Europe et dans le monde.
- La qualité du terrain peut contribuer à réinstaller des cavaliers de haut niveau dans la région, alors que ceux-ci se localisent maintenant plutôt autour de Deauville (effet Région et Pôle International de Deauville) et de Lyon (effet Pôle de Chazey et Equita'Lyon), et cela malgré la présence de 2 champions olympiques sur le territoire.
- La transformation en sable assure aux organisateurs la sécurité climatique alors que l'herbe actuelle rend le risque trop grand pour la plupart d'entre eux.
- Elle assure également la sécurité technique pour les cavaliers qui ne veulent plus prendre le risque de blesser leurs chevaux sur l'herbe dans un contexte d'épreuves peu dotées.
- N.B. : la création d'une structure indoor impose une commercialisation intense de l'équipement avec une compétence dédiée.

Infrastructure	Evolutions possibles
Pistes en sable, stade outdoor	Nouveaux organisateurs : augmentation tarifaire possible, Accès à de grandes compétitions nationales (Grand National), internationales et Championnats (France, Europe, Monde)
Plateformes boxes, boxes permanents et surfaces exposants	Augmentation des manifestations de plusieurs jours, notamment internationales, à forte retombées territoriales Retombées nuitées boxes pour l'exploitant
Grands Hall/Manèges Indoor	Période hivernale Organisation événements indoor : ventes, CSI indoor, Grand National Indoor, salons



## Evaluation des opportunités d'investissement

### Hypothèses :

- Amortissement des investissements sur une durée de 25 ans
- Frais financiers à hauteur de 3%

	Scenario 1 Outdoor	Scenario 2 Outdoor + Indoor
Amortissement comptable propre aux investissements	150	400
Charges financières propres aux investissements	52	138
<b>TOTAL – charges supplémentaires pour les scenarios 1 &amp; 2</b>	<b>202</b>	<b>538</b>

**Des éléments non financiers doivent être pris en compte dans la décision d'investissement : ces investissements se révèlent indispensables pour garder le Grand Parquet attractif, lui donner une dimension internationale, et augmenter son rayonnement sur le territoire.**



#### Siège social

6, Square de l'Opéra Louis Jouvet – 75009 Paris  
tél. +33 1 44 90 00 66 | fax +33 1 44 90 95 55

#### Bureau de Lyon

32, rue de la République – 69 002 Lyon  
tél. +33 4 72 77 67 77 | fax +33 4 72 77 67 79

[www.finance-consult.fr](http://www.finance-consult.fr)  
[contact@finance-consult.fr](mailto:contact@finance-consult.fr)

SA au capital de 150 000,00 € | SIRET 323 069 484 00075 | APE 7022Z | RCS PARIS B 323 069 484 | TVA intracommunautaire : FR81323069484

