



## TÉMOIGNAGE

## Stadium manager et stade privé : l'exemple de l'exploitation du stade Marcel-Michelin

ARNAUD CHAUVI  
STADIUM MANAGER, ASM CLERMONT AUVERGNE

**L'**ASM Clermont Auvergne est le club phare de la région Auvergne. Il regroupe le rugby mais aussi tous les sports collectifs. Le club omnisports de l'ASM a été fondé par Marcel Michelin en 1911 et la section rugby atteint l'élite du rugby français en 1925 pour ne plus la quitter depuis cette date. Le club a pris le virage du professionnalisme en devenant une SAOS en 1998 puis une SASP depuis 2002 et a changé son identité en se nommant ASM Clermont Auvergne en 2004. L'ASM Clermont Auvergne gère aujourd'hui un budget de 27,2 millions d'euros dont 52 % proviennent des produits de partenariat (panneautique, places VIP, visibilité Internet, etc.). Il compte quasiment 70 salariés : 35 joueurs, 16 personnes dans le staff sportif et 18 personnes dans l'administratif. Le club limite ses abonnements à 10 300. C'est un chiffre qui est volontairement resté constant ces dernières années afin de pouvoir vendre des places tout au long de la saison. L'ASM Clermont Auvergne peut compter sur un public fidèle avec 308 691 spectateurs venus au stade en 2013-2014 et un taux de remplissage de 95 %. Il existe 12 clubs de supporters fédérés dans un interclub. L'ASM Clermont Auvergne fut le premier club dont le centre de formation a été

agrée par le ministère de la Jeunesse et des Sports. L'effectif peut compter cette saison sur 35 joueurs dont 15 proviennent du centre de formation (soit 43 % de l'effectif, l'objectif étant d'atteindre 50 % d'ici à 2020).

Le club a joué tous ses matchs à domicile depuis sa création au stade Marcel-Michelin.

### LE STADE MARCEL-MICHELIN

Le stade Marcel-Michelin est situé à Clermont-Ferrand et a été créé en 1911 par la manufacture Michelin pour permettre, à l'époque, à ses employés de faire du sport après les heures de travail.

Aujourd'hui le stade Marcel-Michelin est la propriété du club de rugby de l'ASM Clermont Auvergne via un bail emphytéotique de droit privé. D'une surface de 42 000 m<sup>2</sup>, il est composé d'un terrain d'entraînement et d'un terrain d'honneur qui peut accueillir jusqu'à 18 030 spectateurs, dont 15 857 places assises.

C'est le club qui a investi 22 millions d'euros depuis 2006 pour l'agrandissement du stade avec :

- la construction de la tribune Nord, bâtiment totalement dédié aux joueurs tous les jours de la semaine et « coiffé » par des gradins pouvant accueillir près de 2 000 spectateurs ;

- la construction de la tribune Sud, lieu composé de locaux administratifs et de plusieurs espaces de différentes surfaces pouvant accueillir près de 2 500 VIP les jours de matchs et plus de 180 événements tout au long de l'année ;

- la fermeture des angles avec deux écrans géants et la conception d'un restaurant ouvert toute l'année ;

- la mise en place d'un chauffage électrique de la pelouse.

Cette saison le club construit, en limite du terrain annexe, son nouveau centre d'entraînement et de perfectionnement destiné aux joueurs professionnels. Il sera livré en juillet 2015.

Aujourd'hui le stade Marcel-Michelin n'est plus seulement une enceinte sportive mais un véritable lieu de vie qui fonctionne toute l'année et pas seulement les jours de matchs.

### LE RÔLE DU STADIUM MANAGER

Le stadium manager, à l'ASM Clermont Auvergne, est directement rattaché au directeur administratif et financier du club. Ce poste a été créé en 2009 suite à la décision du club de faire du stade un outil tourné vers l'événementiel qui fonctionnerait toute l'année.



Les principales missions du stadium manager se déclinent comme suit.

**La supervision et la gestion de l'ensemble des installations du stade Marcel-Michelin.** Son rôle est de mettre à disposition de chaque utilisateur un équipement fonctionnel et conforme aux normes existantes. Il doit ainsi veiller à l'évolution des différentes réglementations et les faire respecter. Il connaît chaque centimètre carré du stade.

**La gestion des accès et de l'occupation des espaces.** Il est le garant de la bonne organisation de la vie du stade tous les jours de l'année. Il doit ainsi veiller à l'harmonisation des flux des différentes populations qui rentrent et circulent dans le stade. Il coordonne les différents prestataires de services qui doivent intervenir sur le site afin de ne pas gêner les utilisateurs des différents espaces.

**Le développement du stade.** Le stadium manager, de par sa connaissance de tous les espaces et des différentes populations qui les occupent, doit être force de propositions et animateur sur les projets d'aménagement qui pourraient contribuer à l'amélioration de l'accueil des utilisateurs et visiteurs, en collaboration avec le service commercial et événementiel du club. Il est également l'interlocuteur privilégié pour l'organisation de gros événements de type concerts, rencontres de football, brocantes, etc.

**La supervision des événements matches.** C'est le référent dans l'organisation de chaque rencontre de rugby qui se passe au sein du stade Marcel-Michelin. Il collecte les informations, les rassemble et coordonne différents intervenants. Le but est de tout anticiper pour avoir le moins de surprises possible. Il a une vision à 360 degrés sur l'organisation.

#### **AVANTAGES ET INCONVÉNIENTS D'UN STADE PRIVÉ POUR UN STADIUM MANAGER**

Le fait que le club soit propriétaire de son stade permet au stadium manager d'avoir une certaine liberté dans les prises de décisions. Les procédures sont plus simples et permettent de répondre plus rapidement aux problèmes. Le stadium manager va

ainsi rechercher et négocier avec les différents prestataires, de manière à choisir les procédures adéquates. Au niveau du stade, il n'y a qu'un seul interlocuteur. Cela induit aussi pour le stadium manager d'avoir une certaine organisation pour que tout se passe au mieux. Il doit faire preuve aussi de réactivité. Il faut tout faire pour répondre vite et du mieux possible à tout type de demandes.

Un stade qui est la propriété d'un club ne peut pas recevoir de financements publics. Le stadium manager doit gérer au mieux les budgets qui lui sont attribués et ainsi négocier avec les différents prestataires.

Stadium manager est un métier exposé en relation quotidienne avec des acteurs professionnels différents et spécialisés. Il doit avoir ainsi une culture générale et une vision large englobant tous les métiers qui peuvent toucher à un équipement sportif ou événementiel : pelouse, électricité, audiovisuel, incendie, sécurité, etc. Il va s'appuyer sur du personnel et des prestataires spécialisés et compétents.

Un stade vit 365 jours par an et 24 heures sur 24. Le stadium manager doit donc également avoir une certaine disponibilité pour répondre à tout type de problèmes à toute heure : alarme qui se déclenche la nuit, tempête le week-end, prestataire défaillant, etc. ■

“ Le fait que le club soit propriétaire de son stade permet au stadium manager d'avoir une certaine liberté dans les prises de décisions ”





## TÉMOIGNAGE

## Stadium manager de club professionnel : quelle cohabitation avec un exploitant privé ?

SAMUEL GUILLARDEAU  
STADIUM MANAGER, OGC NICE

**L'**Olympique gymnaste club Nice Côte d'Azur, en abrégé OGCN ou OGC Nice et surnommé le « Gym », est un club de football français fondé en 1904 dont le siège se trouve à Nice. Les joueurs sont traditionnellement appelés « les Aiglons », l'emblème de la ville de Nice et du club étant l'aigle. L'OGC Nice est l'un des membres fondateurs de la première division du football français. Avec Marseille, Montpellier, Rennes, Lille et Metz, Nice est l'un des rares clubs ayant joué durant la saison inaugurale 1932-1933 et qui évolue encore en Ligue 1 aujourd'hui.

De 1927 à 2013, le club a joué au stade du Ray. Depuis le 22 septembre 2013, les rencontres se déroulent au nouveau grand stade de Nice dénommé Allianz Riviera. Les joueurs s'entraînent au parc des sports Charles-Ehrmann, où se trouvent le centre de formation et le siège. Le club est présidé depuis juillet 2011 par Jean-Pierre Rivère qui détient la majorité du capital de la SASP OGC Nice. L'équipe première évolue actuellement en Ligue 1. Elle est entraînée depuis mai 2012 par Claude Puel.

### L'ALLIANZ RIVIERA AU QUOTIDIEN

Dans l'organisation de l'OGC Nice, pour la partie stade, le club gère la billetterie, les buvettes, la relation client, les animations, l'organisation des matchs, la sécurité et la gestion du stade. Cela me permet d'avoir une vision globale, en tant que stadium manager, sur les recettes et les dépenses du club dans son enceinte. Pour les jours de matchs s'ajoutent à notre organisation les services communication, médias et partenaires. En dehors des matchs, tous les besoins « stade » des différents services sont centralisés par le service stade. Le rôle de stadium manager à l'OGC Nice est un rôle transversal et de coordination des questions relatives à l'infrastructure sportive au sein du club mais aussi auprès des collectivités et prestataires.

Être stadium manager de l'OGC Nice, c'est exploiter l'Allianz Riviera sans l'habiter ! Ça revient à louer un appartement dont le propriétaire garderait une chambre et déciderait des moments où l'on peut ou non rentrer dans le logement !

La difficulté réside dans le fait que le club a des intérêts différents de ceux de l'exploitant

privé, Nice Éco Stadium. Pour eux, nous sommes une contrainte car nous mobilisons des dates de disponibilité du stade pour jouer nos matchs. Or, ils ont besoin de commercialiser des événements pour les entreprises, ainsi que d'autres manifestations, pour équilibrer les éléments du contrat de partenariat public-privé. La présence du club complique la tâche de l'exploitant privé car il doit régulièrement enlever tous les éléments visuels de communication du club de manière à respecter le concept de *clean stadium* attendu des autres clients. Cela rend difficile l'appropriation du stade par le club et lui rajoute des frais d'exploitation.

■ Lorsque le stade est mis à disposition du club, du jour J à 8 h à J+1 à 12 h, l'exploitant privé est responsable de la sécurité du bâtiment uniquement. Nous exploitons et commercialisons toutes nos manifestations accompagnés de prestataires dont certains peuvent être communs avec l'exploitant privé (nettoyage du stade et gestion des déchets par exemple). Malgré la mutualisation, nos livraisons ne peuvent être effectuées qu'à partir de H-31. Cela complique évidemment la mise en place de nos manifestations sachant que nous avons à disposition un seul local de stockage que l'on partage entre les services sportifs et administratifs du club. Le fait de ne pas avoir assez d'espace de stockage et de devoir « nettoyer

“ Être stadium manager de l'OGC Nice, c'est exploiter l'Allianz Riviera sans l'habiter ! ”



commerciallement » après chaque rencontre ne nous encourage pas à investir pour améliorer notre appropriation du stade. À titre d'exemple, pendant toute la première saison à l'Allianz Riviera, le vestiaire OGC Nice s'est appelé vestiaire A. Cela peut paraître anecdotique mais cette situation ne facilite pas le sentiment de « jouer à domicile » ! Aujourd'hui ce n'est plus le cas mais cette appellation « vestiaire A » doit être rétablie systématiquement pour tous les autres événements.

■ Côté terrain, il est de la responsabilité de l'exploitant de fournir une pelouse qui nous permette de jouer nos matchs. Seulement aucune mesure n'est imposée dans le contrat de partenariat public-privé pour déterminer la qualité du terrain (dureté, densité, etc.). L'exploitant souhaite une pelouse polyvalente capable de rendre le stade multifonctionnel (accueil de concerts, d'événements d'entreprise, de matchs de rugby, etc.) alors que le club a besoin d'une pelouse spécialement adaptée aux contraintes du football professionnel. Ainsi nos attentes ne sont pas identiques en termes de qualité ni même de techniques d'entretien.

■ Concernant la vidéosurveillance, l'exploitant privé nous impose son prestataire pour contrôler les caméras. Il n'est pas toujours très compétent (par exemple aucune identification le 23 août 2014, malgré les différents jets d'objets). Et la prestation n'est pas incluse dans notre loyer : nous devons la régler en supplément. La Commission nationale de l'informatique et des libertés (CNIL) interdit en outre à l'exploitant privé de nous fournir les images des caméras de nos événements, ce qui rend quasiment impossible notre défense devant la commission de discipline de la Ligue de football professionnel.

■ Au final, le club exploite le stade pour 80 % des événements sans l'habiter et l'exploitant privé habite le stade en l'exploitant à 20 % !

### AVANTAGES ET INCONVÉNIENTS DU PARTENARIAT PUBLIC-PRIVÉ

Un an après l'inauguration de l'Allianz Riviera, l'heure est au bilan du modèle d'exploitation choisi à Nice : le partenariat public-privé (PPP).

**Au niveau de l'exploitation :** devoir mettre en place et démonter pour chaque manifestation multiplie considérablement les frais sur une saison alors que nous pourrions investir dans des travaux pour la sécurité de nos spectateurs et diminuer le coup de notre exploitation (sectorisation du stade, mise en place de filets dans le secteur visiteurs, etc.).  
**D'un point de vue commercial :** les manifestations qui ont lieu dans le stade hors OGC Nice sont concurrentes des produits VIP et grand public du club. Les budgets de relations publiques des entreprises ne sont pas extensibles et ce qu'elles consommeront dans les autres manifestations ne sera plus utilisé pour les rencontres du club.

Le club subit ainsi une augmentation des frais d'exploitation et une diminution de ses recettes. Des arrangements sont trouvés pour que tout fonctionne, mais cela impose néanmoins de toujours être dans le compromis et de valoriser toutes nos actions envers l'exploitant privé. Par exemple : tout notre matériel lourd, notre mobilier de salons, nos barrières, nos paravents, etc. restent en place en échange de l'utilisation par l'exploitant privé lors de ses événements-entreprises ou autres manifestations. Le problème du modèle vient du fait que les interlocuteurs du club ont plus d'intérêt à servir les organisateurs ponctuels que

l'OGC Nice, ce qui crée des tensions dans la cohabitation. Comme les autres manifestations engendrent des désagréments au club résident, cela induit d'autres tensions avec l'exploitant privé. Heureusement, au-delà de la rigidité des contrats signés, les hommes sur le terrain s'efforcent de s'entendre pour que chacun puisse réaliser ses missions.

■ Le premier avantage des PPP, lors de leur mise en place, devrait normalement bénéficier à la collectivité, en lui évitant un endettement supplémentaire. Seulement ce n'est plus le cas depuis janvier 2011, année de début des travaux de construction de l'Allianz Riviera.

■ Le deuxième avantage concernait les clubs. Même s'ils devaient s'acquitter d'un loyer bien plus élevé qu'auparavant, il restait raisonnable car proportionnel aux recettes. Cet avantage a été menacé lorsque la chambre régionale des comptes des Alpes-Maritimes a remis en cause le modèle imaginé en demandant à la collectivité de ne plus subir l'aléa sportif (donc de déterminer des loyers fixes plus élevés).

■ Ces deux avantages maintenant disparus, je pense que les collectivités devraient casser ces contrats. Cela permettrait aux clubs d'exploiter directement les stades, sans que cela leur coûte plus cher au regard de la hausse des loyers demandés par la chambre régionale des comptes. La collectivité devrait voir quant à elle son endettement baisser puisque les loyers versés au privé reviennent au final à payer l'équipement deux à trois fois plus cher. De plus, les entreprises privées empruntent à des taux plus élevés que les organismes publics ou les collectivités ; or ces taux sont répercutés sur le coût global et les intérêts soumis en outre à la TVA. Casser ces contrats permettrait peut-être même finalement de baisser le loyer des clubs... ■