

25 février 2013

Grenoble École de Management

Rendez-vous Débat SPORSORA en Rhône-Alpes



« Enceintes sportives : outils de développement pour les clubs »

Animé par **Frédéric LÉONARD** (Territoires Conseil) en partenariat avec le FC Grenoble Rugby, Grenoble École de Management et le Groupe Territoires Conseil.

Propos introductifs :

- **François LECCIA** – Directeur de l'Institut Sport et Management, Grenoble École de Management
- **Magali TÉZENAS DU MONTCEL** – Déléguée générale de SPORSORA

Intervenants :

- **Marc CHÉRÈQUE** - Président du FC Grenoble Rugby
- **Julie CLAUDE** - Avocate associée au sein du cabinet Fidal
- **Stéphane POTTIER** - Vice-Président du développement et des services de Lagardère Unlimited Stadium Solutions
- **Stéphane TESSIER** - Directeur général des services et membre du Directoire de l'AS Saint-Etienne

Les pouvoirs publics, principaux acteurs de la construction de stades

Les enceintes sportives prennent actuellement des formes multiples (stades, arénas etc.), à l'image des territoires qui les accueillent. La réflexion actuelle relative à la modernisation des enceintes sportives semble devoir donc être accompagnée d'une analyse sur la place des clubs dans le processus de gestion et création de ces enceintes, et le levier économique qu'elles peuvent devenir pour les clubs. Les montages juridiques qui sous-tendent la conception ou la rénovation de ces enceintes sont parfois difficiles à appréhender pour les clubs. On distingue deux grandes typologies de projets : privés – en termes d'occupation foncière mais aussi de financement –, et publics. La place du club dans la structuration de ce type de projet est déterminante. Il peut être présent soit en amont, au moment de la conception du projet, soit en aval, lorsqu'il est question de l'exploitation de l'enceinte, en l'absence d'exploitation confiée à un tiers. La place occupée par différents acteurs – collectivités, club et structures privées – au moment de la mise en place du projet a une incidence directe sur l'utilisation qui est faite de l'enceinte par la suite. Le rôle des collectivités territoriales fait débat quant à savoir si elles impliqueraient suffisamment les clubs. Au sein même des clubs, les avis divergent quant au modèle à adopter, ce qui peut rendre la conduite des projets à terme difficile.

Plusieurs formes de montages contractuels peuvent être envisagés :

- l'enceinte sportive est réalisée par la collectivité publique par le biais d'un marché public. L'enceinte sportive est alors exploitée en régie directe et mise à disposition du club local qui l'exploite en vertu d'une convention d'occupation temporaire du domaine public.
- l'enceinte sportive est réalisée dans le cadre d'un contrat de partenariat. Le cocontractant de la personne publique est en charge de la conception, de la construction, de l'aménagement et/ou de l'exploitation des infrastructures sportives et dispose d'un droit sur ces installations pérenne. Le club ne négocie plus avec la personne publique, mais avec le titulaire du contrat de partenariat, à qui il reverse un loyer souvent substantiel. C'est le cas du Grand Stade de Lille Métropole.
- l'enceinte sportive peut-être réalisée et exploitée dans le cadre d'une délégation de service public ou d'un bail emphytéotique administratif attribué à une société ou un groupement tiers. Dans cette hypothèse également, le club local ou résident exploite le stade par le biais d'une convention d'occupation temporaire du domaine public.

Il existe également le bail emphytéotique dérogatoire institué par la loi n° 2009-179 du 17 février 2009 pour l'accélération des programmes de construction et d'investissement publics et privés et qui permet de conclure un BEA en vue de la réalisation d'enceintes sportives et d'équipements connexes. Ce montage dérogatoire est utilisable dans le cadre de la réalisation ou la réfection d'infrastructures sportives initiées par des clubs privés.

Ainsi, de manière générale, l'exploitation d'un stade par un club se fait le plus souvent dans le cadre d'une convention d'occupation domaniale, précaire et révocable. Un montage choisi par notamment par 18 clubs de Ligue 1 sur 20. Les simples conventions de mise à disposition ne font pas, selon Julie Claude, l'objet de procédures de mise en concurrence, conformément à l'état actuel du droit, ce qui facilite les relations collectivités/club. L'enceinte représente un actif valorisable mais il reste incontournable pour le club de développer des activités annexes, activités dont la gestion par le club est rarement envisagée en amont.

Posséder son stade oui, mais à quel prix ?

En France, la place de la personne publique semble prépondérante, les projets d'enceintes étant souvent impulsés par elle. L'exploitation d'un stade par un club fait régulièrement l'objet d'une convention d'occupation de l'espace public. Le club est ainsi rarement propriétaire de son enceinte.

Un état des lieux des pratiques étrangères en la matière permet en effet de s'apercevoir que contrairement aux idées reçues, les clubs ne sont pas souvent propriétaires de leur stade. Ainsi, en Allemagne, l'exemple du Bayern ferait presque figure d'exception analyse Stéphane Pottier. Par ailleurs, le fait d'être propriétaire de son stade n'en garantit pas pour autant la rentabilité. Les dépenses d'exploitation représentent un poste important qui peuvent lourdement impacter sur le budget des clubs. Gare donc aux clubs à ne pas considérer les enceintes sportives comme « un eldorado », comme le souligne Stéphane Tessier. Quant à savoir si le principal frein à la conception ou à la réhabilitation de stades serait le financement, Stéphane Tessier est clair : « le club, s'il a toutes les cartes en main, il est capable de financer son stade ».



Un problème culturel

Le véritable enjeu auquel les initiateurs de projets et exploitants d'enceintes sont confrontés aujourd'hui réside dans la difficulté d'appréhender la culture du spectacle sportif en France. On ne consomme pas des matchs en France comme on le fait aux Etats-Unis où la connaissance des sports est nettement plus accrue et la population américaine plus impliquée rappelle Stéphane Pottier. En Angleterre, si des enceintes comme l'Emirates Stadium, Wembley ou l'O2 Arena sont des réussites, c'est entre autres parce que l'accueil du spectateur y est particulièrement soigné. En Allemagne aussi un travail colossal est réalisé par les clubs et les instances sportives pour identifier tous les leviers de rentabilité potentiels des enceintes. Ainsi, le parcours client a été analysé afin d'accompagner et d'informer au mieux les spectateurs/supporters avant, pendant et après le match.

En France, l'ambiance anxio-gène résidant autour des stades est souvent invoquée pour justifier les lacunes de l'ambiance des stades. Pourtant, il semblerait que des efforts aient été consentis pour que la situation s'améliore. Des agents d'accueil et non plus de sécurité ont par exemple pris place au Parc des Princes. Le branding y a d'ailleurs été repensé, donnant à la résidence du PSG des allures de nouveau stade. Le potentiel d'activation que représente l'accueil des spectateurs est colossal pour les clubs et les marques. La Ligue de Football Professionnel est d'ailleurs sur le point de lancer une étude sur les attentes françaises en matière de spectacle sportif. « C'est de faire vivre ces stades qui les rendra beaux » a conclu Stéphane Pottier.



« Il faut trouver notre propre modèle. »

Saint-Etienne, où le vivier de supporters est important, est une bonne illustration des défis qui se posent à la France en matière d'optimisation des enceintes sportives. Pour Stéphane Tessier, « on aura beau renforcer l'accueil, il faut trouver notre propre modèle ». À Saint-Etienne, dans un stade Geoffroy Guichard qui pourra accueillir 42 000 personnes à l'horizon 2015, la question s'est posée de savoir s'il était plus judicieux d'installer deux cops de 10 000 places au tarif de 7€ en moyenne à l'année ou de perdre 7 000 places mais en gagnant 1 000 business sites. L'équilibre entre la gestion du grand public et la partie business est la clé, et Le cahier des charges de l'Euro2016 a en partie permis à l'AS Saint-Etienne de repenser cet aspect.

Le club s'attache désormais à structurer l'expérience fan afin d'améliorer la rentabilité de ses installations et à résorber les problèmes structurels. Au-delà du spectacle sportif en tant que tel, c'est donc une expérience « à côté du match » que le club professionnel veut faire vivre à ses supporters. Elle se décline à travers de nouveaux projets et installations : un musée, une crèche les jours de match mise à disposition des familles, une bodega collant à la population stéphanois ou encore un partenariat avec une structure de football en salle. Par ailleurs, Sportfive qui intervient en tant que régie externe, a mis en place des outils de CRM très performants au service de la valorisation des éléments identitaires du club. Reste que la gestion du stade est privée hors jour de match et que les défis logistiques sont nombreux.

Une enceinte sportive de qualité : élément de développement incontournable pour un club

Des défis logistiques auxquels sont aussi confrontés les dirigeants du FC Grenoble Rugby. Alors que le club joue pour la deuxième saison consécutive dans le Top 14, le stade Lesdiguières connaît des pics d'affluence à 10 000 spectateurs pour seulement 8 000 places assises. Une enceinte qui a connu plusieurs phases de réhabilitation afin de capter davantage de revenus des partenariats, mais pas de restructuration lourde. Les espaces réceptifs ont été nettement améliorés avec notamment la création du Carré des Chefs lors de la dernière saison du club en Pro D2. Sous ce chapiteau, le plus grand d'Isère avec ses 2 200 m², le FCG a enfin de quoi accueillir ses partenaires.



Enfin, le Stade des Alpes représente une solution alternative en terme d'accueil : le club y délocalise certains de ses matchs importants mais avec l'inconvénient logistique de la personnalisation des espaces à chaque fois. Avec une structure de budget atypique, composé aux 2/3 des recettes liées au sponsoring et un montant de 3 millions d'euros investis dans son stade, le FCG arrive à un constat inéluctable : le stade Lesdiguières a atteint ses limites. Le développement du club et son alignement sur le modèle économique des autres cadors du Top 14 ne pourra pas se faire sans une restructuration lourde. Un stade que Marc Chérèque dit vouloir « pour nous et par nous », autrement dit dont il souhaite pouvoir bénéficier de manière exclusive et permanente. Un partage d'investissement entre le club et la collectivité avec une passation de baux successifs. Un projet d'initiative privée sur le domaine public qui pourrait se heurter au paradoxe français qui veut que les clubs pros soient considérés comme des entreprises mais pas lorsqu'il est question de contracter un emprunt...

L'économie des clubs français est donc majoritairement dépendante des subventions des personnes publiques et des redevances audiovisuelles (environ 50% des ressources pour un club de ligue 1). Force est de souligner que le développement d'enceintes sportives plus modernes pourrait permettre aux clubs de générer des ressources matchday et de s'affranchir de cette dépendance via notamment :

- le développement d'une offre tournée vers le grand public,
- le développement des places à prestations,
- l'amélioration des recettes dites catering (restauration, produits dérivés etc.).

Enfin, l'affectation des enceintes sportives à des activités événementielles ou autres que strictement sportives (concert etc.) permettrait de réduire l'impact de l'aléa sportif sur la fréquentation de ces infrastructures.



© Jean-Claude Liprandi

À propos de SPORSORA

Le sport représente un enjeu social et sociétal majeur, et un moteur de croissance de l'économie. Conscients de leur responsabilité, les acteurs de l'économie du sport ont créé dès 1994 SPORSORA, une organisation interprofessionnelle au service de l'intérêt général. SPORSORA a notamment pour missions de favoriser le dialogue entre les parties prenantes, professionnaliser et développer l'économie du Sport, et promouvoir le marketing sportif comme levier d'innovation, de management et de communication.

SPORSORA regroupe aujourd'hui plus de 160 membres (annonceurs, agences, médias, écoles et opérateurs du Sport) et un réseau de près de 500 experts.

Pour connaître nos activités et adhérer à l'association : www.sporsora.com

Contact presse : Sophie de Busni – sophie.debusni@sporsora.com / 01 70 91 55 14