

Le(s) modèle(s) économique(s) du stade en Europe

Jean-Pascal GAYANT

Professeur de Sciences Économiques



- L'histoire commence par un constat « électrochoc » pour le football français en 2006 (à l'occasion de la coupe du monde de football en Allemagne) : les stades allemands sont neufs, grands, multifonctionnels et remplis de spectateurs tandis que les « *stades français sont vétustes, inadaptés à une fréquentation familiale et ne permettent pas d'offrir aux spectateurs un spectacle global* » (rapport Besson 2008).
- Les 12 stades construits entre 2000 et 2005 en Allemagne ont permis une augmentation de 32 % de l'affluence moyenne dans les stades en *Bundesliga* (de 31 000 spectateurs en 2000 à 41 000 en 2006). Les recettes de billetterie ont fortement progressé et, en 2006, les clubs allemands sont beaucoup moins dépendants des droits TV que les clubs français.
- En 2008, le rapport Besson indique : « *L'analyse de la structure des revenus des clubs fait apparaître la place prépondérante du stade comme source de revenus. Ainsi, maîtrisant leur « outil de production », les clubs mettent en place des politiques marketing fortes, ciblent la clientèle, adaptent les stades pour un meilleur accueil, attirent les sponsors, travaillent leur image. La corrélation est étroite entre billetterie et revenus commerciaux.* »
- En 2010, l'Euro 2016 est attribué à la France. Plus de dix stades vont être construits ou rénovés. Les capacités d'accueil des spectateurs vont substantiellement progresser. Les plus grandes attentes naissent autour de cette opportunité.

En 2017, dix ans plus tard, les stades ont été construits ou rénovés. Ces constructions ou rénovations ont-elles dopé la fréquentation ?

Affluence moyenne	2000	2016
Allemagne (<i>Bundesliga</i>)	31 000	43 000
France (Ligue 1)	22 500	21 000

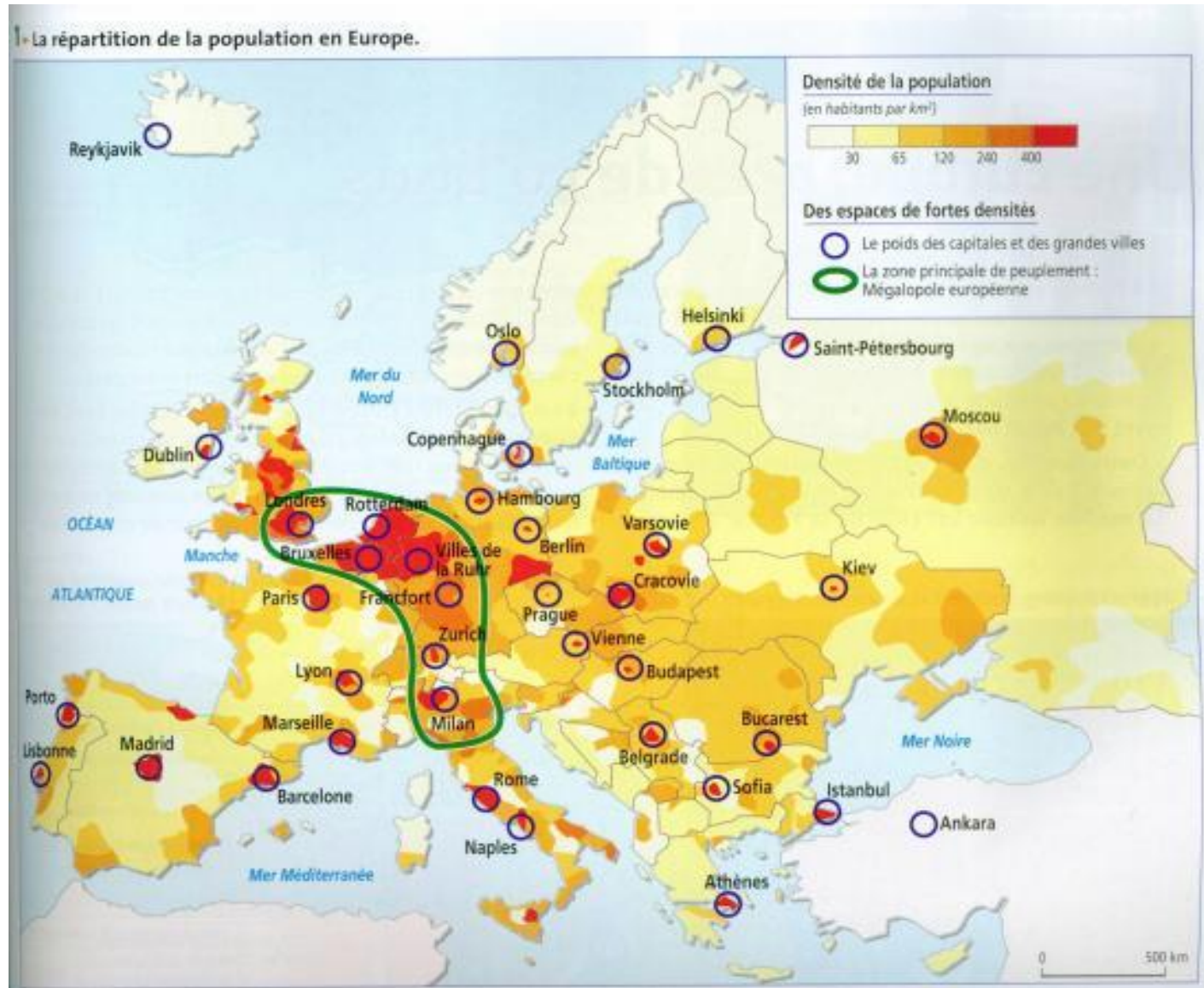
- « L'effet *nouveaux Stades* et *Euro 2016* ne sont pas visibles sur les affluences des matchs en France » (Szymanski et Drut, 2014).
- Certains stades neufs ou rénovés semblent, en l'état actuel, surdimensionnés (Bordeaux, Saint Etienne (42 000 places)).
- La construction de certains nouveaux stades s'est traduite par des fiascos (MMArena au Mans (25 000 places)) ou des semi-fiascos (Grenoble (20 000 places)).

Pourquoi les mécanismes vertueux qui ont fonctionné en Allemagne n'ont pas (encore) existé en France ?

- 1) Parce que la **densité urbaine** et l'histoire de la répartition géographique des clubs sont **différentes** en France et en Allemagne (zones de chalandise)
- 2) Parce que la « culture foot » et **l'addiction au football** ne sont **pas semblables** en France et dans les autres grands pays européens (Allemagne, Angleterre, Espagne, Italie)
- 3) Parce que **les clubs français** (à l'exception très notable de l'Olympique Lyonnais) **ne sont pas propriétaires de leur stade.**

Ces trois aspects étaient clairement mentionnés dans le rapport Besson de 2008. Nous allons y revenir en détail, mais nous verrons aussi qu'en matière de stade « ***Big is not necessary beautiful*** ».

1) Commençons par ouvrir un manuel de géographie pour observer la disparité des réalités européennes en matière de densité de la population :



A cette faiblesse de la densité française s'ajoute une circonstance particulière : la présence historiquement faible du football de haut niveau dans l'agglomération parisienne : Paris, plus grande agglomération européenne avec 11 millions d'habitants, n'a qu'1 seul club (seulement fondé en 1973) en Ligue 1, alors que Londres compte 6 clubs en *Premier League*.

De plus, dans les autres « très grandes » agglomérations (Lyon, Marseille), il n'y a qu'un seul club contre 2 dans les « très grandes » agglomérations des pays voisins (Madrid, Barcelone, Milan, Turin, Rome, Gênes, Manchester, Liverpool, Lisbonne, ...) [5 clubs en Rhénanie-du-Nord-Westphalie]

« *En conséquence 55% des clubs français de L1 sont localisés dans des agglomérations de moins de 500 000 habitants lorsque la moyenne des 4 autres championnats est de 42% » (Rapport Besson 2008).*

Analyse des zones de chalandise (*relevant market*) en Allemagne et en France en 2016 (Moulard, Dermit-Richard & Durand) :

- 31 clients potentiels par siège dans les stades allemands
- 20 clients potentiels par siège dans les stades français (hors Paris)

Seul 1 stade en France a plus de 29 clients potentiels par siège (Paris) contre 6 en Allemagne (Hertha Berlin, Hamburg SV, Bayern München, Eintracht Frankfurt, VfB Stuttgart, FC Köln)

2) « *A ce déficit structurel lié à un nombre de grandes villes trop limité s'ajoute un facteur qualitatif : le public français manifeste un engouement moindre que ses voisins européens* » (Rapport Besson 2008)

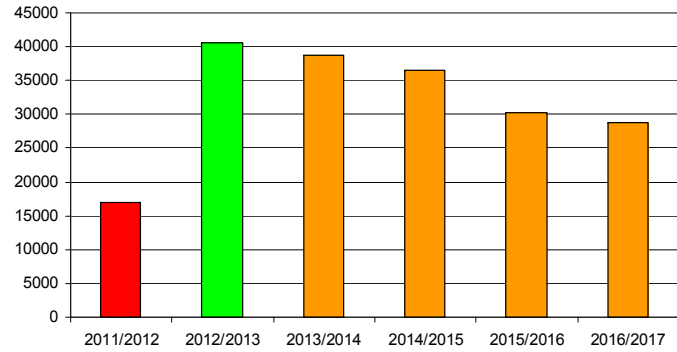
En d'autres termes, **la culture football** est moins ancrée en France qu'en Allemagne, Angleterre, Espagne, Italie, ... (mais aussi au Portugal, Pays-Bas,...)

Une des manifestations de ce moindre engouement est peut-être la brièveté de l'effet « lune de miel » accompagnant l'ouverture d'un nouveau stade (ou d'un stade rénové) [nombre de saisons consécutives durant lesquelles le niveau d'affluence enregistré en championnat est supérieur au niveau de référence dans l'ancien stade]

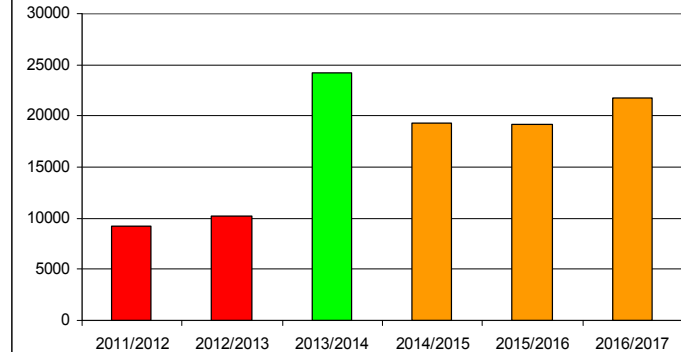
D'après Moulard, Dermit-Richard & Durand (2016) la durée moyenne de cet effet « lune de miel » aura été de :

- 6,6 années en Allemagne
- 1,2 années en France

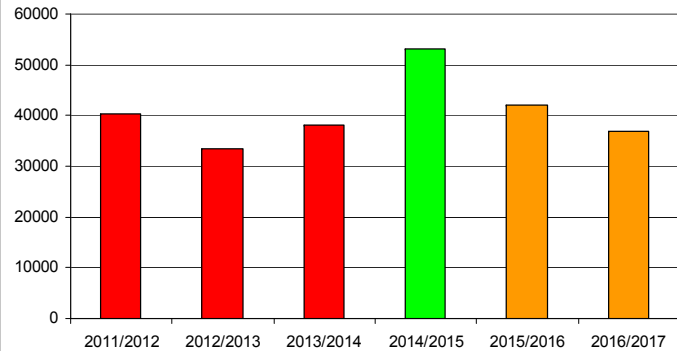
Lille, 49000 places



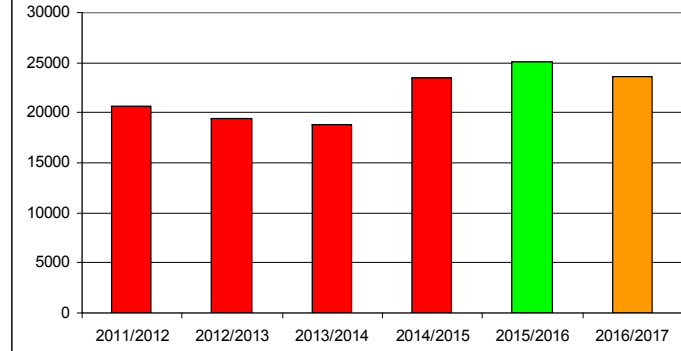
Nice, 35600 places



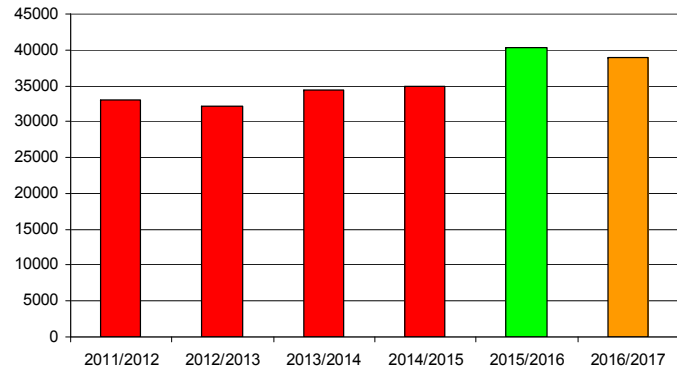
Marseille, 67300 places



Bordeaux, 42115 places



Lyon, 57500 places



Des « lunes de miel » très courtes ou inexistantes...
(chiffres 2016/2017 : affluences moyennes après 28 journées)

Le choix de « **saucissonner** » les journées de championnat (6 créneaux horaires sur 3 jours [Vendredi-Samedi-Dimanche]) pour maximiser les droits TV ne favorise pas les affluences au stade **en France** (les conséquences de cette pratique peuvent être différentes d'un pays à l'autre)

Le pire est **la nécessité de placer quelques journées de championnat en milieu de semaine** : il faut trouver des dates pour « caser » la Coupe de la Ligue [une telle compétition n'existe pas en Italie, a été abandonnée en Allemagne et en Espagne]

En effet, en raison du format à 20 clubs et de l'existence de la Coupe de la Ligue :

- Hors compétition européenne, un club de *Bundesliga* peut être amené à jouer 34 + 6 matchs (au maximum) de Coupe d'Allemagne (40 dates sur 52 semaines)
- Hors compétition européenne, un club de Ligue 1 peut être amené à jouer 38 + 6 matchs (au maximum) de Coupe de France + 5 matchs (au maximum) de Coupe de la Ligue (49 dates sur 52 semaines !)

3) Les clubs français (à l'exception de l'OL) ne sont pas propriétaires de leur stade.

« L'un des handicaps les plus flagrants des clubs professionnels français est lié aux infrastructures...

De plus, contrairement à leurs meilleurs concurrents, les clubs français ne sont que très exceptionnellement propriétaires ou gestionnaires de leur outil de travail qu'est le stade. »

Rapport Besson, 2008

« Savez-vous combien dans les 15 premiers clubs de l'indice UEFA y a-t-il de clubs qui ne sont pas propriétaires de leur stade ? Il n'y en a plus. Le business model des clubs de foot a changé ».

Jean-Michel AULAS, octobre 2014

« Seuls les clubs de Lyon, Le Havre et Paris sont gestionnaires de leur stade à l'année. Dans tous les autres cas, la gestion des stades est confiée à un délégataire et les clubs ne disposent de leur stade que pour leurs matches... De leur côté les clubs allemands sont tous exploitants à 100 % de leur stade. »

Moulard, Dermit-Richard & Durand (2016)

- Être propriétaire (ou gestionnaire) de son stade permet d'optimiser la commercialisation des places (prestations VIP, loges,...) et des services associés aux matchs (buvettes, restauration) mais aussi de multiplier les recettes hors *matchday* que ce soit auprès des partenaires du club ou de tout autre client (location des espaces stades, organisation de concerts et manifestations, séminaires, visites payantes du stade, ...)
- L'un des modèles est celui du **Juventus Stadium** (en 2011, la Juventus de Turin abandonne le Stade delle Alpi de 69 000 places qu'elle partage avec le Torino, pour un stade de 41 000 places dont elle est propriétaire)

Juventus de Turin	Revenus MatchDay	
2010/2011	11,552	
2011/2012	31,824	Nouveau Stade
2012/2013	38,051	Nouveau Stade
2013/2014	40,996	Nouveau Stade
2014/2015	51,369	Nouveau Stade
2015/2016	43,668	Nouveau Stade

Recettes « Jour de Match » et taux de remplissage des stades des 20 clubs les plus « riches » d'Europe (Source : Deloitte Money League 2017)

2015/2016	Recettes Matchday
Manchester U	137,5
Arsenal	133,6
Real Madrid	129,0
Barcelone	121,4
Bayern Munich	101,8
Chelsea	93,2
Paris SG	92,5
Liverpool	75,9
Manchester C	70,2
Dortmund	61,1
Tottenham	54,6
Schalke 04	51,2
Juventus	43,7
Atletico M	36,0
West Ham	36,0
AS Roma	28,4
Milan AC	25,9
Inter M	25,7
Leicester	15,4
Zenith St P	10,3
	En millions d'Euros

2015/2016	Taux de remplissage
Bayern Munich	100,0%
Manchester U	99,4%
Dortmund	99,3%
Leicester	99,3%
Arsenal	99,3%
Schalke 04	99,0%
Tottenham	98,7%
Chelsea	98,7%
Manchester C	98,0%
Juventus	95,4%
Paris SG	95,0%
Real Madrid	88,0%
Liverpool	81,7%
Barcelone	80,2%
Zenith St P	80,1%
Atletico M	78,3%
West Ham	58,1%
Inter M	56,9%
AS Roma	48,6%
Milan AC	47,2%

* Projet nouveau stade ou rénovation

Mais attention : devenir propriétaire (ou gestionnaire) de son stade ne doit pas être fait n'importe comment !

Il faut que le stade soit **convenablement dimensionné** : **ce n'est pas parce que le projet est plus grand qu'il sera plus rentable**

- La Juventus de Turin est passé des 69 000 places du Stade delle Alpi aux 41 000 places du Juventus Stadium.
- Le Milan AC veut passer des 80 000 places du Stade San Siro à un stade de 48 000 places.
- L'AS Roma veut passer du Stade Olympique de 72 000 places à un Stade de 56 000 places.

Est-il pertinent d'avoir dimensionné le Stade Geoffroy Guichard à 42 000 places (sur l'insistance du Conseil Départemental de la Loire (42)) ?

En ce domaine les effets de **la Licence Club** (processus de certification des infrastructures mis en place par la LFP – Le score obtenu ajuste le montant obtenu par le club sur la part variable des droits TV) sont ambigus → la Licence Club pousse au surdimensionnement des stades !

Ce qu'il ne faut pas faire :



MMArena, Le Mans, 25 000 places, stade où « évolue » le club du Mans FC (CFA2, 5ème division), construit en PPP pour 104 millions d'Euros (700 spectateurs par match, 2016/2017)

(Le Mans FC meilleur score à la Licence Club en 2013 !)

Le maire du Mans explique que la Ligue demandait que soit bâti un stade de 30 000 places (et non 25 000)...

Ce qu'il faut faire :



Stadio Friuli-Dacia Arena, Udine, 25 000 places, propriété du club d'Udinese (serie A), rénové progressivement pour 50 millions d'Euros (18 316 spectateurs de moyenne après 27 journées, 2016/2017)

Ce qu'il ne faut pas faire :



Estádio Dr. Magalhães Pessoa, Leiria, 23 888 places, aucun club résident depuis 2011

Mais devenir propriétaire de son stade est un exercice périlleux : le potentiel de ressources de la plupart des clubs français (au regard de leurs dépenses) **ne leur permet pas**, dans l'état actuel des choses, de consentir un tel investissement

De plus le financement 100 % privé du stade conduit à faire basculer les clubs vers de pures entreprises commerciales de spectacle. Si les ligues européennes suivent ce chemin :

- Ce sera un changement profond de la nature du lien entre le club et son territoire (possible remise en cause du système de promotion et relégation ?)
- Le « risque » d'explosion des ligues nationales va devenir majeur (3 scenarii)
- La viabilité du secteur d'activité commandera la mise en place de systèmes de régulation (salary cap, draft,...)

Autre bémol : La désertion d'un stade appartenant à une collectivité territoriale (pour aller vers un stade privé) peut être perçue comme un « coup de poignard dans le dos » par la collectivité (et donc le contribuable)

→ le projet de fusion entre le Stade Français et le Racing 92, concomitant avec l'entrée en service de l'Arena 92 (stade privé optimisé) conduirait à la désertion du Stade Jean Bouin (19 940 places) qui vient d'être rénové pour 160 millions d'euros...

ST**RACING** FRANCAIS 167 (**92**+75)



L'argent public a permis aux clubs de sport professionnels de disposer d'enceintes dans lesquelles ils ont pu développer leur activité. Dès qu'ils trouvent un modèle d'équipement rentable et profitable (le potentiel de recettes issues des prestations VIP dans un stade de rugby pensé pour optimiser ces ressources est considérable), ils délaissent le partenaire public qui les a porté sur les fonds baptismaux...

En conclusion :

En Angleterre et en Allemagne se sont développés des modèles économiques de grands stades (dont les clubs sont propriétaires) qui génèrent des flux de recettes substantiels et qui sont l'un des piliers sur lequel chaque club assoit son développement et sa pérennité.

Les grands clubs italiens, à l'image de la Juventus de Turin suivent désormais ce modèle en optant délibérément pour des stades substantiellement plus petits.

En Espagne, les plus grands clubs (déjà propriétaires de leurs stades) sont engagés dans des rénovations ou des constructions (Atletico Madrid) pour conforter leurs recettes et leurs assises.

En France, le mouvement de construction et rénovation de stades (hors Parc O.L. et Arena 92) n'est globalement pas une réussite.

Les stades construits ou rénovés en France l'ont été avec de l'argent public (à l'exception de Lyon) et les clubs sont locataires de leurs enceintes.

Les choix de construction des stades n'ont pas tous été pertinents (localisation parfois trop périphérique, dimensionnement).

Les clubs français, loin de pouvoir financer la construction de nouveaux stades, vivent sous l'épée de Damoclès d'une augmentation de leur loyer (feuilleton du loyer du Stade Vélodrome).

Les bassins de population et le pouvoir d'achat des résidents de ces bassins ne permettent pas nécessairement de faire progresser les recettes MatchDay (incluant les hospitalités VIP) autant qu'à Londres, Paris, Milan ou Turin.

Le modèle allemand (places debout à Dortmund ou Schalke 04), plus « populaire » est à considérer avec le plus grand intérêt.

Je vous remercie de votre attention.



Recommandations du Rapport d'Information Sénatorial sur le financement public des grandes infrastructures sportives (Todeschini & Bailly 2013) :

N°6 : Impliquer et intéresser davantage les clubs professionnels dans la possession et l'exploitation du stade ou de la salle qu'ils utilisent

N°7 : A cette fin, permettre aux collectivités territoriales de soutenir financièrement les clubs pour la réalisation d'un projet privé ou l'acquisition ne tout ou partie d'un équipement public

N°8 : Dans tous les cas, faire payer le « juste prix » de l'occupation de domaine public ou la concession au club résident