



SPORSORA
SPORT & BUSINESS

Le *Livre Blanc*
du *Marketing*
Sportif
à destination
des *Collectivités*

SPORSORA

54, rue Etienne Dolet
94230 CACHAN

Tél. : **01 46 63 61 06**

Fax : 01 46 64 11 85

Email : sporsora@sporsora.com

www.sporsora.com



NOVEMBRE 2008



SOMMAIRE

Petit guide du Marketing Sportif à destination des collectivités

4 AVANT-PROPOS

6 LES MARQUES ET LE SPORT

6 *Introduction*

7 *Pourquoi une entreprise s'engage-t-elle dans le sport ?*

Sponsor et partenaire

Sponsoring et Marketing Sportif

Les objectifs et attentes du partenaire privé

12 *Comment une entreprise procède-t-elle pour s'engager dans le sport ?*

La définition d'un territoire d'actions

La contractualisation du partenariat

L'activation du partenariat

La gestion des relations publiques

La déclinaison en interne

La déclinaison sur le terrain sociétal

Le rôle de l'agence de Marketing Sportif

21 LES COLLECTIVITES ET LE SPORT

22 *Collectivités et sponsoring*

Le sponsoring sportif, vecteur de communication pour une collectivité

Les critères de choix du « support » au sponsoring

28 *Collectivités et événements sportifs*

Les retombées économiques d'un événement

Les retombées médiatiques d'un événement

34 *Collectivités et territoire sportif*

Le sport, outil structurant du territoire

Le sport, outil de mise en valeur du patrimoine naturel

Le sport, outil d'aide à la reconversion d'un territoire

**39** *Collectivités et sport professionnel*

L'apport des clubs professionnels
Les relations avec les clubs professionnels
Une source d'inspiration pour les clubs amateurs

46 *Collectivités et équipements*

Les collectivités, propriétaires des équipements
L'importance de l'hospitalité
Des enceintes multifonctionnelles
Le « naming », nouvelle source de recettes
Quel montage financier ?

52 **CONCLUSION****La position de l'ANDES**

(Association Nationale des Elus en charge du Sport)

54 **ANNEXES**

Annexe 1 : le rôle de l'agence de Marketing Sportif
Annexe 2 : la communication graphique dans un partenariat
Annexe 3 : le régime fiscal du parrainage et du mécénat
Annexe 4 : le contrat de parrainage
Annexe 5 : les textes régissant le parrainage par les collectivités
Annexe 6 : la convention entre la ville de Lyon et l'Olympique lyonnais
Annexe 7 : les contrats de financement et d'exploitation des équipements



AVANT PROPOS

Petit guide du Marketing Sportif à destination des collectivités

■ *Une contribution pour renforcer les liens entre collectivités et entreprises*

Les Collectivités locales sont les principaux financeurs du sport en France. Cela est maintenant bien connu et même reconnu. Mais ce serait leur faire injure que de cantonner les collectivités territoriales dans ce strict rôle, certes important mais réducteur, de « grand argentier » de la pratique sportive. Elles sont bien plus que cela et à mains égards, qui plus est.

Prenons le niveau individuel : le bourg, le village, le quartier ou la ville sont les lieux de référence des premiers contacts de l'enfant avec l'exercice physique lui-même. L'école, pour ne pas dire la crèche, la rue, la place, le stade ou le club sportif sont le maillage de base d'une pratique de proximité qui, si le talent le permet et le travail le révèle, peut même conduire au plus haut niveau. Nous avons tous à l'esprit le souvenir de nos premières sensations de sport ; gageons que pour la plupart, elles sont intimement liées à des lieux précis.

Il en est de même au niveau collectif : la commune, le département, la région vont porter et supporter des activités, des regroupements, des compétitions et des événements. C'est un excellent support à nourrir leur notoriété et qualifier leur image mais aussi, et ce n'est pas la moindre des qualités de ces attaches vertueuses entre sport et collectivités, développer le lien social grâce à cette capacité exceptionnelle du sport de favoriser la mixité et à agir en véritable ascenseur social.

Sponsors a souhaité apporter à travers ce Livre Blanc consacré aux collectivités une vraie contribution originale, mais surtout concrète et opérationnelle aux responsables du sport dans les divers territoires. Dans ce cadre, notre association s'est voulu fidèle à sa mission : réunir et promouvoir chacune des catégories d'acteurs s'impliquant dans la chaîne du financement et de la valorisation du sport.



Cet ouvrage, conçu à partir des expériences et commentaires d'experts parmi les plus renommés, se veut une sorte de boîte à outils — pour ne pas dire de boîte à idées ! Dès lors, cette première version sera sujette à évolutions, modifications et compléments en fonction des mutations et nouveautés dans les liens unissant collectivités et entreprises. Prôner la collaboration vertueuse du Public et du Privé : c'est bien. La prouver, c'est encore mieux !

Que Jean-François Lamour et Xavier Malenfer soient remerciés d'avoir apporté, au titre du Ministère des Sports, leur soutien à cet ouvrage. Et que la vocation de faciliter cette rencontre harmonieuse des Collectivités et des entreprises, qu'elles soient locales ou mondiales, s'accomplisse pour le plus grand bien du sport et des sportifs.

C'est en tous cas notre vœu très cher !

Gilles BERTONI
Président de Sporsora



1

LES MARQUES ET LE SPORT

Petit guide du Marketing Sportif à destination des collectivités

6

■ Introduction

Si les collectivités restent les principaux bailleurs de fonds du sport en France, la part des investissements privés, notamment par le biais du sponsoring, ne cesse de croître.

De plus en plus, le sport devient donc un lieu où sphère publique et entreprises privées sont appelées à se côtoyer et à œuvrer de concert pour permettre le développement du sport. De là doit naître une situation, non pas conflictuelle entre les investissements publics et intérêts privés, mais complémentaire entre les actions des unes et des autres pour assurer le développement du sport.

L'action des institutions publiques (ministère, fédérations, collectivités locales et territoriales) conjuguée aux investissements des entreprises et marques dans le cadre du sponsoring doit permettre un financement solide du sport dans son ensemble : professionnel, amateur ou de santé-loisirs. Car les moyens doivent irriguer l'ensemble du corps sportif, de la tête (le sport pro) aux racines (le sport de masse) en passant par le tronc (le sport amateur).

De fait, collectivités publiques et entreprises privées cohabitent dans l'organisation du sport. C'est pour cela qu'elles doivent apprendre à mieux se connaître pour que leur action conjuguée soit encore plus efficace et bénéfique pour le sport.



■ *Pourquoi une entreprise s'engage-t-elle dans le sport ?*

La place des partenaires privés dans le sport et leurs investissements sont de plus en plus importants. Il importe de bien comprendre quelles sont leurs motivations et leurs attentes afin d'appréhender ce qu'elles peuvent apporter.

● *Sponsor et partenaire*

Avant tout, il nous semble important de vous présenter ce qu'est un « sponsor » ou un « partenaire », son rôle et ses attentes quand il investit dans le sport.

Depuis une vingtaine d'années, le sponsoring sportif n'a cessé de se développer et les entreprises investissent chaque année davantage dans le sport qui présente des atouts importants. Pour elles, le sport est un vecteur de communication et de promotion importante pour leur société elle-même ou pour les marques qu'elles produisent ou diffusent.

C'est la grande évolution des 20 dernières années : le sport est devenu un terrain d'expression privilégié pour les entreprises qui y investissent.

Elles sont donc devenues « sponsors » en apposant leur nom sur les divers supports que leur proposaient les différentes entités du sport (fédérations, équipes, sportifs, événements, programmes et les retransmissions télévisées, etc.). Pour cela, elles utilisent les espaces disponibles sur ces différents supports : les équipements (maillots), les stades (panneautique), les espaces publicitaires (spots TV et radio), etc.

C'est la genèse du sponsoring : une marque ou une entreprise (le sponsor ou parrain) appose son nom à un élément de la sphère sportive pour en retirer une certaine publicité sous forme de visibilité. En contrepartie, le parrain ou sponsor apporte une rémunération, ce qui permet à l'entité sportive de développer ses ressources. C'est pour cela que l'on parle aussi de « partenaire » car cette relation, de nature commerciale à la base, s'est vite enrichie dans un échange « gagnant-gagnant » pour permettre aux deux partenaires, l'entité sportive d'un côté, le sponsor de l'autre, d'en tirer parti et de se développer conjointement grâce à l'évolution des techniques de sponsoring qui s'est professionnalisé et sophistiqué pour devenir ce que l'on appelle aussi « le Marketing Sportif ».



● *Sponsoring et Marketing Sportif*

On peut dire que le sponsoring n'est qu'une composante du Marketing Sportif. C'est certes la composante la plus ancienne et la plus visible d'un processus qui a fait du sport un support de communication pour les entreprises et un soutien à la promotion et à la vente pour leurs marques et produits. C'est ainsi que le sport est devenu un véritable outil marketing pour les marques qui y investissent et que l'on parle aujourd'hui de « Marketing Sportif ».

Le Marketing Sportif comprend l'ensemble des techniques, outils et dispositifs qui vont permettre à la marque partenaire de valoriser son engagement dans le sport pour en retirer des retombées pour son activité économique.

La technique la plus connue et la plus visible est celle du sponsoring.

Le nom du partenaire apparaît sur les différents supports, ce qui permet de se faire connaître auprès du grand public, l'un des trois publics de l'entreprise (avec celui des professionnels de son secteur, et celui de ses employés, aussi appelé le public « interne »). Le sponsoring vise ici à accroître la visibilité donc la notoriété de l'entreprise ou d'une marque. On se situe sur le terrain de l'image. Les valeurs du sport auquel une entreprise s'associe rejaillissent sur l'entreprise elle-même. Celle-ci est attentive à associer son image à un sport dynamique, à un sport plus ou moins jeune (surf, snowboard), populaire (football), élitiste (golf), collectif (rugby) ou individuel (tennis), à forte connotation santé (judo), technologique (Formule 1) ou écologique (voile, montagne et randonnée), etc.

Mais cette visibilité ou cette notoriété accrues ne suffisent pas si l'objectif est d'accroître les ventes. On peut alors décliner le partenariat sportif dans les points de vente sous forme de PLV, de jeux-concours ou sur les paquets des différents produits de la marque afin de faire rejaillir les bienfaits du partenariat sportif sur les consommateurs. Cela s'accompagne généralement d'actions de communication (spots de publicité, affichage, etc.), de marketing terrain (échantillonnage) pour sensibiliser le grand public.

Ces techniques sont très utilisées par les grands groupes alimentaires pour susciter l'intérêt du public pour leurs produits dans ce que l'on appelle une stratégie B to C (Business to Consumer).



Le partenariat sportif peut aussi être décliné dans une stratégie B to B (Business to Business) à destination du deuxième public de l'entreprise, c'est-à-dire celui des professionnels, clients ou fournisseurs. Pour fidéliser des clients ou pour en prospecter de nouveaux, l'entreprise utilise son engagement dans le sport. Elle peut, par exemple, inviter ses clients ou prospects sur un événement, dans un cadre sympathique et convivial pour nouer ou nourrir des relations autres que commerciales avec ces cibles. On est ici dans le domaine des relations publiques, ce que l'on appelle aussi le « réceptif » ou l'« hospitalité ». Ces techniques représentent aujourd'hui une partie importante des investissements du Marketing Sportif puisque tous les grands événements sont le théâtre de ces opérations à l'initiative des partenaires.

Enfin, un partenariat sportif peut aussi être décliné à destination du troisième public de l'entreprise, c'est-à-dire ses salariés. La communication interne peut s'appuyer sur l'engagement dans le sport, un secteur fédérateur, pour valoriser et dynamiser l'entreprise aux yeux de ses personnels et ainsi développer leur sentiment de fierté et d'appartenance.

En « interne » de nombreuses actions peuvent ainsi être développées à des fins de cohésion et de motivation pour les équipes via des jeux-concours, des invitations sur les événements sportifs partenaires, des visites d'installations, des rencontres avec des sportifs, entraîneurs et champions, la participation à des tournois de sport inter-entreprises, etc. Toutes ces actions relèvent aussi des techniques du « Marketing Sportif ».

En outre, le secteur du Marketing Sportif concerne aussi d'autres domaines :

- **les études** : qualitatives ou quantitatives, elles permettent de connaître le potentiel des différents sports et de mesurer les retombées des actions menées;
- **les médias** : ils sont partenaires naturels des sports et la puissance d'un sport dépend aussi de sa médiatisation (ou non);
- **les agences de Marketing Sportif ou de publicité** : elles accompagnent les différents acteurs (sponsor, fédération, club, organisateur, etc.), dans leur choix et la mise en place de la stratégie et des actions de sponsoring et dans leurs campagnes de communication;
- **les cabinets juridiques spécialisés** : ils accompagnent les différentes parties, notamment pour la signature et le respect des contrats.



● *Les attentes du partenaire privé*

Le partenaire privé attend de l'entité sportive, « le parrainé », qu'elle lui donne en contrepartie d'un apport financier, un certain nombre de droits et de garanties pour pouvoir exploiter ce partenariat auprès des différents publics afin qu'il soit bénéfique pour l'entreprise mais aussi pour le parrainé.

Cela doit être formalisé par contrat entre les deux entités, mais cela joue dans les deux sens. Un partenariat bien exploité par le parrainé est tout aussi bénéfique pour lui que pour l'entreprise. Par exemple, un partenaire prestigieux rejaillit sur le sport, la fédération ou l'équipe dans lesquels il s'engage. De même, un partenaire qui utilise son engagement sportif pour communiquer beaucoup participe aussi à la promotion du sport, du sportif ou du club auquel il est associé.

C'est pour cela que l'on parle souvent de partenariat « gagnant-gagnant » – « *win-win* » dans le jargon du marketing – car l'exploitation par le partenaire rejaillit sur le parrainé.

D'ailleurs, au moment de conclure un accord de partenariat, il ne faut pas seulement regarder le montant que le partenaire est prêt à investir, mais vérifier aussi toutes les actions, de communication ou de développement du sport à destination du grand public, que le partenaire est prêt à mettre en œuvre. Toutes ces actions peuvent compter autant que le financement.

A partir du moment où une entreprise investit dans le sport, elle le fait en ayant comme objectif d'obtenir des retombées positives pour son activité.

Ces retombées peuvent être de nature différente selon les objectifs poursuivis et les publics visés. Une entreprise ou une marque qui s'engage dans le sport recherche :

- **de la visibilité** pour accroître sa notoriété (pour se faire connaître davantage);
- **de l'image** : associer des valeurs à son nom;
- **des retombées commerciales** : exploitation en publicité, relais commercial dans les points de vente, placements de produits;
- **des contacts professionnels** : relations privilégiées dans le cadre du sport avec des clients, des prospects ou des fournisseurs...
- **des retombées en interne** : motivation des salariés, animation des équipes commerciale, via des invitations sur les événements, etc.



Les demandes formulées par le partenaire vont donc être en rapport avec les objectifs qu'il poursuit en réalisant cet investissement dans le sport.

Une fois établi ce que vient chercher un partenaire privé quand il investit dans le sport, il faut aussi comprendre comment il s'y prend pour concrétiser, activer et exploiter cet investissement.

● *Le mécénat*

Une action de mécénat se distingue du parrainage sportif par le fait que l'entreprise qui la mène n'en n'attend pas de retombées directes en termes de visibilité ou de notoriété. C'est en cela que le mécénat n'est pas du sponsoring car il n'y a pas de contre parties demandées en échange de l'investissement consenti par le partenaire.

Ce qui ne l'empêche pas de décliner cet engagement en termes de communication, interne notamment, mais il n'y a pas de publicité réalisée sur les événements ou de logos visibles en échange de l'apport financier consenti par le partenaire.



■ *Comment une entreprise procède-t-elle pour s'engager dans le sport ?*

Sauf cas exceptionnel de plus en plus rare aujourd'hui, l'engagement d'une entreprise dans le sport découle d'une stratégie pré-établie qui, pensée en amont, vise à atteindre les objectifs que l'entreprise s'est fixé.

● *La définition d'un territoire d'actions*

Toute entreprise désireuse d'investir dans le sport doit commencer par se poser plusieurs questions préalables.

La première concerne les motivations qui l'incitent à vouloir s'engager : pourquoi veut-elle aller dans le sport ? Avec quels objectifs ? Que va-t-elle y chercher ?

La deuxième question concerne le ou les sports dans lesquels elle peut investir. Et la forme qu'il peut prendre : vaut-il mieux s'associer à un sport, au niveau local ou fédéral ? A un sportif ? A un événement national, international ? A un sport professionnel et médiatique ? A un sport de masse concernant de nombreux pratiquants ? Faut-il organiser soi-même un événement ? etc.

Les critères de choix pour le sport sont nombreux :

- nombre de licenciés
- impact médiatique
- visibilité,
- impact auprès du public,
- poids économique,
- existence d'une industrie,
- implantation sur le territoire,
- infrastructures,
- partenaires déjà présents, etc.

Les questions qui se posent au futur partenaire sont donc nombreuses. La définition d'un partenariat doit prendre en compte ces différents éléments afin de répondre au mieux à la problématique de l'entreprise qui va y répondre point par point pour bien définir un territoire d'action.



L'un des critères principaux est celui des valeurs : il doit y avoir compatibilité entre les valeurs de l'entreprise et celles du sport ou de l'événement dans lequel elle est susceptible d'investir. Ceci afin d'avoir une certaine légitimité pour investir sur ce territoire et le revendiquer.

Le préalable va donc consister à établir les valeurs de l'entreprise, ce qui fait sa force, ses gènes, ce qui la distingue par rapport à la concurrence.

Car, et c'est l'autre critère incontournable : le sponsoring est aussi un moyen de se distinguer de la concurrence. L'entreprise doit donc bien étudier ce qui se fait par ailleurs pour se positionner au mieux dans le secteur du sport.

Une fois qu'elle a défini le territoire sportif qu'elle veut investir, elle doit définir la stratégie qu'elle va mettre en œuvre pour atteindre les objectifs qu'elle assigne à cet engagement (visibilité/notoriété, animation du réseau, impact commercial, cohésion en interne...). En général, ces objectifs se cumulent, même s'il y a un objectif majeur.

La stratégie consiste en la mise en place d'un dispositif et d'une série d'actions pour répondre aux objectifs fixés.

Cela passe aussi par la définition d'un budget, non seulement pour finaliser l'accord de partenariat, mais aussi pour le faire vivre ensuite. Il est communément admis que pour animer un partenariat efficacement, il faut investir au moins le double que le montant du contrat. (1 euro pour le sponsoring = 1 euro pour les actions).

Tout dépend de l'ampleur que l'entreprise veut donner à son parrainage, s'il a une portée locale ou régionale, nationale ou internationale... Les budgets ne sont bien évidemment pas les mêmes.

● *La contractualisation du partenariat*

Tout partenariat passe par la signature d'un contrat de partenariat. Celui-ci doit être le plus précis et le plus détaillé possible afin de garantir les droits et les devoirs de chacune des parties.

La durée, le montant, les différentes clauses (exclusivité sectorielle, etc.) doivent bien sûr y être consignés.

Mais également tous les aspects « techniques » liés à l'application concrète du partenariat et son exploitation par le parrain :



- la visibilité de la marque partenaire (nombre de panneaux sur le stade, taille du logo sur les équipements ou sur les affiches de l'évènement...)
- les conditions d'utilisation de l'image du partenaire (partenaire officiel ou autre)
- l'utilisation par le sponsor des photos ou du sport parrainé et des sportifs à des fins publicitaires, etc.
- la définition des actions de communication autorisées
- le nombre de places ou d'invitations fournies pour chaque évènement, etc.

Tout ce qui peut qualifier la prestation fournie en contrepartie par le parrainé doit figurer dans le contrat.

Ainsi que les motifs de résiliation en cas de désaccord.



■ *L'activation du partenariat*

Le contrat conclu, le partenaire peut mettre en place les actions qu'il a définies pour faire vivre ce partenariat afin de l'optimiser au mieux auprès des différents publics qui l'intéressent.

L'activation d'un partenariat passe par des actions de communication indispensables pour faire vivre un engagement dans le sport. On parle aussi de « faire savoir ». Ces actions reposent sur un certain nombre d'outils qui sont présentés dans cette partie.

● *La visibilité terrain*

Le premier terrain d'activation du partenariat consiste à la rendre le plus visible possible pour tous les publics. Il s'agit donc de s'assurer de la présence de la marque sur tous les supports incontournables dans l'environnement du parrainé :

- le terrain (panneautique, affichage, etc.)
- les tenues du parrainé
- les supports de communication (affiches, dossier, site Internet...)

● *La communication auprès de la presse et des médias*

Une bonne exploitation d'un partenariat passe aussi par une sensibilisation des médias à l'engagement de l'entreprise qui doit mettre en place tous les outils adéquats pour relayer son partenariat auprès des médias :

- conférence de presse
- dossier de presse
- communiqués de presse

L'apport de contenus aux médias est très important.

● *La communication multimédias*

Le partenaire peut s'appuyer sur la production multimédia (vidéo, audio, photo, etc.) pour alimenter les différents canaux de communication qu'ils soient externes ou internes.



Un site Internet dédié au (x) sport(s) ou aux différents partenariats est également un outil tout à fait adapté et de plus en plus répandu pour faire vivre un engagement sportif aux yeux du public. On peut y organiser des jeux-concours avec des places à gagner pour les événements ou des voyages ou des rencontres avec des champions, etc.

● *Les outils classiques*

Tous les outils classiques de la communication écrite peuvent aussi être utilisés pour relayer le partenariat :

- newsletter papier,
- revues,
- bulletins et support de communication du club ou d'un club de supporters,
- affiches,
- totems informatifs etc.

Tous ces outils sont parfaitement adaptés pour faire passer le message de l'entreprise auprès des différents publics..

● *La publicité*

En outre, s'il recherche de la puissance et de la visibilité, le sponsor peut aussi relayé son engagement via une campagne médias (TV, radio, Internet, presse écrite, affichage, etc.) afin de faire ressurgir sur l'entreprise les valeurs positives du sport en question.

- **Les supports de communication d'un club**, d'un événement ou d'une fédération parrainée peuvent être des outils utiles et efficaces s'ils ont une audience significative. Ces supports peuvent être :
 - **le site Internet** du club ou de la fédération parrainée, etc.
 - **le magazine ou le journal du club** s'il existe
 - **le programme officiel du match**
 - **le calendrier ou le programme annuel** de présentation de la saison, etc.

On le voit, les supports à disposition du partenaire pour faire passer son message auprès du grand public ne manquent pas.



■ *La gestion des relations publiques*

Un partenariat sportif est aussi un moyen de cibler des publics spécifiques de l'entreprise. Pour cela, les relations publiques sont un outil indispensable.

Elles permettent d'entretenir des relations suivies avec :

- les clients
- les prospects
- les fournisseurs

Tout un ensemble d'outils permet de fidéliser les uns, de prospecter les seconds ou de remercier les derniers.

Cela s'articule autour :

- des invitations aux événements
- des voyages
- des rencontres thématiques (journées de pratique, d'initiation ou découverte du sport, organisation d'un tournoi...),
- des rencontres avec les sportifs ou les managers du club qui sont toujours appréciées
- un séminaire dans un espace sportif

L'aspect sympathique et convivial de ces rencontres autour du sport constitue toujours une phase de contacts B to B privilégiés entre professionnels.



■ *L'activation en interne*

L'exploitation en interne du partenariat doit permettre de développer la fierté d'appartenance et la proximité. C'est aussi un excellent moyen de fédérer les équipes autour de valeurs et thèmes communs ainsi que de motiver les personnels grâce à des opérations spécifiques comme des jeux-concours, des places à gagner pour les rencontres sportives, etc.

En interne, toute action de partenariat commence, dans la mesure du possible, par une action de communication à des fins pédagogiques pour expliquer ce partenariat et ses objectifs dans le but de faire adhérer les équipes à ce projet d'entreprise.

Pour cela, le partenaire dispose des outils de communication habituels :

- l'intranet
- site Internet dédié au sponsoring
- affichage en interne, etc.

Il peut aussi avoir recours aux procédés classiques des relations publiques avec les invitations aux événements, ou aller plus loin en organisant des opérations spéciales qui peuvent prendre différentes formes :

- rencontres avec les sportifs lors d'événements ou de conventions
- interventions des sportifs ou d'entraîneurs dans l'entreprise
- organisation d'animations sportives en interne avec des tournois réservés aux salariés, ou des rencontres sportives entre sites ou filiales, etc.

Tous ces outils permettent à une entreprise de décliner en interne un partenariat sportif qui est aussi une vitrine pour l'externe.



■ *La déclinaison sur le terrain sociétal*

Les grandes actions de sponsoring menées par les grandes entreprises trouvent aussi souvent un prolongement sur le terrain sociétal. Au-delà du bénéfice d'image et des retombées, mais aussi de l'activation en interne, le parrain s'engage souvent dans des actions envers les jeunes.

Pour ces actions dans les quartiers ou les lieux de vie, les partenaires peuvent faire appel aux collectivités afin de faciliter la conduite de ces actions sur leur territoire.

Par exemple, le groupe Suez, partenaire de la Fédération Française de Football et de l'équipe de France, s'est engagé dans un programme de développement du football pour les non-voyants nommé Cécifoot. Cette action permet ainsi à ce public de bénéficier, comme les licenciés valides, d'aides pour développer leur sport.

De même, BNP Paribas, partenaire historique du tennis, soutient des actions dans les quartiers sensibles afin de permettre à certains jeunes de découvrir le tennis, un sport avec lequel ils ne sont pas forcément en contact.

Ce volet sociétal est, de plus en souvent, partie intégrante de tout engagement dans le sport.



■ *Le rôle de l'agence de Marketing Sportif*

Pour s'engager dans le sport, une entreprise peut le faire seule si elle dispose des compétences en interne ou bien faire appel à une agence spécialisée dans le Marketing Sportif.

Cette agence peut simplement conseiller le sponsor ou prendre en charge la totalité de sa politique de sponsoring, de la définition à la gestion des invitations sur l'événement, en passant par la conclusion des contrats et l'activation d'un plan de communication globale.

C'est pour cela que les entreprises sont souvent représentées par une agence. Dans la galaxie du sport, les sponsors ne sont pas les seuls à faire appel à un tiers. Les organisateurs ou les détenteurs de droits comme les fédérations, par exemple, font aussi souvent appel aux compétences et au savoir-faire très spécifiques des agences qui sont à la fois agence conseil mais aussi opérationnelles dans la mise en œuvre du partenariat.

Elles sont rémunérées par le partenaire comme prestataire de services.

De fait, les différents acteurs du sport dont les collectivités sont amenées à être en contact avec l'agence qui sert d'intermédiaire entre le sponsor et ses différents partenaires.



2

LES COLLECTIVITÉS ET LE SPORT

Etat des lieux des relations entre collectivités et Marketing Sportif

21

Placées au cœur de la politique sportive par leur rôle central dans la gestion des équipements et le financement de la pratique (clubs et associations), les collectivités, de fait, sont en contact direct avec le Marketing Sportif. Et, pour certaines d'entre elles, ont déjà intégré outils et techniques du Marketing Sportif dans la gestion de leur environnement sportif.

Que ça soit sous forme de sponsoring, dans l'accueil des événements sportifs, dans leurs relations avec les clubs professionnels ou dans la gestion des équipements, les collectivités sont des acteurs de l'ère du Marketing Sportif.



■ *Collectivités et sponsoring*

Pour développer sa notoriété, dynamiser son image ou promouvoir ses atouts et ses potentiels économiques et/ou touristiques, une collectivité peut faire le choix du sponsoring. En devenant partenaire d'un événement, d'un champion, d'une équipe ou d'une fédération dont les valeurs lui correspondent, elle peut s'offrir un territoire d'expression très valorisant en même temps qu'une belle vitrine médiatique.

Pour cela, différentes options sont possibles, notamment dans le choix du support de sponsoring. Il faut donc définir une stratégie adaptée et la mettre en œuvre de façon optimale.

● *Le sponsoring sportif, vecteur de communication pour une collectivité*

Une action de sponsoring sportif réfléchi et bien exploitée participe au rayonnement de la collectivité qu'elle soit locale ou territoriale et de manière permanente. Elle lui permet en effet de promouvoir ses potentiels en augmentant sa notoriété et en dynamisant son image. Dans tous les cas, une action de parrainage sportif est valorisante et dynamique car le sport est un domaine fédérateur qui rejaillit sur le sponsor, qu'il soit public ou privé d'ailleurs, le sport étant synonyme de large audience et de mobilisation sociale. Elle permet ainsi à la collectivité de toucher des cibles variées selon ses objectifs, le support de partenariat choisi (sport, sportif ou événement) et les actions mises en œuvre pour le faire vivre.

Ces différents publics peuvent être :

- **Le grand public**, si l'objectif est la notoriété en faisant connaître la collectivité ou de valoriser son image auprès d'un large public
- **Le public des touristes et des clients potentiels**, si l'objectif est d'attirer des visiteurs et de bénéficier de retombées directes par la suite
- **Le public des pratiquants d'une discipline**, si l'objectif est de se positionner comme un site de pratique privilégié de la discipline en question afin d'attirer les pratiquants et d'optimiser l'utilisation d'équipements ou d'infrastructures



- Le public des jeunes pour les attirer. En étant sponsor d'un événement, les collectivités mettent en scène un sport ou une discipline particulièrement populaires auprès de ce public
- Le public des chefs d'entreprise, si l'objectif est de démontrer le dynamisme de la collectivité afin d'attirer des investisseurs ou des entreprises sur son territoire...
- Les citoyens locaux pour les mobiliser, les accompagner et leur donner une certaine fierté d'appartenance.

Localement, une action de sponsoring marque aussi un engagement fort auprès des athlètes du cru ou des événements organisés sur son territoire et démontre ainsi le soutien et le dynamisme de la collectivité.

● Les critères de choix du « support » de sponsoring

Le choix du support, en premier lieu la discipline parrainée, doit répondre à plusieurs critères :

- Elle doit être identifiée comme ayant des valeurs cohérentes avec celles que la collectivité souhaite mettre en avant.
- Ces différentes valeurs peuvent être : ambition, dynamisme, esprit d'équipe, solidarité, esprit d'entreprendre, etc.
- Une notoriété et une couverture médiatique en phase avec les objectifs préalablement définis (image, notoriété, relations publiques...) par la collectivité ensuite

Il existe 3 axes majeurs de sponsoring pour les collectivités :

- Un club/une équipe dans une discipline : le plus souvent, une collectivité soutiendra un club ou une équipe « du cru ». En plus des traditionnelles subventions et partenariats autorisés par la législation (*cf. partie collectivités et clubs professionnels*), c'est en effet un moyen particulièrement efficace pour à la fois marquer son engagement dans la vie locale et communiquer sur les atouts de la région. La médiatisation et donc la visibilité sont toutefois liées aux résultats sportifs. Et l'image peut aussi pâtir d'incidents extra-sportifs.
- Un champion : il s'agit d'un sponsoring à dimension plus humaine et, le plus souvent, local. Ce type de sponsoring est ainsi, par exemple, particulièrement



pratiqué par les stations de sports d'hiver auprès de leurs athlètes – leurs noms et logos apparaissent souvent sur les bonnets de skieurs et autres snowboardeurs. Ce type de partenariat est efficace pour développer la notoriété et l'image d'une collectivité. Cependant, là encore, il existe un risque lié aux résultats du champion ou de la championne (s'ils ne sont pas bons), aux blessures ou à des problèmes extra-sportifs (dopage...) qui peuvent le rendre moins efficace.

- **Un événement** : là encore, une collectivité parrainera généralement un événement organisé sur ses terres. Ce partenariat « win-win » (gagnant-gagnant) permettra aux deux parties – l'événement et la collectivité – de se promouvoir mutuellement. Sponsoriser un événement est en outre plus neutre en termes de résultats sportifs et peut offrir une plus grande exposition en fonction de l'importance et de la médiatisation de l'épreuve.

- **L'offre des organisateurs est importante et variée**, ils sont nombreux à solliciter les collectivités (directement ou indirectement par le biais d'un club ou d'une association) pour pouvoir organiser leur événement sur un territoire. La collectivité a donc l'embarras du choix et doit se positionner en fonction de ses objectifs.
- **Pour devenir sponsor**, une collectivité doit conclure un partenariat avec l'organisateur de l'événement, les dirigeants d'une équipe ou un athlète. Elle s'acquitte généralement d'un « droit d'entrée » financier dont le montant est fonction notamment de la notoriété et de la couverture médiatique du « support » choisi.

Le soutien de la collectivité peut aussi être logistique (mise à disposition d'équipements, barriérage) ou humain (mise à disposition de personnels).

En vertu de son partenariat, la collectivité bénéficie le plus souvent de visibilité (stade, parcours, équipements de l'athlète, voiles d'un bateau...) et de prestations d'hospitalité pour recevoir ses invités (chefs d'entreprises, entrepreneurs, etc.). Elle aura également la possibilité d'exploiter l'image de l'événement ou du champion dans le cadre de sa communication : supports informatifs, campagne dédiée, etc.

Enfin, une collectivité a tout intérêt à organiser diverses animations autour de son partenariat afin de sensibiliser le plus grand nombre à son engagement car un bon partenariat est un partenariat qui se sait. Il faut donc cumuler le savoir-faire (bien activer l'opération de sponsoring) et le faire savoir (la communication) pour un sponsoring efficace.



Les + du sponsoring sportif pour une collectivité

Visibilité médias

Développement de la notoriété

Développement de l'image : dynamisme, ambition...

Possibilité de relations publiques (chefs d'entreprises...)
pour promouvoir les potentiels de la collectivité

Les exemples **Le Nord-Pas-de-Calais et Paris-Roubaix : Une région s'engage sur un monument du sport français**

Après le retrait de La Redoute, la Région Nord-Pas-de-Calais est devenue en 2007 et pour trois années le sponsor principal de la mythique course cycliste. Un statut qui lui confère une visibilité importante sur l'épreuve, notamment à l'arrivée sur le Vélodrome de Roubaix et dans les fameux secteurs pavés de « l'Enfer du Nord ».

Ce soutien à Paris-Roubaix poursuit trois buts distincts, explique-t-on à la Région :

- Préserver un événement du patrimoine populaire : Paris-Roubaix est un monument du sport français mais un monument qui serait en péril si la Région ne garantit pas la pérennité des secteurs pavés qui sont menacés par endroits. Berceau de nombreuses épreuves cyclistes et terre de champions (Cédric Vasseur, Arnaud Tournant, Jean-Marie Leblanc ou Jean Stablinski), le Nord-Pas-de-Calais s'engage pour assurer que la légende se perpétue et en tire un bénéfice

d'image car si Paris-Roubaix disparaît, c'est l'un des événements qui assurent chaque année la médiatisation internationale de la Région qui disparaît ;

- Affirmer une passion pour le sport en général et pour le cyclisme en particulier ensuite : le sport est un vecteur de communication pour la Région qui voit là un moyen de démontrer son dynamisme et de mobiliser sa population autour d'événements festifs et populaires ;
- Montrer d'autres visages et d'autres couleurs à travers cet événement festif : la course comme les autres événements sportifs donnent une image différente de la Région à travers toute la France et au-delà...

Paris-Roubaix, l'une des plus anciennes courses cyclistes créée en 1896 après l'érection du nouveau Vélodrome de Roubaix, apparaît donc comme un atout majeur dans la mise en valeur du patrimoine régional.



Wasquehal et son programme voile : Une ville industrielle et non maritime mise sur la voile

En octobre 2008, le maire de Wasquehal, Gérard Vignoble, a annoncé le lancement d'un programme voile sur trois ans. La ville continuera à parrainer un « Class 40 » qui a pris la 14^e place de la Route du Rhum 2006 ; avec à sa barre Loïc Le Doyen, le voilier participera notamment à la Route du Rhum 2010 et à la Transat Jacques Vabre, deux courses à fort retentissement médiatique.

Ce programme voile ramène en fait Wasquehal à ses premières amours, la première implication de la ville dans le sponsoring nautique datant de 1986. Jusqu'en 1995, le bateau wasquehalien participa à de nombreuses courses comme la Solitaire du Figaro ou la Transat AG2R, remportant même le Tour de France à la Voile en 1990.

En hissant à nouveau haut ses couleurs sur les mers, Wasquehal apporte une autre image de cette ville de l'agglomération lilloise qui, depuis la fin du football professionnel sur son territoire, mise sur un sport d'un bon rapport-qualité prix pour bénéficier d'une nouvelle vitrine médiatique et valorisante.

Comme le dit la municipalité sur son site Internet : « avec le Tour de France cycliste et le Tour de France à la voile, c'est le football et l'ES Wasquehal qui ont permis de placer la ville sous les feux de la rampe ». Ce qui n'empêche PAS Gérard Vignoble, qui est aussi président du club de football, de renouveler sa confiance à la voile. Cette discipline fait partie des sports à forte valeur ajoutée (écologique, dynamique, sain...) qui permettent à une ville de 20 000 habitants de faire du sponsoring avec des moyens adaptés.

Et aussi...

La région Rhône-Alpes et Val d'Isère 2009

La région Rhône-Alpes sera l'un des principaux partenaires des Championnats du Monde de ski alpin organisés début 2009 sur ses terres à Val d'Isère.

Elle parrainera notamment la piste de descente dames, dont elle a participé à l'aménagement à hauteur de 15 % (soit 930 000 euros) et qui sera baptisée « Piste Rhône-Alpes ». Cette forme de « naming » est une façon de rentabiliser les autres investissements puisque la Région participe aussi à la construction d'un centre sportif (1,47 million d'euros) et subventionne, en plus, le Comité d'Organisation à hauteur de 500 000 euros.

Cela mérite bien d'avoir une piste à son nom qui sera citée de multiples fois pendant l'événement.

Valloire et Jean-Baptiste Grange

Valloire est l'un des principaux sponsors du jeune slalomeur Jean-Baptiste Grange, originaire de la station. Elle bénéficie ainsi d'une visibilité sur le casque du skieur lors de toutes ses compétitions nationales et internationales, et organise diverses opérations de communication et de promotion (retransmission des courses au cinéma de Valloire, etc.) autour de son champion.

Le parrainage d'un skieur par sa station est l'une des plus anciennes formes de sponsoring et l'une des plus naturelles et logiques. Supporter son champion est, pour une station, une excellente façon de communiquer sur les pistes de ski.



La Guadeloupe sur la Route du Rhum 2006

En 2006, le Conseil Régional de Guadeloupe a sponsorisé le bateau de Claude Théliér engagé dans la mythique course à la voile. En échange d'une contribution financière de 200 000 euros, la région, grâce à sa présence sur l'intégralité

de la voile (via un visuel symbolisant la Guadeloupe) et sur la coque (avec l'inscription « Terres de Passion ») a bénéficié d'une bonne exposition médiatique, notamment à l'arrivée à Pointe-à-Pitre, sur son territoire où tous les médias locaux ont accueilli le navigateur en héros.

Et encore...

Certaines collectivités associent directement leur nom à une équipe ou un événement :

- Open de Moselle (tennis)
- Open 13 (tennis)
- Bretagne-Armor Lux (équipe cycliste)
- Auber 93 (équipe cycliste)



■ *Collectivités et événement sportifs*

L'accueil, voire l'organisation, d'un événement sportif est particulièrement efficace pour promouvoir les potentiels d'une collectivité. Quelles que soient son importance et sa médiatisation, accueillir un tel événement permet de donner un coup de projecteur sur une ville, un département ou une région.

C'est d'abord une source de retombées économiques non négligeables pour le tissu économique local, en nuitées d'hôtels ou de campings, en consommation de bar et restauration, achats dans les commerces, etc. Le coup de projecteur médiatique assure également des retombées médias positives. Enfin, au-delà de ces retombées, l'organisation d'un événement est aussi un excellent moyen de mobiliser une communauté (population, jeunes, personnels, acteurs économiques locaux, etc.) autour d'un projet fédérateur.

● *Introduction*

Pour promouvoir et valoriser son territoire, une collectivité peut accueillir une manifestation sportive ou l'organiser en partenariat avec un club ou une association locale puisque tout événement sportif doit bénéficier de l'agrément d'une fédération sportive ou d'une structure affiliée.

Dans ce cas, les événements sont principalement de 4 ordres :

- **L'événement itinérant**, type Tour de France cycliste ou à la voile, qui reste un jour ou deux dans votre ville. Avec une durée limitée dans le temps et un impact concentré sur quelques jours ou quelques heures.
- **L'événement ponctuel** qui va durer un week-end ou une semaine comme un tour de Coupe Davis ou un championnat national ou international, éventuellement en y associant le nom de la collectivité.
- **L'événement récurrent**, qui revient chaque année ou à intervalles réguliers comme un tournoi de tennis ou une course de bateau (Route du Rhum à Saint-Malo ou Vendée Globe aux Sables-d'Olonne qui ont lieu tous les quatre ans)
- **L'événement exceptionnel** comme la Coupe du Monde de rugby ou de football, un Championnat du Monde de ski ou de handball, etc. qui n'ont lieu qu'une fois tous les 20 ou 30 ans. Sans parler des Jeux Olympiques, très rarement organisés en France mais dont l'impact sur le territoire est important parce qu'ils



s'accompagnent de l'aménagement d'équipements et d'infrastructures qui modifient pour longtemps la configuration du territoire. Ce qui n'est pas le cas pour des événements ponctuels.

Chaque type d'événements a ses atouts et ses inconvénients, notamment en fonction de leur durée et des coûts qu'ils représentent. Il revient donc à la collectivité de bien étudier l'impact et les retombées afin de choisir l'événement qui correspond le mieux à ses objectifs et ses moyens.

Par exemple, une étape du Tour de France a un coût important (60 000 à 100 000 euros) mais assure aussi des retombées importantes. D'autres événements, « meilleur marché », peuvent aussi s'avérer d'un très bon ratio prix/retombées.

● *Les retombées économiques d'un événement*

Le premier impact pour la collectivité, le plus immédiat et le plus visible, concerne les retombées économiques directement liées à la manifestation. Le public, mais aussi l'ensemble des personnes gravitant autour de l'organisation (concurrents, équipes, journalistes, organisateurs, etc.) génèrent du chiffre d'affaires, principalement pour les secteurs de l'hôtellerie et de la restauration. Le taux de remplissage des hôtels explose généralement durant la durée de l'événement, tandis que restaurants, bars et brasseries – grâce à de petites consommations journalières – mais aussi l'ensemble des commerces enregistre des pics de fréquentation.

Enfin, toutes les personnes présentes sur le lieu de l'événement – participants, journalistes, public, VIP... – sont autant de cibles potentielles auprès de qui la collectivité peut directement mettre en avant ses atouts touristiques ou économiques.

Évidemment, ces retombées sont fonction de la durée mais aussi de l'importance de l'événement et du public drainé.

● *Les retombées médiatiques d'un événement*

Accueillir un événement sportif génère également des retombées médiatiques positives. C'est d'abord un accélérateur de notoriété. C'est ensuite un signe du dynamisme et de l'ambition de la collectivité ; son image auprès du grand public et des entrepreneurs/chefs d'entreprise, deux cibles distinctes mais importantes toutes les deux, en sort le plus souvent renforcée. C'est donc aussi, voire surtout, grâce à l'exposition nationale ou internationale de l'événement que la collectivité peut promouvoir ses potentiels.



Les retombées sont aussi fonction de l'importance de l'événement. Il faut aussi pouvoir les mesurer pour évaluer l'impact de l'événement et valider cet investissement.

Car l'accueil d'un événement sportif nécessite un investissement conséquent :

- **Financier, en premier lieu**, car la collectivité doit signer un contrat avec la société organisatrice de l'événement – comme l'ont fait, par exemple, certaines régions lors de la dernière Coupe du Monde de rugby, disputée dans l'Hexagone.
- **Logistique ensuite**, car les infrastructures nécessaires à l'accueil d'un événement sportif — équipements, sécurité, village, etc. — sont importantes, quelle que soit la discipline. Humain également, car l'accueil d'un événement est un véritable témoin de la capacité de la collectivité, quelle que soit sa taille ou sa renommée, à mobiliser ses forces vives (élus, responsables des sports, personnels...) autour d'un objectif commun.

Les retombées médiatiques sont aussi fonction des investissements consentis pour la communication et la promotion de l'événement. Ils peuvent être à la charge de la collectivité ou de l'organisateur. Cela dépend des accords conclus avec l'organisateur propriétaire de l'événement ou son représentant (Fédération, agence événementielle, etc.). Généralement, selon l'importance de la manifestation, la communication est répartie entre la communication nationale, voire internationale qui sera alors à la charge de l'organisation et le local. C'est alors à la collectivité ou aux représentants locaux qu'il revient de mobiliser et d'attirer ses habitants...

En général, l'organisation d'une manifestation sportive revêt bien des atouts pour la collectivité, à condition que le coût soit adapté aux moyens et que l'événement proposé soit bénéfique. L'offre événementielle étant pléthorique, il faut vraiment bien choisir sur quel événement miser afin que le retour sur investissement soit réel.



Les + de l'accueil d'un événement

Retombées économiques immédiates

Retombées médiatiques importantes

Développement de la notoriété

Développement d'une image dynamique

Promotion des potentiels de la collectivité

Mobilisation des équipes et des personnels

Les exemples **Les Hautes-Alpes et les Jeux Olympiques de Turin 2006 : Un département français partenaire d'un grand événement international**

Les Hautes-Alpes ont su tirer un bénéfice immédiat (retombées économiques) et à long et moyen terme (image, notoriété) de la proximité géographique des Jeux Olympiques d'hiver qui se sont déroulés à Turin en 2006.

Grâce à l'énorme couverture médiatique des Jeux Olympiques d'hiver de Turin en février 2006, le département limitrophe des Hautes-Alpes a su saisir l'occasion de communiquer pour mettre en valeur son patrimoine sportif et ses atouts touristiques. Impliqué en amont de l'événement, le Conseil Général a notamment consenti un investissement de 5 millions d'euros afin d'optimiser les conditions d'accueil des spectateurs. La Région PACA (Provence-Alpes-Côte d'Azur) s'est aussi distinguée par une campagne de communication nationale qui a généré selon le vice-président du Conseil général, Christian Séard « d'excellentes retombées pour le département, valorisées à environ 5 millions d'euros ».

La tenue des Jeux Olympiques à Turin n'a pas eu un effet majeur sur le tourisme pendant la quinzaine de l'événement, car il s'est déroulé pendant les vacances scolaires, une période durant laquelle les stations font toujours le plein. Mais depuis, ces deux dernières années, les retombées se sont fait sentir et les Hautes-Alpes bénéficient toujours de la médiatisation des JO qui lui ont permis de se faire connaître sur le plan international.

Par ailleurs, le département a continué à miser sur le sport en développant un réseau de pistes cyclables à destination des cyclo-sportifs qui veulent emprunter les routes mythiques des cols du Tour de France. Les Hautes-Alpes sont un passage obligé du Tour chaque année puisqu'elles comptent sur leur territoire nombre des sommets qui ont fait la légende du Tour. Et le tourisme « cyclo-sportif » est un des atouts sur lequel mise le département.



Le Conseil Général des Alpes-Maritimes et le 1^{er} Marathon Nice-Cannes : Un département parie sur un sport de masse

Sous l'impulsion de Christian Estrosi, député-maire de Nice et président du Conseil Général des Alpes-Maritimes, le 1^{er} Marathon des Alpes-Maritimes Nice-Cannes a vu le jour le 9 novembre 2009.

Ancien pilote moto et toujours sportif assidu adepte de la course à pied mais aussi du vélo, le président du Conseil général mise beaucoup sur le sport pour dynamiser l'image de sa ville dont il a été élu maire en 2007.

Trois ans de travail ont été nécessaires pour permettre à un marathon de relier Nice à Cannes, séparées de 42 km ! Trois ans pendant lesquels il a fallu faire travailler ensemble, en plus de Nice et Cannes, les cinq villes traversées (Saint-Laurent-du-Var, Cagnes-sur-Mer, Ville-neuve-Loubet, Antibes-Juan les Pins, Vallauris Golfe-Juan) et mobiliser une association sportive (Azur Sport Organisation) capable d'organiser un tel événement.

Car, dès sa première édition, cette course est devenue le deuxième marathon de France en termes de participants avec 10 000 coureurs (le premier étant Paris avec plus de 30 000 concurrents).

Outre cette volonté de donner une image dynamique des Alpes-Maritimes (qui ne peut se limiter à la caricature de région des retraités), un tel événement implique de fortes retombées économiques puisqu'il attire plusieurs milliers de coureurs de toute la France (97 départements étaient représentés sur la première édition) et de toute l'Europe avec 18 pays représentés. Ces coureurs et leurs accompagnants représentent pour Nice et la région des retombées économiques importantes à une période de l'année où le tourisme est en sommeil.

Enfin, la nouveauté de l'événement qui a déjà remporté un large succès auprès des coureurs, comme la présence de nombreux étrangers, va assurer une forte visibilité nationale et internationale à l'épreuve.

Et comme le Conseil général a associé son nom à l'épreuve dont l'intitulé officiel est « Marathon des Alpes-Maritimes Nice-Cannes », ce sont autant de retombées qui seront associées directement à la collectivité...

Et aussi...

Le Vendée Globe

Le département de Vendée a repris, via une Société Anonyme d'Economie Mixte (SAEM), l'organisation de la célèbre course au tour du monde à la voile qui portait son nom depuis l'origine mais qui était organisée jusqu'en 2003 par une société privée. Le fait de devenir plus que le simple hôte de l'épreuve mais son véritable organisateur, a permis au département

d'assurer la pérennité de la course, d'optimiser les retombées et de contrôler les recettes financières importantes liées à l'événement au profit de la collectivité (ville des Sables-d'Olonne, commerçants, entreprises locales...). De nombreuses entités économiques locales étant de surcroît associées d'une façon ou d'une autre à l'organisation de l'événement.



La Région Midi-Pyrénées et la Coupe du Monde de rugby 2007 :

La région, terre d'ovalie par excellence, a accueilli quatre rencontres au Stadium de Toulouse. Pour profiter de cette chance unique de faire découvrir ses atouts économiques et touristiques, elle a signé aussi un partenariat avec le Comité d'Organisation, s'associant ainsi plus étroitement à la mise en place de l'événement (hébergement des équipes, formation des volontaires, achat de places...) et valorisant son investissement.

Strasbourg et le Grand Départ du Tour de France 2006 :

La métropole alsacienne a fait de l'accueil du Grand Départ du Tour de France cycliste un axe majeur de sa promotion et de sa communication en 2006. Elle a aussi profité des retombées économiques directes (hôtellerie, restauration, commerces...) liées à l'accueil du public, des concurrents et de l'ensemble des suiveurs du Tour. Chaque année, l'accueil du Grand Départ du Tour de France est l'un des événements sportifs les plus prisés des collectivités, voire des villes étrangères comme Londres en 2007 ou Monaco en 2009.

La Région-Nord-Pas-de-Calais et La Route du Louvre :

La région parraine depuis 2005 un marathon, véritable trait d'union entre le bassin minier et la métropole lilloise, deux ensembles historiquement antagonistes. Cet événement, organisé par La Ligue régionale d'athlétisme, permet aussi de dynamiser le territoire, de fédérer la population autour d'une grande journée festive. La Route du Louvre est en outre soutenue par les partenaires publics majeurs que sont le Conseil Régional et Lille Métropole Communauté Urbaine. Elle doit son nom au fait qu'une annexe du Musée du Louvre doit s'ouvrir en 2011 à Lens, sur un ancien site minier.

Et encore...

- Saint-malo et le départ de la Route du Rhum tous les 4 ans
- Le Roc d'Azur de Fréjus (VTT)
- La Foulée Blanche d'Autrans (ski de fond)
- La Transjurassienne (Morez)
- Les 24 Heures du Mans
- Les 24 Heures Motonautiques de Rouen
- Les événements temporaires que les collectivités peuvent accueillir :
- Les étapes du Tour de France
- Les rencontres de Coupe Davis ou de Fed Cup (tennis)
- Les étapes du Tour de France à la voile ou de la Solitaire du Figaro
- Les matchs des équipes de France de football, rugby ou handball
- Les départs des courses à la voile (Transat AG2R, Mini-Transat...)
- Les championnats nationaux de toutes les disciplines
- Les étapes de l'Hexagonal, le Tour de France VTT
- Les étapes de la Grande Odyssée (course hivernale)



■ *Collectivités et territoire sportif*

Certaines collectivités poussent plus loin encore leur ancrage dans le sport en s'en servant comme élément structurant du développement du territoire. Capitalisant sur un événement se déroulant sur leurs terres et/ou sur des atouts naturels ou historiques, elles définissent un territoire sportif spécifique qu'elles valorisent en mettant en place de véritables pôles (sportifs, économiques, industriels...) destinés à assurer le développement du territoire en question...

Le sport, pris dans sa globalité (avec toutes ses composantes économiques, événementielles, etc.) peut donc s'inscrire dans une véritable réflexion stratégique menée par tous les acteurs du territoire afin d'apporter de la valeur ajoutée à la collectivité.

● *Le sport, outil structurant du territoire*

À l'instar du Mans, la « ville de l'automobile » grâce, entre autres, aux célèbres 24 Heures et son fameux circuit Bugatti, ou de la Vendée, le « département du nautisme », avec ses chantiers et « son » Vendée Globe, certaines collectivités disposent d'un héritage sportif particulièrement intéressant à exploiter. Elles peuvent, par exemple, créer autour de ce territoire un pôle d'excellence sportif.

C'est ce qu'a fait la ville sarthoise, en association avec le département et l'ACO (Automobile Club de l'Ouest), le club gérant les installations. Le circuit est devenu un véritable outil de développement avec l'installation à demeure d'écuries de courses, d'écoles de pilotage ou encore d'une filière sport-études pour les apprentis pilotes. Autant d'acteurs générateurs d'emploi et d'activité économique en dehors des événements ponctuels.

Cette exploitation d'un territoire sportif spécifique implique des atouts naturels, historiques ou stratégiques. Toutes les collectivités ne sont donc pas égales sur ce plan. Mais celles qui sont dotées de ces « avantages concurrentiels » ont beaucoup à gagner à « exploiter le filon » si cela correspond à un véritable positionnement.

Accueillir un ou des événements n'est évidemment pas suffisant ; il faut en outre capitaliser sur leur médiatisation pour attirer entreprises, sportifs, etc. Puis en faire un véritable axe stratégique de développement destiné à démarquer la collectivité du reste de la France grâce à de la communication d'image notamment.



La Côte basque (Pyrénées-Atlantiques et Landes) par exemple, grâce notamment à ses côtes propices à la pratique de la discipline, a fait du surf un vecteur de développement. L'accueil d'événements sportifs d'envergure (Lacanau Pro, Hossegor...) a également accéléré l'essor de toutes les activités liées au surf : installation de sièges sociaux d'équipementiers, de fabricants, d'écoles de surf, etc. Plus que de simples retombées médiatiques ou d'image, l'événement a donc dans ce cas un effet structurant sur le territoire et un fort impact sur toute l'activité économique, et pas seulement touristique, des villes ou départements en question.

● *Le sport, outil de mise en valeur du patrimoine naturel*

D'autres territoires, des départements notamment, comme la Drôme et la Loire par exemple, utilisent leurs atouts naturels pour se positionner sur les sports nature ou outdoor. Ils bénéficient ainsi de retombées bénéfiques liées à l'image positive de ces activités.

Parmi les retombées positives, on peut citer :

- **L'organisation d'événements et de manifestations** aux retombées économiques et touristiques réelles.
- **La valorisation du patrimoine naturel** du territoire en question, en externe et en interne
- **Le développement d'un tourisme « vert » et de nouvelles activités connexes** : gîtes, magasins spécialisés, structures de randonnées,

D'autres territoires se positionnent comme terre d'élection de telle ou telle activité. Ainsi certaines collectivités misent sur la randonnée, pédestre ou VTT. D'autres investissent sur le cyclotourisme, comme le département des Hautes-Alpes qui, lieu de passage rituel du Tour de France, veut attirer les cyclo-sportifs sur ses routes en été à la suite des grandes étapes alpestres. Pour cela, certains départements aménagent des pistes cyclables et des points de ravitaillement dédiés aux cyclo-touristes.



● *Le sport, outil d'aide à la reconversion d'un territoire*

Cependant, l'adoption d'un positionnement sportif spécifique n'est pas nécessairement liée à l'organisation ou l'accueil d'un événement sportif.

Elle peut aussi être liée uniquement aux atouts naturels, historiques ou géographiques de la collectivité. Ainsi la ville bretonne de Lorient a-t-elle, elle aussi, adopté un positionnement maritime avec la reconversion des anciens arsenaux militaires en bases pour les écuries de course au large. Positionnement qu'elle a renforcé avec la création en 2008 de la Cité de la Mer Eric Tabarly dont l'inauguration lui a permis de donner une résonance médiatique nationale à ce positionnement. C'est un peu la vitrine qui vient compléter le dispositif pour que tout le monde le sache et attirer du public afin de toucher les dividendes de ce positionnement « course au large ». Encore faut-il bénéficier de ce type d'atouts (infrastructures, façade maritime, savoir-faire local susceptibles d'attirer des équipes, etc.).

On pense aussi à la ville de Noeux-les-Mines dans le Pas-de-Calais qui a créé une station de ski sur ses anciens terrils et ainsi reconverti l'ancien espace minier grâce à une activité sportive. Encore fait-il avoir ce type d'atouts, en l'occurrence un relief unique dans son genre.



Les + du positionnement « sportif » d'un territoire

Retombées économiques avec le développement de véritables filières

Développement d'un tissu d'entreprises

Retombées touristiques

Valorisation du territoire avec l'image positive des sports outdoor

Démarquage par rapport aux autres territoires

**Pérennité du positionnement indépendant
d'un événement ponctuel ou des résultats d'un sportif**

Communication à l'année

Renforcement du sentiment d'appartenance, fierté des habitants

Condition :

Avoir un atout naturel, culturel, historique ou patrimonial à exploiter

Les exemples **La Côte Basque et le surf :** **La Région Aquitaine surfe sur un sport de valeur(s)**

La Région Aquitaine a fait du surf un véritable vecteur de développement grâce à l'accueil d'événements sportifs d'envergure et au développement de toutes les activités liées (installation d'entreprises, chantiers, etc.).

A la base de ce positionnement spécifique on trouvent les sites exceptionnels de diversité de la côte basque : Anglet, Biarritz, Guéthary, etc., qui comptent parmi les « spots » les plus fameux du monde avec des vagues pouvant atteindre jusqu'à cinq mètres. Conséquence logique, les trois départements de la Côte basque (Pyrénées-Atlantiques, Landes et Gironde) accueillent aujourd'hui plusieurs

manifestations importantes de la discipline et un salon de Gliss Expo.

Débarqué à Biarritz en 1957, le surf, qui compte 100 000 pratiquants en France, fait désormais partie intégrante de la culture et de l'économie de la région. Une économie spécifique autour de la discipline s'est mise en place, avec notamment le choix de grandes marques de planches ou de vêtements d'implanter leurs sièges dans la région. Cette économie fait vivre 5 000 personnes et génère 800 millions d'euros de chiffre d'affaires.

Elle permet aussi, grâce à l'image de dynamisme qu'elle confère à la côte basque, de garder les forces vives, notamment les jeunes, dans la région.



La Drôme, l'Ardèche et les sports nature : Des départements misent sur le vert

Les deux départements de la région Rhône-Alpes se sont positionnés sur le secteur des sports nature avec l'accueil d'événements mais aussi le développement d'activité connexes.

Depuis plusieurs années, ils conduisent une politique volontariste en faveur du développement maîtrisé des sports de nature. La priorité : pérenniser les lieux de pratique en entretenant l'ensemble du réseau dédié aux activités de randonnées non motorisées et en

étant les maîtres d'ouvrage des opérations de signalétique des sports de nature. Ils ont même créé conjointement le site Internet www.sportsnature.info, qui recense notamment les sites de pratiques sportives et les événements se déroulant dans les deux départements.

La Drôme et l'Ardèche favorisent ainsi le développement de toutes les activités connexes (gîtes, magasins spécialisés, etc.) et la découverte de leur patrimoine touristique et culturel.

Et aussi...

La Mans et l'automobile

La ville sarthoise s'appuie sur son célèbre circuit géré par l'ACO (Automobile Club de l'Ouest) pour développer un pôle d'excellence sportive sur le site. Sièges d'écuries, écoles de pilotage, lycée technique avec une filière spécialisée dans la mécanique, etc. : cette activité est génératrice d'emplois et d'activité économique permanente en dehors des périodes d'événements sportifs qui, comme les célèbres 24 Heures, assurent aussi des retombées importantes, économiques sur les plans local et médiatiques au niveau international.

Lorient, cité de la course au large

L'ancien port militaire du Morbihan a entrepris la reconversion de son arsenal en base nautique pour les écuries de course au large. La ville a aussi créé en 2008 la Cité de la voile Eric Tabarly, véritable musée de la course au large, en hommage au célèbre marin disparu afin de prolonger cet ancrage maritime sur le plan touristique.

Les Hautes-Alpes et le VTT/cyclo-tourisme

S'appuyant sur ses atouts géographiques (cols mythiques du Tour de France, routes aménagées, etc.) et climatiques (300 jours de soleil par an), le département des Hautes-Alpes s'est positionné sur le tourisme cycliste pour dynamiser son économie en été. Des séjours thématiques « vélo » tout compris sont proposés, des lieux (points d'eau, gîtes d'étape, etc.) sont aménagés pour accueillir les randonneurs.



■ *Collectivités et sport professionnel*

Exploiter au mieux l'atout du professionnalisme

L'implication des collectivités dans le sport passe par une bonne gestion des deniers publics. Qu'ils soient utilisés sous la forme de dépenses de fonctionnement en personnels ou équipements, ou sous la forme de subventions au sport amateur comme professionnel, ces moyens doivent être gérés au mieux de l'intérêt général.

Les collectivités qui ont des clubs professionnels sur leur territoire doivent aussi optimiser la relation avec ces structures. Elles peuvent conditionner l'attribution des subventions à un certain nombre de conditions, d'objectifs et de contre parties afin que ces subventions ne constituent pas seulement un coût mais représentent bien un investissement pour la collectivité. De fait, comme on va le voir, les relations entre collectivités et clubs professionnels ne se limitent plus à l'attribution de subventions, mais se rapprochent de plus en plus de véritables partenariats.

● *Introduction*

A une époque, pas si lointaine, les collectivités ont eu à se plaindre plus qu'à leur tour du sport professionnel. Celles qui en possédaient un ou plusieurs sur leur territoire y voyaient surtout les inconvénients liés aux coûts indispensables pour maintenir une équipe au haut niveau. Tandis que les autres, qui n'avaient pas cette malchance pourrait-on dire, se plaignaient de ne pas bénéficier des retombées médiatiques liées à l'exposition du sport professionnel au niveau national.

Avec les nouvelles lois régissant le financement du sport par la sphère publique et le développement des investissements privés, tant au niveau du capital des clubs qui, depuis qu'ils se sont transformés en sociétés commerciales, sont détenus par des sociétés privées, qu'au niveau des ressources commerciales en plein développement, les relations entre collectivités et le sport professionnel ont évolué.

Il est communément admis que, si un club professionnel peut représenter une charge pour la collectivité, il ne faut pas seulement l'entendre en termes de coût, mais plutôt l'envisager sous l'angle d'un investissement susceptible de retombées bénéfiques pour la collectivité.

Le sport professionnel peut donc constituer un bénéfice pour la collectivité si elle exploite au mieux l'atout que représente un club pro sur son territoire.



● *L'apport des clubs professionnels*

Aujourd'hui, il est communément admis que le club professionnel-phare, qu'il soit de football, de rugby, de basket, de handball ou de volley-ball, est souvent l'un des principaux vecteurs d'image pour la ville, voire au-delà, pour le département, ou même la région.

L'Olympique Lyonnais, par exemple, participe depuis une dizaine d'années au développement de la notoriété, non seulement de la ville, mais aussi de toute la région lyonnaise et à l'amélioration de son image (ambition, gagnante, etc.).

Le club est bien souvent, de fait, la vitrine de la collectivité la plus visible aux yeux des publics externes.

Sur le plan économique et fiscal, notamment, les clubs peuvent aussi faire partie des plus importantes entreprises du territoire, en termes de chiffre d'affaires et compter parmi des contributeurs notables au niveau de l'impôt sur les rémunérations et des taxes diverses.

A condition que ça ne soit pas à n'importe quel prix, notamment au détriment des autres acteurs du sport amateur ou des autres secteurs associatifs, la collectivité a donc le plus grand intérêt à ce que ses clubs professionnels soient performants, tant sur le plan sportif qu'économique.

● *Les relations avec les clubs professionnels*

Le soutien aux clubs pros est régi par la loi (loi Buffet de 1999, décrets n° 2001-828 et 2001-829 du 4 septembre 2001).

La collectivité ne peut tout d'abord accorder des subventions purement financières aux clubs qu'au titre de missions d'intérêt général : formation, insertion, sécurité des conditions d'accueil. Ces subventions sont donc en général attribuées aux associations « support » des clubs professionnels (équipes de jeunes, centres de formations, structures amateurs).

Ce soutien doit être contractualisé par une convention entre la collectivité et le club concernés. Cette convention fixe les obligations de chacune des parties et détaille l'ensemble des concours financiers apportés par les collectivités territoriales et/ou leurs groupements pour l'année sportive. Le montant maximal des subventions versées par l'ensemble des collectivités territoriales et de leurs groupements ne peut excéder 2,3 millions d'euros pour chaque saison sportive.

Une autre forme de relation existe entre collectivités et clubs professionnels, qui



s'apparente à une transaction commerciale, il s'agit des contrats de prestation de service.

La collectivité peut ainsi optimiser son partenariat avec les clubs professionnels par :

- l'achat de places ou de prestations diverses dans les stades ou les salles, comme des invitations, du réceptif, etc.
- l'apposition du nom ou du logo de la collectivité sur divers supports de communication (panneaux au bord du terrain, documents).
- l'achat d'espaces publicitaires lors des manifestations sportives constitue quant à lui des prestations de service, qui n'entrent pas dans le cadre des missions d'intérêt général.

Le décret n° 2001-829 du 4 septembre 2001 prévoit que les sommes afférentes à ces prestations sont également plafonnées, à hauteur, de 30 % du total des produits du compte de résultats de l'année précédente, et en valeur absolue, à 1,6 million d'euros par saison sportive.

Ces différentes actions ont un double avantage pour la collectivité : elles optimisent et font vivre les relations avec le club de façon intelligente, et elles permettent aussi de faire bénéficier différents publics d'accès privilégié au spectacle sportif.

Ainsi des places sont mises à disposition des jeunes des quartiers défavorisés ou des autres associations sportives. Des opérations de relations publiques à destination des décideurs ou des institutionnels peuvent aussi rentrer dans ce cadre.

Ce point est important car adaptable en fonction des cibles visées, des messages à faire passer et de la taille des événements ou projets.

Des relations bien mises en œuvre avec l'entité professionnelle peuvent donc ressurgir tant sur le terrain social qu'économique et avoir des effets bénéfiques sur l'ensemble de la communauté.

Il est aussi à noter qu'un club professionnel phare peut aussi faire naître un sentiment de fierté et d'appartenance au sein de la population, ce qui est toujours positif pour l'ensemble de la communauté.

Enfin, les succès sportifs, notamment en cas de la qualification pour des compétitions européennes ou internationales, rejaillissent au-delà des frontières nationales.

L'une des formes de relation entre les collectivités et les clubs professionnels est la mise à disposition des équipements publics. Cette relation fait l'objet d'une partie spécifique dans ce guide car elle revêt une importance particulière, en particulier pour tout ce qui touche au financement du sport et aux ressources des clubs.



● *Les relations avec les clubs amateurs*

Toutes collectivités, même celles qui ne possèdent pas de clubs professionnels en leur sein, sont amenées à avoir des relations avec des associations sportives plus ou moins importantes dans le cadre de la mise à disposition des équipements et de l'attribution de subventions.

Sans mettre en place une véritable stratégie de Marketing Sportif, une collectivité peut sensibiliser les clubs et associations à la diversification et à l'optimisation de leurs ressources. La collectivité ne sera pas maîtresse d'œuvre de ces différentes actions car ce n'est pas son rôle mais elle peut inciter les clubs à réfléchir à la manière de générer d'autres ressources car, même au niveau amateur, une forme de Marketing Sportif peut trouver sa place.

- **Le sponsoring** existe puisque les clubs font appel à des sponsors maillots et à des entreprises partenaires dont le nom apparaît autour du stade.
- **Le calendrier annuel** est aussi souvent l'occasion de générer des recettes auprès des entreprises et commerces locaux.
- **Le nom des partenaires** est souvent relayé au stade lors d'annonces au micro des enceintes équipées de sonorisation.
- **Tout événement festif** peut être source de recettes supplémentaires : depuis toujours, les clubs organisent des soirées, bals, grillades, kermesses, etc... afin de générer de nouvelles recettes.

Ces dernières années, se sont développés les clubs des partenaires où les membres bénéficient d'un statut VIP et d'invitations au repas d'avant ou d'après-match en échange d'une contribution supplémentaire. Même au niveau amateur, dans des villes de 15 ou 20 000 habitants, cela fonctionne car les décideurs locaux (les chefs d'entreprise ou élus) aiment à se retrouver pour renforcer leur réseau.

Pour les entreprises, cela permet de prolonger la simple action de sponsoring et de développer les contacts commerciaux.

D'autres formes de Marketing Sportif peuvent être adaptées au niveau amateur, à condition qu'il y ait une volonté au sein du club ou de l'association et des compétences pour les mettre en œuvre car toute action nécessite une organisation et donc du temps.



Les + du soutien au sport professionnel

Donner un cadre et un barème aux subventions
Établir des relations contractuelles qui engagent les acteurs
Établir des conventions qui clarifient les relations
Utiliser l'image et la notoriété des clubs pour valoriser la collectivité

Les exemples **La Sarthe :** **Le 72 mise sur ses clubs professionnels**

Le département soutient activement, à hauteur de 1,1 million d'euros (sur un budget de 9,3 millions d'euros dédié aux sports), ses clubs professionnels, notamment ses deux équipes fanion du MUC 72 (Ligue 1) et du MSB (Pro A).

Le soutien du Conseil général à ces deux clubs professionnels s'articule autour de deux axes. D'une part, le soutien aux centres de formation permettant aux clubs sarthois de former des jeunes « talents » à l'image de Nicolas Batum (MSB, aujourd'hui en NBA à Portland) ou de Didier Drogba (MUC 72, désormais à Chelsea, en Angleterre).

D'autre part, l'organisation d'actions d'utilité sociale permettant aux jeunes sarthois de rencontrer les sportifs professionnels et de comprendre la passion de ces derniers. Cela consiste notamment en la mise en place d'entraînements délocalisés du MSB dans les

clubs de basket du département et à l'invitation de jeunes aux différents matches du MUC 72 et du MSB.

La Sarthe s'appuie sur les résultats probants de ses deux clubs phares (le MSB a été champion de France de basket en 2006, et le MUC 72 s'illustre en L1 depuis la saison 2005-2006) pour promouvoir son territoire, développer sa notoriété, son image...et donc son attractivité à quelque 150 km de Paris.

En plus, la Sarthe bénéficie de la notoriété internationale des 24 Heures du Mans et ne manque jamais une occasion de communiquer à travers ses champions (Tsonga, Bourdais, Brochard, Bazire, etc.)

Département agricole sans particularité, la Sarthe a su utiliser le sport pour se positionner comme une « terre d'excellence et de performance ».



Lyon et l'Olympique Lyonnais : Les matchs de Ligue des Champions, supports de voyages d'affaires

Septuple champion de France en titre, l'Olympique Lyonnais est l'un des vecteurs de communication et de promotion de la ville rhodanienne. Sur la période 2005 à 2008, la SASP Olympique Lyonnais a perçu chaque année 515 000 euros au titre des missions d'intérêt général que le club poursuit et développe et environ 600 000 euros via l'achat de prestation de services (loges, places, abonnements, etc.).

Supporter assidu au stade de Gerland, le maire Gérard Collomb a mis en place un dispositif particulier pour utiliser l'image du club au service de sa ville. Car pour lui, « tant en France

qu'à l'étranger, il n'y a pas en terme d'image de Lyon de meilleur rapport qualité prix que l'OL, ». Pour valoriser sa ville et capitaliser ainsi sur l'image dynamique véhiculée par l'OL, la mairie organise périodiquement des voyages à l'étranger à l'occasion des rencontres de Ligue des Champions. Lors de ces voyages organisés à Madrid, Barcelone, Munich ou Milan, le maire invite une importante délégation de décideurs lyonnais, chefs d'entreprises, avocats, artistes ou industriels. À la condition qu'ils invitent, au match puis au repas organisé par la ville, des clients ou partenaires locaux. De quoi, évidemment, faciliter les affaires et donc le dynamisme économique des entreprises lyonnaises...

Et aussi...

La ville de Paris et le Paris-Saint-Germain

La Mairie de Paris a été l'une des premières municipalités à signer une convention avec un grand club professionnel. Depuis plus de dix ans, en contrepartie d'une subvention importante (5 millions d'euros annuels) versée à l'association, le club s'engage à faire différentes actions et opérations, en particulier à destination des jeunes des quartiers.

Les joueurs professionnels sont ainsi sollicités pour donner du club une image plus populaire.

La mairie reçoit également plusieurs milliers de places par saison, ce qui lui permet d'inviter des jeunes aux matchs du PSG.

Chambéry et Jackson Richardson

En 2005, un projet commun rassemblant tous les acteurs locaux (club, partenaires, collectivités) a été mis sur pied pour financer le recrutement de Jackson Richardson, l'emblématique capitaine de l'équipe de France de retour en France après plusieurs années passées en Espagne. Cette « union sacrée » avait pour objectif, non seulement de rassembler les fonds nécessaires pour garantir le heurt salaire du joueur, mais d'assurer aussi le développement du club et l'exploitation optimale d'une nouvelle salle financée par les collectivités, Chambéry Métropole en tête. Une subvention exceptionnelle de 150 000 sur trois ans a ainsi été versée par Chambéry Métropole à Chambéry Savoie Handball au titre de la promotion du futur grand équipement plurifonctionnel.



Strasbourg et la communauté urbaine

La Communauté Urbaine de Strasbourg a élaboré des conventions types pour gérer ses relations avec les clubs professionnels de l'agglomération qui compte notamment un club de football (Ligue 2) et un club de basket-ball (Pro A).

Six contrats types ont été élaborés pour régir les différents aspects d'un partenariat collectivité-club professionnel :

- convention d'occupation des équipements
- convention financière
- contrat de partenariat
- contrat d'objectifs
- convention pour l'organisation de manifestations
- contrat de régie intéressée.

A chaque situation correspond un contrat qui établit le niveau des apports financiers de la Communauté ainsi que les contre parties reçues en échange



■ *Collectivités et équipements*

Les équipements sportifs – stades, palais des sports... – figurent souvent parmi les fleurons d’une collectivité. Avec l’entrée dans une ère technologique et de services, les stades doivent désormais devenir de véritables lieux de vie où le confort et les services offerts sont optimaux, notamment pour séduire une nouvelle clientèle. Les collectivités, principalement les régions, qui sont aujourd’hui propriétaires – totalement ou en partie – de la grande majorité des équipements sportifs, ont évidemment un rôle essentiel à tenir dans cette démarche de construction, de rénovation et de modernisation des stades et des salles. D’autant plus que ces enceintes participent au développement de la notoriété et de l’image de ces collectivités. Constitutif de l’image d’une ville, le stade est donc désormais conçu comme un véritable centre de profit.

● *Les collectivités, propriétaires des équipements*

Le recensement intégral des équipements sportifs, espaces et sites de pratiques, réalisé à l’initiative et sous le pilotage du ministère de la jeunesse, des sports et de la vie associative, permet aujourd’hui de disposer d’une connaissance approfondie des infrastructures sportives françaises. La métropole et les DOM-TOM possèdent 324 247 équipements sportifs, espaces et sites de pratiques (251 426 équipements sportifs stricto sensu et 72 821 espaces et sites de pratiques de sports de nature). Au-delà de ces chiffres, le recensement a permis de confirmer le rôle essentiel des collectivités locales en matière d’équipements sportifs, puisque près de 77 % des équipements sportifs traditionnels sont la propriété des communes et que près de 70 % de ces équipements sont directement gérés par les communes. Les collectivités territoriales et les groupements de communes prennent eux en charge l’essentiel des coûts de construction, d’entretien et de gestion des équipements sportifs.

Par ailleurs, le parc d’équipements sportifs de l’Hexagone, souvent vétustes, voire obsolètes, nécessite une modernisation importante et la construction de nouvelles enceintes multifonctionnelles. Ceci afin de développer des recettes additionnelles. Les caractéristiques fonctionnelles des nouveaux équipements sportifs doivent répondre à une nouvelle donne : les stades et salles deviennent de véritables lieux de vie où confort et services doivent être de qualité.



Les collectivités ont d'ailleurs parfaitement conscience de l'utilité de tels équipements ; nécessaires au développement des clubs locaux (football, rugby, basket-ball, volley-ball...), ils favorisent aussi d'éventuelles candidatures à l'accueil d'événements sportifs. Ils génèrent donc non seulement des retombées économiques immédiates mais également un bénéfice d'image positif pour la ville. Équipement sportif, lieu de vie multifonctionnel, signal architectural, le stade devient un vrai symbole d'une agglomération. On voit ainsi fleurir les stades (Grenoble...) ou projets de stades (Valenciennes), de même que de nombreuses salles omnisports multifonctionnelles (Palais des Sports de Rouen...).

Si elles doivent évidemment être adaptées au contexte local (taille de la collectivité, potentiel du club, sports phares, etc.), notamment en terme de capacité, ces nouvelles enceintes doivent aussi être dotées d'un certain nombre d'atouts essentiels.

● *L'importance de l'hospitalité*

Espaces réceptifs (loges, salons, places VIP), services interactifs (multimédias) et médias (écrans géants...) doivent ainsi être optimisés et modernisés. Il est en effet essentiel de développer les recettes « match day », c'est-à-dire les jours de rencontres sportives. Cela passe en premier lieu par une optimisation des sièges d'hospitalité. Car ce qui compte vraiment, ce sont les places à prestations, les sièges VIP des sponsors et de leurs invités nettement plus rémunérateurs et valorisants que les sièges dits « classiques ». Un « siège business » dans une loge se valorise en France entre 4 500 et 12 500 euros par an (source Sportfive) alors que le billet d'un spectateur « lambda » vaut en moyenne 16 euros par match.

● *Des enceintes multifonctionnelles*

Le rayonnement économique d'une enceinte, qui rejaillit nécessairement sur les clubs qu'elle accueille et sur les collectivités, passe aujourd'hui par sa multifonctionnalité. Premier axe de réflexion : la construction d'enceintes capables d'accueillir non seulement plusieurs disciplines sportives – basket-ball, hand-ball, volley-ball par exemple – mais aussi des événements sportifs ponctuels et des manifestations culturelles. À l'image de qui se fait aux États-Unis depuis 20 ans ou de qui s'est fait en Allemagne pour le stade de la dernière Coupe du Monde de football 2006, la multifonctionnalité intègre d'emblée « l'entertainment », c'est-à-



dire les concerts, les spectacles, etc. Mais au-delà, le stade doit aussi devenir un lieu de vie permanent avec l'installation de galeries commerciales, restaurants, cinémas, salles de fitness, bureaux et autres qui assurent une activité quotidienne sur le site.

Chaque ville, selon son tissu économique, doit avoir un projet à la dimension de sa capacité. Toutes les enceintes ne pouvant comprendre tous ces équipements.

Au Mans, par exemple, la multifonctionnalité du stade de football se traduira par une implantation au cœur du circuit des 24 Heures, avec vue sur la piste qui permettra de mettre à disposition les espaces d'accueil les jours de courses et pas seulement de matchs. Car le véritable enjeu stratégique de ces nouvelles enceintes est de parvenir à vivre aussi en dehors des jours de match. Cela passe par exemple par des activités annexes ou périphériques : centres commerciaux, clubs de loisirs, hôtels, restauration, parking, bureaux, etc. À l'instar de la MMA dont le nouveau stade du Mans portera le nom et qui va installer son siège dans l'enceinte du stade, assurera ainsi une fréquentation quotidienne importante au site.

Une telle infrastructure peut ainsi contribuer à restaurer un quartier, voire une commune, et créer de nouveaux pôles d'activités bénéfiques pour la collectivité.

● *Le « naming », nouvelle source de recettes*

Devant les coûts faramineux de ces nouvelles enceintes, toute source nouvelle de financement est la bienvenue. Parmi celles-ci, le naming, une technique marketing qui consiste à vendre le nom d'un stade à un parraineur privé, le plus souvent pour une longue durée. Le Mans, dont la nouvelle enceinte inaugurée en 2009 portera le nom de MMArena, sera la première ville de France à adopter cette nouvelle source de revenus qui rapporte entre 1 million d'euros (Le Mans) et jusqu'à 10 millions d'euros annuels dans d'autres pays d'Europe. Nécessité financière oblige, la dénomination des stades pourrait donc évoluer dans les prochaines années et les enceintes mythiques, comme le Vélodrome à Marseille ou Geoffroy Guichard à Saint-Étienne se trouver dotées d'un nom commercial.

● *Quel montage financier ?*

Il existe différents montages juridiques et financiers pour concevoir, financer, construire et exploiter un équipement sportif de grande dimension (loi MOP, concession, contrat de partenariat, Bail Emphytéotique Administratif...). Quoi qu'il



en soit, lorsque le financement n'est pas pris en charge intégralement par les clubs – le nouveau stade de Lyon sera par exemple financé à 100 % sur fonds privés – il est souvent le fruit d'une collaboration entre les collectivités (Conseil Général, ville, groupement de communes) voire de plus en plus d'un partenariat public privé (PPP).

Dans le cas du bail emphytéotique administratif, le club est totalement maître de l'exploitation de son équipement. L'inconvénient majeur réside dans le fait qu'en théorie, le stade doit se limiter à son activité sportive. D'où le recours fréquent à d'autres formes de financement pour les projets :

- la concession (avec la difficulté de devoir fixer le tarif des places sur le long terme, comme pour le stade de Nice),
- le contrat de partenariat : l'enceinte financée et construite par une société privée est mise à la disposition de la collectivité, qui la loue ensuite au club,
- le PPP.

Mais chaque projet a son histoire, qui s'inscrit dans un contexte local. Il n'existe donc pas de solution idéale ou parfaite pour une collectivité ; il n'existe que des solutions adaptées.



Les exemples **L'agglomération de Montpellier et le stade Yves du Manoir :
Un stade construit spécifiquement pour le rugby**

Le 23 juin 2007 a été inauguré le stade Yves du Manoir, situé dans un nouveau quartier d'habitation – baptisé Ovalie – de Montpellier et qui comprend 12 000 places assises, un centre de formation et des terrains annexes pour le club local, le Montpellier Hérault Rugby Club.

Cet équipement est le premier stade neuf de l'histoire du rugby professionnel français. Son coût s'élève à 63 millions d'euros financé à 55,6 % par Montpellier Agglomération. L'enceinte a été construite pour accueillir quelques matchs de la Coupe du Monde de rugby ainsi que les entraînements de l'équipe d'Australie qui avait choisi la cité héraultaise

comme camp de base. Elle a ensuite été mise à la disposition du club résident qui s'est installé dans le Top 14.

Le maître d'ouvrage, Montpellier Agglomération, a voulu aller au-delà du simple stade. L'échange, la convivialité et la haute technologie sont de mise pour le plus grand confort des équipes et du public : espace douches aquathérapies, salle de gym et d'échauffement, vidéo débriefing, espace soins/kiné, salles de presse entièrement équipées, écran géant et téléviseurs. Enfin, une salle de réception de 1400 m² peut accueillir jusqu'à 1 500 personnes pour les réceptions d'après matchs.

**Le nouveau stade du Mans :
Un outil multifonctionnel inséré dans le tissu économique**

Un pôle d'excellence sportive réunissant sur un même site tous les grands équipements de sports, mais aussi de loisirs, a vu le jour au sud du Mans.

Le nouveau stade, arène sportive dédiée au football, mais aussi culturelle et hôtelière, trouve sa place sur le site d'Antarès, déjà riche d'un hippodrome, d'un circuit automobile, d'une piste de karting, d'un golf et d'un anneau cycliste. L'enceinte, qui devrait être inaugurée pour la saison 2010-2011, comptera 25 000 places assises pour les rencontres sportives (dont près de 2000 places "privilège" et 250 places en loges privées) et 41 500 places pour les spectacles. 3 500 m² d'espaces de réception sont également prévus ainsi qu'un restaurant panoramique, un centre de remise en forme et un hôtel de 65 chambres.

Pour le financement, a été mise en place pour la première fois en France une opération de « naming » : le stade portera donc le nom de MMArena, en contrepartie d'une participation financière.

Pour son exploitation, la ville du Mans et Le Mans Stadium, filiale de Vinci, ont signé, à l'été 2008, le contrat de concession du futur stade. D'une durée de 35 ans, il porte sur la conception, le financement, la construction, l'exploitation, l'entretien et la maintenance des lieux. La rémunération du concessionnaire sera basée sur les recettes commerciales tirées des événements qui seront organisés. Le MUC 72, club résident, s'acquittera d'une redevance comportant une part fixe et une part variable basée sur la fréquentation. La ville du Mans versera une subvention d'investissement et une subvention forfaitaire annuelle d'exploitation.



Et aussi...

Vichy et son Parc Omnisports Pierre-Coulon

La ville de Vichy s'est dotée d'un équipement sportif unique en France : un centre omnisports de 120 hectares, en bordure du Lac d'Allier, rassemblant terrains de sport permettant la pratique d'une cinquantaine de disciplines sportives (football, rugby, piste d'athlétisme, Palais des Sports, salles de tir à

l'arc et d'escrime...) et un centre d'hébergement, un centre médico-sportif, restaurants et salles de réunion et de théâtre. Un véritable « campus sportif » où les athlètes trouvent un cadre de vie agréable et fonctionnel, en pleine nature, à 5 minutes du cœur de ville.

Rouen et son Palais des Sports

Rouen se dotera en 2009 d'un Palais des Sports flambant neuf placé au cœur du projet de reconquête des quais baptisé Seine Ouest. Basket-ball, gymnastique, arts martiaux, volley-ball, handball, etc. : toutes les disciplines en salle disposeront d'un équipement adapté.

D'une capacité modulable de 3 500 à 6 000 places et d'une surface utile de 13 000 m², il devrait satisfaire les besoins des clubs locaux. Grâce à ses différentes salles, son plateau de 56 mètres sur 32, ses espaces d'échauffement et de musculation, ses bureaux et ses gradins amovibles, il sera homologué pour recevoir des manifestations de haut niveau (une vingtaine de championnats de France ou d'Europe par an) tout en accueillant deux équipes résidentes.

Grenoble et son nouveau stade

La collectivité Grenoble Alpes Métropole a été le maître d'ouvrage du Stade des Alpes, inauguré en février 2008 et qui accueille les rencontres à domicile du GF38. Ce bijou de technologie a coûté 75 millions d'euros peut accueillir 20 068 spectateurs. Un nouveau stade moderne et avant-gardiste avec une toiture de 18 000 m² avec panneaux photovoltaïques qui permettront de fournir 20 % de l'électricité nécessaire au fonctionnement du stade, interactivité – possibilité pour les spectateurs de pronostiquer le résultat ou de voter pour le joueur du match pas SMS – etc. Et le résultat d'une « réflexion sur les concepts » de la part de la métropole en s'attachant, d'une part à la relation espace de jeu/spectateurs (stade compact), et d'autre part aux relations entre l'équipement et son environnement (en fournissant des exemples, des plus urbanisés aux plaines d'équipement).

Et encore...

D'autres équipements sont actuellement à l'étude sur le territoire français et devraient voir le jour dans les 4 ans :

Football Bordeaux

- Lille
- Lyon
- Nice
- Strasbourg
- Tours
- Valenciennes

Rugby

- Stade Français (nouveau Jean Bouin)
- Biarritz (nouveau ou extension)
- Bayonne
- Brive (bail emphytéotique)
- Dax (extension)



CONCLUSION

Le point de vue de l'ANDES

Le financement de la rénovation du vaste parc d'équipements est l'enjeu majeur du sport en France dans les prochaines décennies.

L'Association nationale des élus en charge du sport (ANDES), « le réseau Sports des Collectivités locales », est une force de proposition et d'échange auprès de tous les acteurs du sport français et internationaux, des pouvoirs publics, du mouvement sportif et du secteur privé.

Avec 12 milliards d'euros de dépenses publiques par an dont 8 milliards d'euros pour les communes, les Collectivités territoriales sont un acteur majeur du sport en France.

Après des 175 000 associations sportives qui bénéficient de 1,2 milliard d'euros de subventions publiques par an, les élus locaux sont de véritables animateurs du territoire national.

Le financement du sport en France avec 30,4 milliards d'euros⁽¹⁾ représente 1,77 % du PIB avec une progression supérieure à celle du PIB national.

Si les Collectivités locales représentent de loin les premiers financeurs publics du sport, la part des investissements privés suit une progression significative avec 3 milliards d'euros annuels.

À ce titre, comme l'évoque ce Livre Blanc du sponsoring, la recherche des financements privés est une opportunité encore méconnue pour les associations ou les Collectivités locales en matière de fonctionnement ou d'investissement.

Bien que les récentes mesures législatives puissent inciter à cette collaboration des sphères privées et publiques, notamment en matière de Partenariat privé-public (PPP), il est clair que les acteurs publics et privés ont encore besoin d'apprendre à mieux connaître leurs objectifs et leurs contraintes réciproques pour favoriser leur complémentarité au service du sport.

C'est dans le sport professionnel ou sport-spectacle que cette réflexion prend toute sa dimension, avec des gros projets d'infrastructures qui deviennent désormais de véritables centres de vie ou de profit, nécessitant des moyens financiers considérables.

Certes, l'investissement du secteur privé est une opportunité à saisir pour la construction d'installations sportives, cependant il ne doit pas non plus être considéré comme la panacée.

(1) Source : Ministère de la Santé, de la Jeunesse et des Sports



Il s'agit donc d'instaurer une forme « de véritable dialogue compétitif » pour trouver des solutions qui ne compromettent pas l'avenir des finances publiques et respectent les attentes du secteur privé.

C'est dans cette optique que l'ANDES a formulé cinq propositions pour une clarification entre les Collectivités locales et le sport professionnel parmi lesquelles, la possibilité pour un investisseur privé de bénéficier de l'apport du secteur public sous une forme qui reste à définir.

Mis à part la possibilité des partenariats public-privé, qui reste un système complexe et coûteux pour les Collectivités locales, il s'agit de proposer des outils juridiques de financement mieux adaptés à la dimension des infrastructures.

Sur l'ensemble du territoire national, avec des équipements sportifs vieillissants dont 45 % ont plus de 20 ans, le financement de la rénovation du vaste parc d'équipements sera l'enjeu majeur du sport en France dans les prochaines décennies.

Avec 80 % de la propriété du patrimoine sportif soit plus de 200 000 installations, c'est dire la pression financière sans précédent que devront supporter les communes dans les décennies à venir. C'est la raison pour laquelle l'ANDES a proposé un « plan Marshall » de financement de l'État pour soutenir l'effort des Collectivités territoriales.

Il serait pertinent de réfléchir au rôle que pourrait jouer le secteur privé afin de participer à une « solidarité nationale » pour le financement du sport en France.

Enfin, la crise financière actuelle que nous vivons nécessite de prendre des mesures novatrices et courageuses, qui conduisent à une forme de relance économique indispensable pour notre pays.

Dans le contexte actuel de restriction budgétaire généralisée, les Collectivités locales peuvent jouer un rôle moteur dans ce domaine par le biais de la rénovation des équipements sportifs.

Il est donc de la responsabilité des pouvoirs publics et des acteurs privés de réfléchir à l'ambition sportive de la Nation et que nous voulons mettre en œuvre au service de l'ensemble de nos concitoyens.

Jacques THOUROUDE
Président de l'ANDES



ANNEXE 1

■ *Le rôle de l'agence conseil en Marketing Sportif*

Par Frédéric Léonard, directeur associé de l'agence Territoires Conseil

Intermédiaire entre les marques, les organisateurs ou les collectivités, l'agence intervient pour élaborer la stratégie puis la mettre en œuvre.

Les différentes phases

● *La phase d'écoute*

Écouter, prendre le briefing (« le brief » dans le jargon) de la situation et le préciser afin de faciliter la bonne explication de la problématique.

● *Le retour de « brief »*

À l'issue de cette phase d'écoute, l'agence rédigera un retour de brief qui permettra à la fois d'exprimer la bonne compréhension de la problématique mais également de clarifier ce qui doit l'être ainsi que de confirmer le contenu de la mission.

Une fois le diagnostic validé par tous, on peut passer à l'élaboration de la stratégie.

● *La recommandation stratégique*

C'est la première phase réelle de la valeur ajoutée d'une agence qui va remettre en perspective et en avant les vrais objectifs, apporter une orientation stratégique claire en réponse à la problématique, l'étayer, l'expliquer en traitant de son application auprès de l'ensemble des cibles et ceci que la problématique soit :

- Événementiel
- De structuration d'une offre sportive grand public
- De la construction d'un plan de communication sur l'offre sportive
- Structuration Marketing et communication d'un club phare avec les enjeux réels pour la collectivité, etc.



ANNEXE 1

● *Le plan d'action*

- Une fois la phase de recommandation stratégique et tactique validée par tous, le plan d'action sera ébauché afin d'expliquer concrètement la stratégie qui va être affinée, validée et, bien sûr, soumise à une évaluation budgétaire.
- L'agence pour ces phases d'accompagnement va généralement mobiliser un directeur associé ou de clientèle. L'équipe dédiée à un projet est importante car de sa qualité dépend le service fourni par l'agence. C'est aussi cette équipe qui justifie les honoraires d'agence.
 - Les agences ont de plus en plus tendance à faire rémunérer cette phase de recommandation, car les abus successifs (plus de 4 agences consultées en compétition, changement fréquent d'objectifs, divergences entre les élus, etc.) ont parfois découragé des agences de se mettre au service de l'économie publique !
 - Enfin un facteur important de qualité est le temps accordé à l'agence pour effectuer son travail. Il faut compter entre 6 à 8 semaines pour effectuer le travail de réflexion et d'écriture.

Ensuite, la collaboration avec l'agence se définit suivant les besoins de la collectivité pour aller au bout du plan d'action.



ANNEXE 2

56

■ *La communication graphique : éléments clefs d'un partenariat*

Par Antoine Tremblot, Directeur général de l'agence Leroy-Tremblot

● *Quelles sont les particularités de la communication graphique sur un événement sportif ?*

Ce qui distingue la communication sur le territoire du sport, par rapport à une communication corporate ou institutionnelle, c'est qu'il y a des contraintes fortes. Tout d'abord le mouvement et la vitesse. Puis la cohabitation des marques et la médiatisation. Les marques, partenaires d'un même événement, sont souvent très éloignées de leur univers concurrentiel habituel. Elles deviennent concurrentes sur le territoire du sport dans la mesure où celle qui l'emporte est celle qui émerge le plus. Ce commentaire est bien entendu valable pour les collectivités dont l'ambition est d'émerger sur le territoire du sport. Enfin, l'action ou le geste sportif s'imposent au spectateur ou au téléspectateur qui regarde l'événement. Le logo du partenaire ou de la collectivité n'est jamais l'objet de la retransmission. Il n'est visible que sur un laps de temps très court.

● *Quel conseil délivrer aux collectivités ?*

Le sport est un outil de communication à part entière pour une collectivité. Il faut, comme toute marque traditionnelle, avoir une stratégie de communication bien établie avec des objectifs : à qui s'adresse-t-on, aux riverains, à la région, à l'ensemble des Français, à l'étranger ? Tout dépend de l'envergure de l'événement et des enjeux. Cela nécessite de faire des choix qui imposent une image claire pour émerger, se démarquer et être facilement mémorisée. Une collectivité est une marque à part entière avec un territoire, une cible qui doivent rester identifiables dans le sport comme sur le terrain. Cela doit se traduire par une identité graphique forte, simple et puissante. Un système graphique peut permettre de théâtraliser le logo et de faire le lien entre le sport parrainé et la collectivité. Il y a ensuite d'autres moyens d'asseoir sa communication – par la publicité, les actions de relations presse ou relations publiques, le street marketing ou les partenariats – qui permettent de faire passer d'autres messages. Le marquage terrain n'est qu'un aspect de la communication. Une réflexion globale permet d'émettre un signal et d'affirmer une présence. L'efficacité d'une communication dans le sport passe par l'harmonisation des prises de parole en imposant un système graphique transversal et cohérent.



ANNEXE 3

57

■ Régime fiscal du parrainage et du mécénat sportifs

	PARRAINAGE	MECENAT	
AUTEUR DE LA DEPENSE	ENTREPRISE		PARTICULIER
	<i>C.G.I., art. 39.1.7°</i>	<i>C.G.I., art. 238 bis</i>	<i>C.G.I., art. 200</i>
DESTINATION	Manifestation, équipe, athlète, événement, club, organisateur ... <i>(sport professionnel)</i>	Œuvre d'intérêt général <i>(club amateur non lucratif)</i>	
NATURE	Contrepartie d'une prestation publicitaire ou promotionnelle	Subventions, dons (sans contre-partie), mais : <ul style="list-style-type: none"> • l'entreprise peut associer son nom à l'opération • si un service est rendu en échange, sa valeur doit être inférieure à celle du don (disproportion marquée) 	Dons, cotisations, frais non remboursés (sans contrepartie), mais : <ul style="list-style-type: none"> • si un bien est remis en échange, sa valeur doit être inférieure à celle du don (rapport de 1 à 4) • si un service est rendu en échange, il doit être offert à tout public
FORME	<ul style="list-style-type: none"> • Versements, rémunérations, prise en charge de frais • Fourniture ou mise à disposition de biens, services, personnel ... 	Versements en numéraire ou prestations	Versements en numéraire ou frais engagés dans le cadre du bénévolat
REGIME T.V.A.	Taxable (si le bénéficiaire est un organisme sans but lucratif à gestion désintéressée, exonération possible ou franchise si le montant annuel reçu est inférieur à 60.000 € : C.G.I., art. 261-7-1° b et c)	Non assujetti (hors champ), en l'absence de contrepartie	
BENEFICIAIRE	Personne physique ou personne morale	<ul style="list-style-type: none"> • Association sans but lucratif à gestion désintéressée • Fondation, fonds de dotation 	
AVANTAGE FISCAL	Déductibilité des résultats à 100% si la dépense est engagée dans l'intérêt direct de l'exploitation	Réduction d'impôt de 60 % du versement ou du prix de revient de la prestation en nature, dans la limite de 5 % du CA	Réduction d'impôt de 66 % du don, dans la limite de 20 % du revenu imposable, sur présentation d'un reçu ou d'un justificatif



ANNEXE 4

58

■ *Le contrat de parrainage sportif*

Par Denis Provost, avocat associé, département Sports, Cabinet Fidal

1. *Les textes*

– **Code général des impôts**

art. 39-1-7° : régime de déductibilité fiscale des dépenses de parrainage

– **Code de la santé publique**

● art. L. 3323-2 : prohibition de la propagande ou publicité en faveur des boissons alcoolique

● art. L. 3511-3 : prohibition de la propagande ou publicité en faveur du tabac

– **Code de commerce**

● art. L. 222-115 : communication de la liste des actions nominatives de parrainage aux actionnaires de S.A. qui en font la demande lors de l'assemblée annuelle d'approbation des comptes

● Arrêté du 6.01.1989 relatif à la terminologie économique et financière (NOR: ECOZ8800041A)

2. *Définition*

Opération par laquelle une entreprise apporte son concours financier et/ou en nature à l'organisateur d'une manifestation sportive et/ou au(x) sportif(s) participant à cette manifestation, en contrepartie de la promotion de son image de marque

3. *Distinction avec d'autres opérations ou contrats*

Parrainage et mécénat

- Le parrainage implique l'existence de contreparties directes et proportionnées au profit du parrain ; il doit être conforme à l'intérêt commercial de l'entreprise.



ANNEXE 4

- Le mécénat a pour objet le soutien d'une œuvre d'intérêt général, sans autre contrepartie que l'association du nom du mécène à l'opération ; il ne peut pas bénéficier à une personne physique ; il ne doit pas véhiculer un message publicitaire.

Parrainage et contrat de publicité ou d'affichage.

Le parrainage tend à associer l'image de l'entreprise à celle de la manifestation parrainée, ou à la notoriété du participant, et implique un véritable partenariat entre les parties, sans se limiter à la délivrance d'un message publicitaire ou à la présentation d'un produit.

Parrainage et contrat de vente, de louage ou de prêt de matériel

Les obligations du parrainé ne se limitent pas à payer le prix ou le loyer du matériel remis, ou à le restituer après usage.

Parrainage et donation

Le parrain n'est pas animé par une intention libérale.

Parrainage et contrat de travail

Les obligations du parrainé, lorsqu'il s'agit d'une personne physique, n'impliquent pas nécessairement un lien de subordination à l'égard du parrain (Cass. Soc., 22.07.1993, Auriol ; 16 jan. 1997, Niox-Château).

Toutefois, ces obligations peuvent n'être pas détachables du contrat de travail, lorsque le parrainé est également lié au parrain par un tel contrat.

En outre, les obligations conduisant le parrainé à participer à titre obligatoire à des manifestations, à présenter directement ou indirectement un produit, un service, un message publicitaire, ou à poser comme modèle, peuvent être révélatrices d'un lien de subordination ou caractériser une activité d'artiste du spectacle ou de mannequin, présumée salariée par les articles L.762-1 et L.763-1 du Code du travail (Cirulaire interministérielle DSS/AAF/A1/94 – N° 60 du 28.07.1994).

Parrainage et « contrat d'image »

- L'opération de parrainage implique de la part du parrainé des prestations positives (obligation de faire) visant à promouvoir l'image de marque du parrain, ce qui peut rendre délicate sa distinction d'un contrat de travail.

- Dans le cadre de l'exploitation de son image, le sportif n'a en principe qu'un rôle passif.



Parrainage et contrat de louage d'ouvrage ou d'entreprise

Le parrainage peut constituer une forme de contrat de louage d'ouvrage lorsque le parrainé s'oblige à organiser une manifestation pour le parrain, moyennant rémunération.

4. Elaboration du contrat

1. Identification et limitation des risques

- Contrôle de l'utilisation des fonds
 - échancier des versements
 - affectation des fonds
 - implication directe dans l'organisation (constitution d'une structure, filialisation, prise de participation ...)
 - obligation de rendre compte
 - obligations comptables et contrôle
- Aléas de la manifestation ou de la participation du parrainé
 - évaluation des risques (annulation pour des raisons climatiques, d'absence ou retrait d'autorisations administratives, forfait d'un champion, accident, élimination, défaite...)
 - obligations de moyens ou de résultats
 - assurances
- Risques liés au déroulement de la manifestation ou à l'utilisation du matériel
 - perte ou accident
 - dommages causés à autrui
 - limitations de responsabilité
 - assurances (obligatoires en matière d'organisation de manifestations sportives)
- Dopage
- Sanction de l'inexécution des obligations
 - clauses de résiliation anticipée
 - restitutions
 - dommages et intérêts
 - clauses pénales



ANNEXE 4

– Modalités de règlement des litiges

- compétence juridictionnelle
- recours à l'arbitrage

2. Identification du propriétaire des droits

– Droit d'organiser la manifestation

- monopole des fédérations sportives
- agrément

– Droit d'exploiter la manifestation

- obtention de l'accord des titulaires de droits, d'autres parrains ...
- conflits de droits

– Droit d'exclusivité de la diffusion audiovisuelle

- respect du droit à l'information
- limitations à l'exclusivité

– Droits des participants

- conflits d'exclusivité
- liberté d'expression
- droit à l'image

– Autorisations à obtenir

- Clauses de garantie
- Conditions suspensives ou résolutoires

3. Identification de l'étendue des droits concédés

– Manifestations couvertes par le contrat (épreuves qualificatives, phases finales, rencontres à domicile, à l'extérieur, à l'étranger ...)

– Modalités d'exploitation possibles (sur les tenues, dans l'enceinte sportive, par annonces sonores, avec ou sans possibilité d'utiliser des loges, de disposer de places...)

– Modes de diffusion autorisés (images télévisées, radiodiffusion, internet, UMTS, presse écrite, affichage ...)

– Produits ou services ne pouvant être associés à la manifestation (exclusivité par produits)

– Territorialité



ANNEXE 4

4. Identification des règles applicables

- Réglementation ou prohibition de la publicité
 - tabacs et alcools
 - normes réglementaires (affichage, matériel ...)
- Règles de participation à la manifestation
 - Déontologie (Charte déontologique de la Chambre de Commerce Internationale, Charte du sportif de haut niveau ...)
 - Règles fiscales (T.V.A. et facturation ...)

5. *Cluses et obligations essentielles*

- Exposé des motifs mettant en évidence la commune intention des parties et faisant ressortir l'intérêt pour le parrain de la contrepartie attendue
- Définition de l'objet
- Définition de la durée
- Prix et modalités de versement
- Remise du matériel
- Obligations de participation
- Marquage de la manifestation ou du participant
- Promotion du parrain
- Exploitation de la manifestation ou de l'image du participant
- Exclivité
- Non concurrence
- Résiliation



ANNEXE 5

■ *Les collectivités territoriales et le sport*

Par Denis Provost, avocat associé, département Sports, Cabinet Fidal

1. *Les collectivités territoriales et le parrainage*

1.1. **L'exigence d'un intérêt public local**

Une collectivité territoriale peut librement décider de « subventionner » des actions susceptibles de contribuer à la promotion de son identité, à condition de s'assurer que celles-ci ont un intérêt public local certain (TA Lyon, 30 mars 1989, req. n° 85-33534).

Le terme de subvention est par ailleurs impropre : il s'agit de rémunérer des prestations de promotion.

A cet égard, la simple apposition du logo de la collectivité sur les supports de communication offerts par le parrainé ne suffit pas à caractériser une prestation de promotion : en l'absence de contrepartie, le versement effectué par la collectivité publique peut être requalifié en aide économique illégale (CE, 26 juin 1996, n° 161283).

2.1. **L'application du Code des marchés publics**

Les contrats ayant pour objet de confier à une association la promotion de la collectivité territoriale en contrepartie d'une rémunération constituent des marchés publics (TA Melun, 22 déc. 2006, n° 06-5188/2).

Il en est ainsi notamment des achats de places dans les stades (TA Lyon, 19 avr. 2007, n° 0503574).

Le contrat de parrainage doit donc répondre aux principes de la commande publique :

- définition préalable des besoins de la collectivité
- liberté d'accès à la commande publique
- égalité de traitement des candidats
- transparence des procédures
- publicité et mise en concurrence

L'application du Code des marchés publics est toutefois difficile à concilier avec les spécificités du type de prestations concernées.



ANNEXE 5

2. *Les relations des collectivités territoriales avec les clubs sportifs professionnels*

2.1. Subventions et achats de prestations

- Les sociétés sportives ne peuvent recevoir de subventions publiques que pour les missions d'intérêt général visées par la loi (fonctionnement d'un centre de formation agréé, intégration sociale, prévention de la violence et sécurité dans les enceintes sportives), dans la limite de 2.300.000 € annuels (C. sport, art. L. 113-2 et R. 113-1 à R. 113-5).
- Les marchés de prestations de services (promotion d'identité, achats d'espaces, de places ...) que les sociétés sportives sont autorisées à passer avec les collectivités locales sont plafonnés à 1.600.000 € et 30% de leurs produits (C. sport, art. L. 113-3 et D. 113-6).

2.2. Aides économiques

Les sociétés sportives ne peuvent bénéficier des aides économiques visées aux articles L. 1511-1 et suivants, L. 2251-3 et L. 3231-3 du CGCT (C. sport, art. L. 122-11 et L. 122-12).

2.3. Garanties d'emprunt

Les collectivités territoriales ne peuvent accorder de garanties d'emprunt ni leur cautionnement aux sociétés sportives (C. sport, art. L. 113-1).

2.4. Participation au capital

Le législateur a supprimé la possibilité de créer des sociétés d'économie mixtes sportives locales depuis le 29 décembre 1999, ne laissant subsister que celles constituées avant cette date (L. n° 99-1124, 28 déc. 1999).

3. *La mise à disposition d'équipements sportifs publics*

3.1. Qualification juridique

Un stade fait partie du domaine public de la collectivité territoriale propriétaire (CE, 13 juill. 1961, n° 48.792, Ville de Toulouse).

L'occupation privative du domaine public par une personne privée doit faire l'objet d'une autorisation d'occupation temporaire, précaire et révocable.



ANNEXE 5

La passation d'une convention d'occupation du domaine public n'est soumise à aucune formalité de mise en concurrence, mais rien n'interdit à la collectivité de la soumettre volontairement au régime des délégations de service public (CAA Lyon, 3 juill. 2008, n° 06LY00772).

3.2. Nécessité d'une redevance

L'occupation privative du domaine public est soumise à un principe général de non-gratuité (CE, 11 févr. 1998, Ville de Paris c/association pour la défense des droits des artistes peintres sur la place du Tertre).

3.3. Fixation de la redevance

Le montant de la redevance pour occupation du domaine public est déterminé en fonction :

- d'une part fixe, qui correspond à la valeur locative d'une propriété privée comparable à la dépendance du domaine public occupée,
- et d'une part variable, déterminée selon les avantages retirés par le titulaire du titre d'occupation du domaine public (v. CG3P, art. L. 2125-3).

Toutefois, les collectivités territoriales peuvent tenir compte de l'intérêt public local ; en particulier, lorsque le titulaire de l'AOT est une association d'intérêt général dont la gestion est désintéressée, elles peuvent lui octroyer un titre d'occupation contre une redevance tenant compte uniquement de la part fixe ou dont le montant peut être minimal, voire symbolique (Rép. min. Collomb, JO Sén., 27 sept. 2007, p. 1721).

Mais dans le cas d'une société commerciale sportive, les avantages tirés de l'occupation d'un complexe sportif doivent s'apprécier au regard des recettes tirées de son utilisation, telles que la vente des places et des produits dérivés aux spectateurs, la location des emplacements publicitaires et des charges que la collectivité publique supporte, telles que les amortissements, l'entretien et la maintenance calculés au prorata de l'utilisation d'un tel équipement (CAA Lyon, 12 juill. 2007, Ville de Lyon).



ANNEXE 6

66

■ *Délibération du conseil municipal de Lyon*

MF/MM Séance du 20 juin 2005

2005/5259 — Signature d'une convention cadre d'objectifs

et de moyens entre la ville de Lyon et la SASP Olympique Lyonnais pour les saisons 2005-2006, 2006-2007 et 2007-2008 (direction des sports)

Le Conseil Municipal,

Vu le rapport en date du 7 juin 2005 par lequel M. le Maire expose ce qui suit :

Par délibération du 26 mai 2003, notre Conseil avait adopté le principe d'une convention triennale entre la Ville et l'Olympique Lyonnais prise en application de la loi Buffet du 28 décembre 1999 et après concertation avec le club.

Il vous est proposé aujourd'hui de conclure une nouvelle convention en appliquant le cadre proposé par la circulaire du 29 janvier 2002 relative aux concours financier des collectivités locales aux clubs sportifs.

La convention prévoit donc d'une part, les subventions versées par la Ville au titre des missions d'intérêt général que réalise l'Olympique Lyonnais (décret 2001-828 du 4 septembre 2001) et d'autre part, les sommes versées par la Ville au titre des prestations de service (décret 2001-829 du 4 septembre 2001).

La convention prévoit aussi qu'un avenant annuel permettra de vérifier les seuils de participation fixés par les articles L19-3 et L19-4 de la loi du 16 juillet 1984 modifiée. Ces seuils sont fixés, toutes collectivités confondues, à 2,3 M€ pour les subventions et à 1,6 M€ pour les prestations de services.

Les éléments financiers principaux du projet de convention joint sont les suivants : Une subvention de 515 000 € sera attribuée à la SASP Olympique Lyonnais pour la première saison au titre des missions d'intérêt général que le club s'engage à poursuivre et à développer. Il s'agit d'actions éducatives et d'animations en direction des écoles ou de structures socio-éducatives, de l'opération « OL avec les enfants », de l'animation du réseau des clubs filleuls, de l'OL Tour, du soutien à l'association « Sport dans la Ville » et de la participation de l'OL au projet de cette association dans le 9^e arrondissement (stade Boucaud), du développement du football féminin et des actions de prévention et de lutte contre la violence, le racisme et contre toutes formes de discriminations.



ANNEXE 7

■ *Financement et exploitation des stades : quels contrats ?*

Par Denis Provost, avocat associé, département Sports
et Véronique Fontaine, avocate associée, Département Secteur public,
Cabinet Fidal

1. *Concession de travaux publics*

1.1. **Objet**

La concession de travaux publics est un contrat par lequel une personne publique charge une autre personne de la réalisation d'un travail public moyennant une rémunération déterminée par le droit d'exploiter les ouvrages.

1.2. **Modalités**

Ce contrat est soumis à des obligations de publicité et de mise en concurrence spécifiques, dès lors que le montant des travaux est égal ou supérieur à 5.150.000 € HT (art. 11 de la loi 91-3 du 3 janvier 1991).

1.3. **Caractéristiques**

La concession de travaux implique que les aléas inhérents à l'exploitation soient transférés pour une partie significative au concessionnaire, ce qui implique que l'essentiel de la rémunération de ce dernier provienne de l'exploitation des ouvrages. En fin de contrat, les ouvrages réalisés par le concessionnaire reviennent gratuitement à la personne publique.

2. *Contrat de partenariat (P.P.P.)*

2.1. **Objet**

Le contrat de partenariat vise à confier à des entreprises privées, pour une durée correspondant à l'amortissement des investissements, une mission globale incluant le financement, la construction ou la transformation, l'entretien, la maintenance, l'exploitation ou la gestion d'ouvrages, d'équipements ou de biens immatériels nécessaires au service public.



ANNEXE 7

Il peut également avoir pour objet tout ou partie de la conception de ces ouvrages, équipements ou biens immatériels ainsi que des prestations de services concourant à l'exercice, par la personne publique, de la mission de service public dont elle est chargée (CGCT, art. L. 1414-1-I).

Le partenaire privé est maître d'ouvrage des travaux à réaliser.

2.2. Rémunération

- La rémunération du partenaire privé, liée à des objectifs de performance qui lui sont assignés, fait l'objet d'un paiement par la personne publique pendant toute la durée du contrat ; cette rémunération peut être diminuée des revenus des baux que le partenaire privé est autorisé le cas échéant à consentir par la personne publique sur les biens qu'elle a classés dans son domaine privé (CGCT, art. 1414-16).
- Le partenaire privé peut recevoir mandat d'encaisser, au nom et pour le compte de la personne publique, le paiement par l'utilisateur final de prestations revenant à cette dernière.
- Le contrat peut également autoriser le partenaire privé à se procurer des recettes d'exploitation de l'équipement à l'occasion d'activités étrangères aux missions de service public de la personne publique ne portant pas préjudice à celles-ci (CGCT, art. L. 1414-12).

2.3. Conditions de recours

- Les contrats de partenariat donnent lieu à une évaluation préalable précisant les motifs économiques, financiers, juridiques et administratifs justifiant leur passation (CGCT, art. L. 1414-2-I).
- Ils ne peuvent être conclus que pour les projets :
 - d'une complexité telle que la personne publique ne peut objectivement définir seule et à l'avance les moyens techniques répondant à ses besoins ou établir le montage financier ou juridique ;
 - ou qui présentent un caractère d'urgence, lorsqu'il s'agit de rattraper un retard préjudiciable à l'intérêt général affectant la réalisation d'équipements collectifs ou l'exercice d'une mission de service public, ou de faire face à une situation imprévisible ;



ANNEXE 7

- ou pour lesquels, compte tenu de leurs caractéristiques, des exigences du service public ou des insuffisances et difficultés observées dans la réalisation de projets comparables, ces contrats présentent un bilan avantages/inconvénients plus favorable que ceux d'autres contrats de la commande publique (CGCT, art. L. 1414-2-II).

2.4. Modalités de passation

La passation d'un contrat de partenariat est précédée d'une publicité permettant la présentation de plusieurs offres concurrentes (CGCT, art. L. 1414-3).

Les contrats peuvent être passés selon les procédures du dialogue compétitif, de l'appel d'offres ou selon une procédure négociée (CGCT, art. L. 1414-5).

2.5. Occupation et valorisation du domaine

Lorsque le contrat emporte occupation du domaine public, il vaut autorisation d'occupation de ce domaine pour sa durée.

Sauf stipulation contraire, le contrat confère au partenaire privé des droits réels sur les équipements qu'il réalise. Ces droits lui confèrent les prérogatives et obligations du propriétaire, dans les conditions et les limites prévues par les clauses du contrat ayant pour objet de garantir l'intégrité et l'affectation du domaine public (CGCT, art. L. 1414-16).

3. Bail emphytéotique administratif (BEA)

3.1. Définition

Un bien immobilier appartenant au domaine public d'une collectivité territoriale peut faire l'objet d'un bail emphytéotique administratif d'une durée de 18 à 99 ans en vue notamment :

- de l'accomplissement, pour le compte de la collectivité territoriale, d'une mission de service public,
- ou de la réalisation d'une opération d'intérêt général relevant de la compétence de la collectivité (CGCT, art. L. 1311-2).

Ce bail confère au preneur un droit réel susceptible d'hypothèque sur le bien immobilier, mais uniquement pour garantir le financement de la réalisation ou de l'amélioration des ouvrages situés sur le bien loué.



ANNEXE 7

Ce droit ne peut être cédé qu'avec l'agrément de la collectivité territoriale.

Celle-ci a également la faculté de se substituer au preneur dans la charge des emprunts en résiliant ou en modifiant le bail.

3.2. Rémunération

Une rémunération peut être versée au preneur par la personne publique.

Son mode de calcul doit distinguer les coûts d'investissement, de fonctionnement et de financement.

3.3. Modalités de passation

Selon le Conseil d'Etat, le BEA n'est en lui-même ni un marché, ni une délégation service public.

Toutefois, s'il prévoit le versement d'un prix à échéance régulière par la collectivité locale ou s'il est assorti d'une convention non détachable confiant l'exploitation de l'équipement au preneur et autorisant celui-ci à percevoir une redevance sur les usagers, les dispositions du Code des marchés public ou du Code général des collectivités territoriales relatives aux obligations de publicité et de mise en concurrence doivent être respectées.

4. La concession de service public

4.1. Définition

Il s'agit d'un contrat par lequel la collectivité confie à un tiers l'exploitation du service public à ses risques et périls en se rémunérant directement sur les usagers du service en fonction des tarifs fixés par la collectivité délégante.

4.2. Caractéristiques

La concession est une catégorie de délégation de service public qui se caractérise par le fait que concessionnaire doit prendre en charge la réalisation des investissements nécessaires au service, qu'il s'agisse des frais de premier établissement ou des investissements à réaliser en cours d'exécution du contrat.

Les investissements réalisés par le concessionnaire et nécessaires au service font normalement retour à la collectivité en fin de concession. Le retour est en principe



ANNEXE 7

gratuit sauf si pour une cause quelconque, la concession prend fin avant l'expiration de sa durée normale, ou si, à l'expiration normale de la concession, le concessionnaire n'a pas eu le temps d'amortir les biens acquis ou réalisés par lui.

4.3. Durée

La durée du contrat est en principe calculée sur la durée d'amortissement des biens concédés.

5. Occupation du domaine public constitutive de droits réels

La possibilité pour les collectivités locales d'accorder des autorisations d'occuper le domaine public constitutives de droits réels est prévue par les articles L. 1311-5 et suivants du CGCT.

Le recours à une AOT constitutive de droits réels n'est possible que si le droit est nécessaire à l'accomplissement pour le compte de la collectivité d'une mission de service public ou d'une opération d'intérêt général relevant de sa compétence.

Le titulaire de l'AOT possède un droit réel sur les ouvrages, constructions et installations de caractère immobilier qu'il réalise pour l'exercice de cette activité.

Le droit réel confère à son titulaire, pour la durée de l'autorisation, les prérogatives et obligations du propriétaire.

La durée de l'autorisation est fixée par la collectivité publique en fonction de la nature de l'activité, de celle des ouvrages réalisés et de leur importance, sans que celle-ci ne puisse excéder 70 ans.

A l'issue du titre d'occupation, les ouvrages, constructions et installations de caractère immobilier existant sur la dépendance domaniale occupée doivent être démolis, soit par le titulaire de l'autorisation, soit à ses frais, à moins que leur maintien en l'état n'ait été prévu expressément par le titre d'occupation ou que l'autorité compétente ne renonce en tout ou partie à leur démolition.

Les ouvrages, constructions et installations dont le maintien a été accepté deviennent de plein droit et gratuitement la propriété de la collectivité propriétaire francs et quittes de tous privilèges et hypothèques.