



**La gestion optimale des
équipements sportifs publics et
les projets d'entreprise des
clubs professionnels.
Un débat à éclaircir. L'exemple
de Grenoble**

Séminaire DESPORT 11/10/2013

**La gestion optimale des équipements sportifs publics et les projets d'entreprise
des clubs professionnels.
Un débat à éclaircir. L'exemple de Grenoble**

- Introduction
- La situation Grenobloise
- Le stade des Alpes et sa gestion
- Le FC Grenoble
 - Modèle économique
 - Projet d'entreprise
 - Regards sur la stratégie du FCG
- Conclusion

Introduction

- Clubs professionnels
 - Stades et salles « modernes »
 - Outils économiques
- Collectivités
 - Spectacles sportifs
 - Enjeu politique (promotion et attractivité du territoire)
 - « Rareté » du financement
 - Choix économique et politique

La situation Grenobloise

- Trois acteurs principaux
 - La ville
 - La Métro
 - Le FC Grenoble
- Deux stades
 - Le stade Lesdiguières
 - Le stade des Alpes





Le Stade des Alpes

- Une conception difficile
- Une naissance heureuse
- Un accident de parcours
 - Remise en cause
 - Cout
 - Utilité
 - Gestion
 - Conception?
 - DSP

Charge nette pour la Métro sans club résident

	TOTAL sur la durée de la délégation	Moyenne annuelle
Total contribution publique	12 400 000 €	1 550 000 €
Compensation club résident	7 266 667 €	908 333 €
Subvention d'exploitation	5 133 333 €	641 667 €
Redevance collectivité	1 165 967 €	145 746 €
Redevance fixe	800 000 €	100 000 €
Redevance variable (3% des recettes)	365 967 €	45 746 €
Charge nette prévisionnelle pour la Métro	11 234 033 €	1 404 254 €

Compensation annuelle en fonction du niveau éventuel du club résident

Montant annuel de la compensation en fonction du niveau du club (K€ HT)	Phase A (de novembre 2012 au 30 juin 2015)	Phase B (du 1er juillet 2015 au 30 juin 2018)	Phase C (du 1er juillet 2018 au 31 Octobre 2020)
Club résident en Ligue 1 ou Top 14	0 €	0 €	0 €
Club résident en Ligue 2 ou Pro D2	550 K€	450 K€	350 K€
Absence de club résident appartenant à la LFP ou à la LNR	1100 K€	900 K€	700 K€

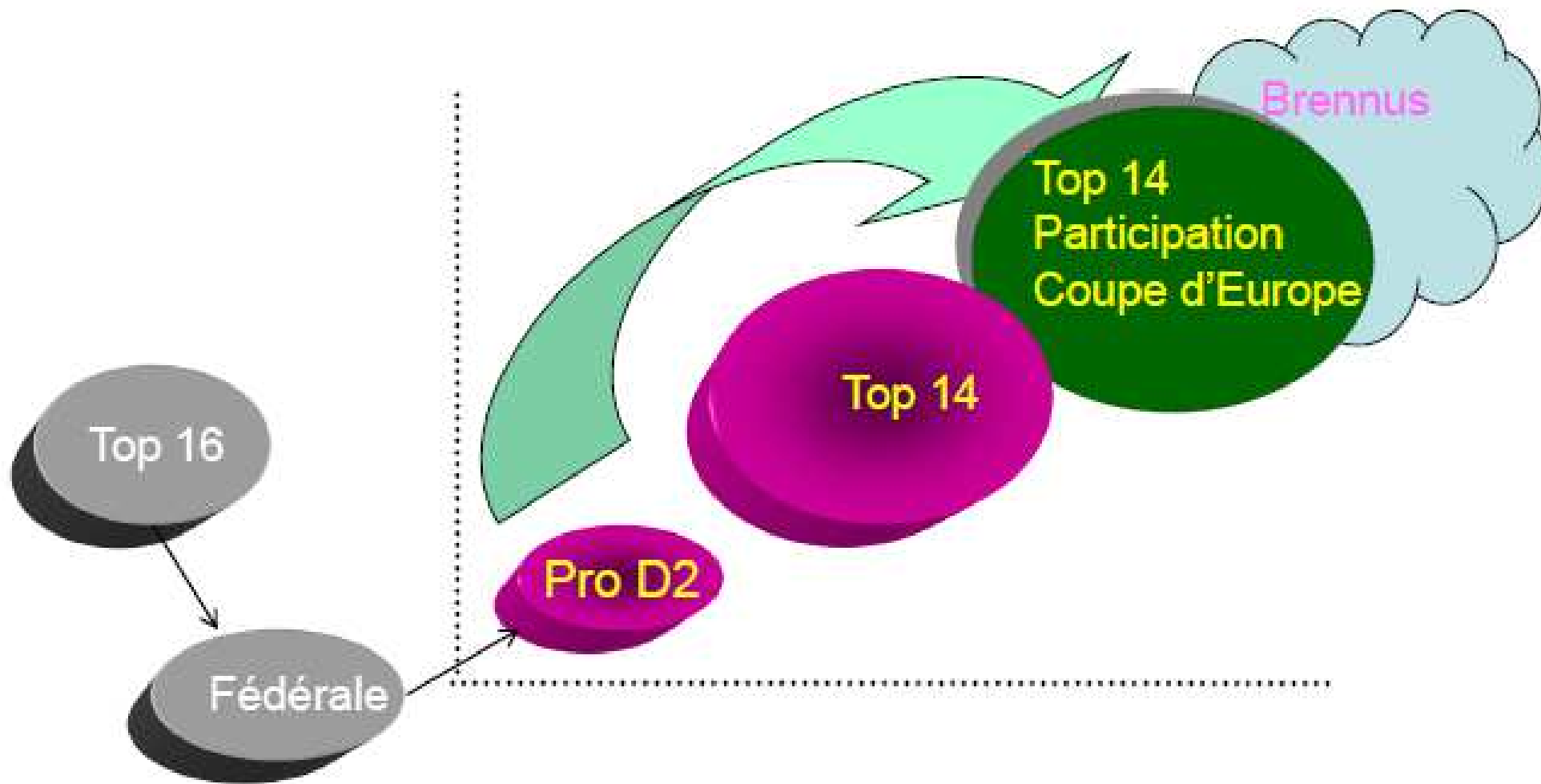
Le FC Grenoble





L'ambition : FCG 2014

Un club de l'élite du rugby français,
disputant sa qualification pour l'Europe



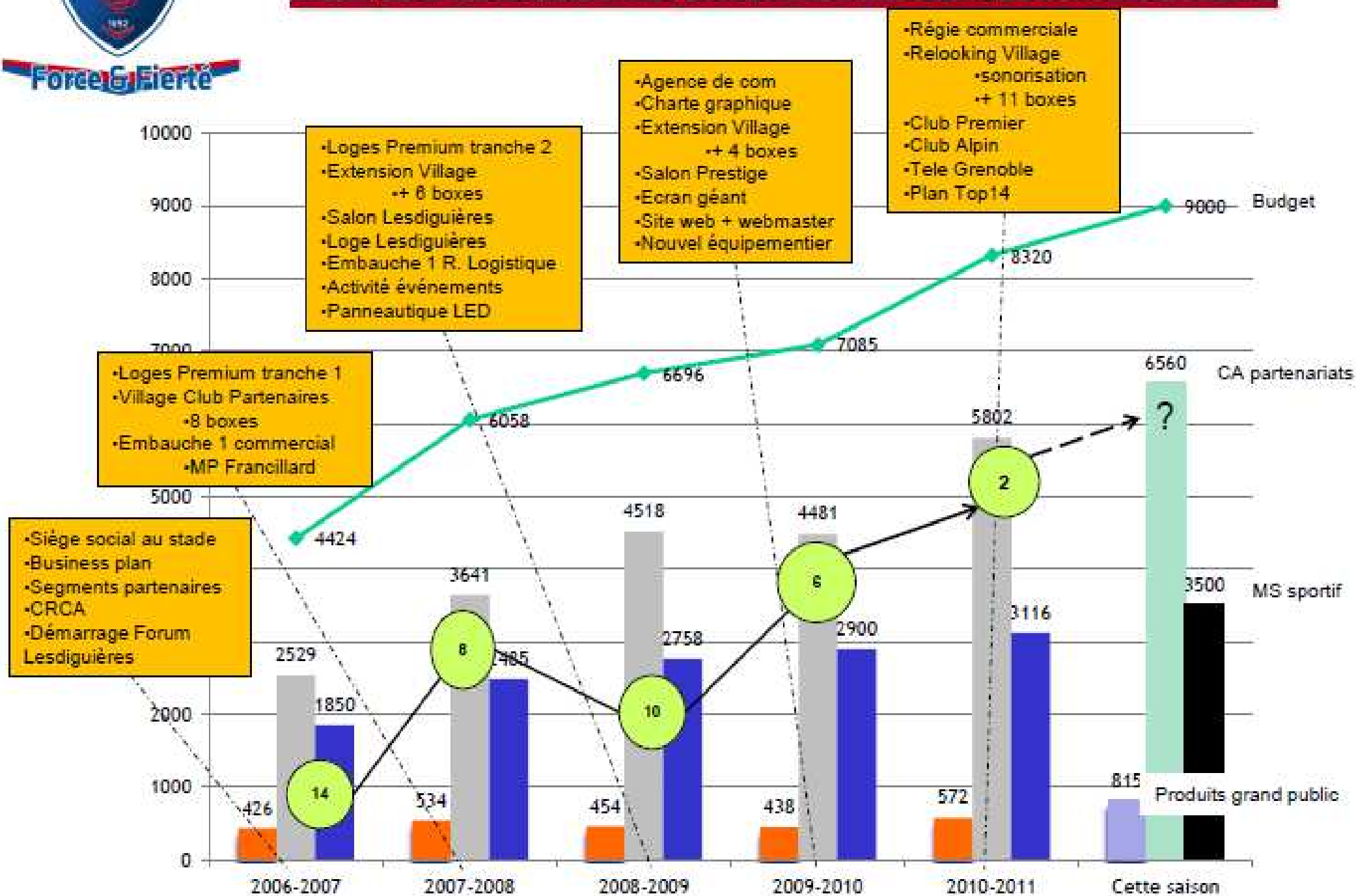
Budgets FCG et Chiffres d'affaires partenariat

Année	2006-2007 ProD2	2007-2008 ProD2	2008-2009 ProD2	2009-2010 ProD2	2010-2011 ProD2	2011-2012 ProD2	2012-2013 TOP 14
Budgets SASP FCG(K€)	4424	6058	6698	7085	8320	10421	16000 (estimation)
CA Partenariat (K€)	2529	3641	4518	4481	5802	7167	10,1 (estimation)
% Partenariat/budget	57%	60%	67%	63%	70%	69%	63% (estimation)
Montant et % moyen Partenariat/budget	2066	2486	2454	2435	2268	2340	
Championnat de référence	43%	45%	45%	44%	42%	40%	



Force & Fierte

Le parcours depuis la remontée en D2



Résultats nets du FCG

Année	2009-2010	2010-2011	2011-2012
Résultat net Pro D2 (en moyenne)	- 268K€	- 400K€	- 325K€
Résultat net FCG	- 593K€	- 210K€	- 353K€

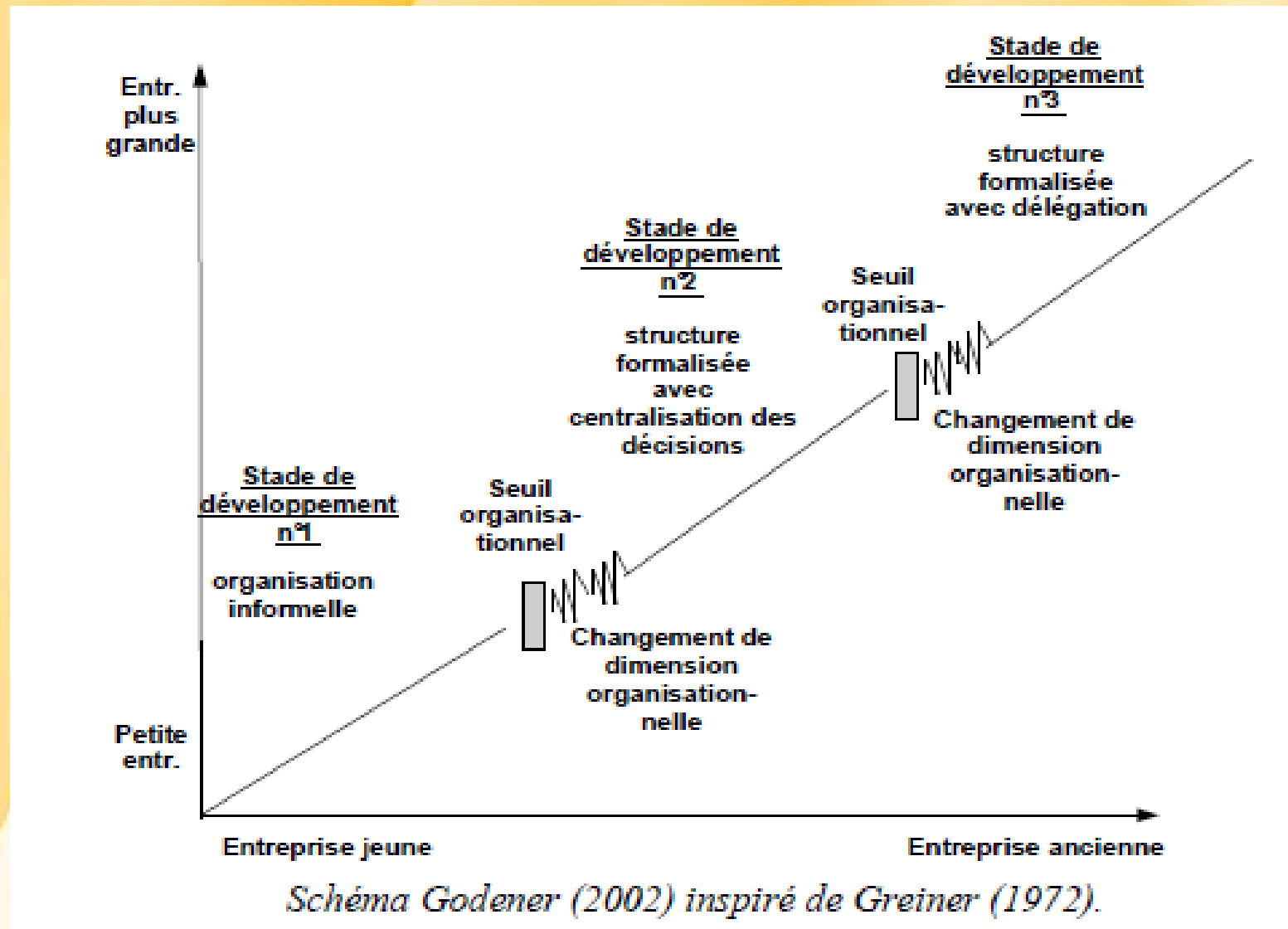
Moyenne de spectateurs

Année	2006-2007	2007-2008	2008-2009	2009-2010	2010-2011	2011-2012
Moyenne	4976	5468	4800	4901	5443	7243
Nb total de spectateurs	74642	82017	72060	73515	81645	100458

Le projet d'entreprise du FCG

- Les Modèles De Métamorphoses (MDM)
 - Travaux de Godener et Greiner
- SWOT
 - Travaux de Barget, Vailliau, Tribou Augé
- Stratégies d'entreprises
 - Travaux d'Andrews, Alloche et Schmidt

Les différentes phases d'évolution du mode d'organisation de la petite et moyenne entreprise en croissance



SWOT

(Interne à l'organisation)

Forces (S)

- Des infrastructures accueil VIP et entreprises, existantes et performantes
- L'unité de lieu pour l'ensemble des activités du FCG (professionnels, amateurs, centre de formation, matches, entraînements)
- « L'image » du stade Lesdiguières, site historique du rugby grenoblois

Faiblesses (W)

- L'aléa sportif
- Le manque de ressources financières
- La captation de ressources financières pour « rembourser » le stade au dépens du secteur sportif
- La difficulté d'envisager un « Naming » performant (Lesdiguières!)
- Le stade Lesdiguières est vieux, vétuste et excentré
- Les délais avant de voir apparaître les nouvelles infrastructures
- La difficulté politique pour les collectivités concernées/ SDA inoccupé
- La frilosité des banques
- L'absence de parkings
- Les coûts supplémentaires pour l'entretien et la gestion (BEA)
- Le manque de personnels pour cette gestion

SWOT

(environnement de l'organisation)

Opportunités

- La construction d'une ligne de tramway à proximité
- Projet urbain et commercial à proximité dans une zone municipale à redynamiser

Menaces

- La « nécessité » pour la ville de Grenoble de soutenir le retour d'une équipe de football de haut niveau pour occuper le stade des Alpes
- La remontée d'une équipe de football en L2 (ou L1) amènera une concurrence sur les spectateurs et sur le partenariat entreprise
- Le business « entreprise » développé par CARILIS
- Les échéances électorales qui peuvent, au mieux ralentir les prises de décision, au pire entrainer une annulation des projets en cours

La Stratégie d'entreprise du FCG

- Exploite-t-elle au mieux les opportunités de l'environnement?
- Est-elle compatible avec les ressources et les compétences actuelles de l'entreprise?
- Le niveau de risque est-il réaliste?

Opportunités

- ❖ Leadership
- ❖ Partenariat
- ❖ Spectateurs
- ❖ Croissance rapide
 - ❖ Loges, boutique, restaurant, fitness

Ressources, Risques

- ❖ BEA
- ❖ Carilis
- ❖ Déficit

Conclusion

- *« un suivi trop étroit et trop strict d'une stratégie prédéfinie risque d'occulter des opportunités intéressantes mais imprévues. La stratégie doit tenir compte de l'incertitude et disposer d'un degré **de flexibilité** dans la mise en relation des ressources de l'entreprise avec **les évolutions et les opportunités de l'environnement** ».*

Andrews (1972)