

**Synthèse
de l'étude
sur le modèle
économique
post-2025
du Stade
de France**

Contexte et périmètre de l'étude

Dans le cadre des réflexions menées sur le devenir du stade de France à l'échéance de la concession, l'Etat a mandaté les cabinets Roland Berger et Wavestone, afin de proposer un modèle économique et un mode de gestion pour le Stade de France après 2025.

Les travaux se sont appuyés sur une revue du modèle actuel, qui a par ailleurs été comparé aux modèles de gestion retenus par des enceintes sportives de tailles comparables à l'international. L'objectif poursuivi par l'Etat est double : assurer la pérennité de l'infrastructure à long terme et sécuriser sa viabilité économique.

Stade de France

Un équipement emblématique sous concession

UNE RÉUSSITE ARCHITECTURALE, URBAINE ET FONCTIONNELLE

Après la désignation de la France comme pays hôte de la Coupe du Monde de Football par la FIFA le 2 Juillet 1992, l'Etat s'est engagé à construire un grand stade de 80 000 places assises pour l'évènement. Inauguré le 28 Janvier 1998, le Stade de France est une réussite architecturale, urbaine mais également fonctionnelle : l'enceinte a depuis rassemblé plus de trente millions de spectateurs au travers de plus de quatre cents évènements exceptionnels dont un grand nombre ont eu un rayonnement international.

Même si le stade de France n'offre pas le même niveau de services que les enceintes modernes très récemment construites, il est à la hauteur des standards de qualité associés aux plus grands évènements sportifs internationaux. C'est ainsi que le Stade de France a pu accueillir les principales rencontres de l'UEFA Euro 2016 et qu'il devrait également être l'enceinte clé de la Coupe du Monde de Rugby de 2023 ainsi que des Jeux Olympiques et Paralympiques de 2024. Si des travaux de rénovation sont réalisés dans les années à venir cette infrastructure sera en capacité de continuer à jouer son rôle de stade national de référence jusqu'en 2050/2060. → **A**

UN CONTRAT DE CONCESSION EN PLACE DEPUIS 1995

Conclu le 29 avril 1995, le contrat de concession est signé entre l'Etat et le consortium Stade de France (CSDF). Le principe est inédit pour la construction d'une enceinte sportive de cette ampleur : le concessionnaire prend à sa charge et sécurise la construction de l'infrastructure en trois ans ainsi que son exploitation en échange d'une subvention d'investissement de l'Etat et d'une concession sur trente ans.

Si des travaux de rénovation sont réalisés dans les années à venir cette infrastructure sera en capacité de continuer à jouer son rôle de stade national de référence jusqu'en 2050/2060.

Le contrat de concession prévoit également d'équilibrer la prise de risque financier entre l'Etat et le CSDF au travers de différents mécanismes de subventions, d'indemnités et d'intéressements. Le modèle, issu du contrat de concession initial de 1995, a été modifié par la suite pour équilibrer davantage le partage de la création de valeur et répondre aux évolutions du Stade de France. → **B**

En tant qu'exploitant de l'infrastructure, le CSDF négocie des conventions ou des accords ponctuels avec des organisateurs d'évènements (ex. fédérations sportives, associations sportives internationales, organisateurs de concerts, ...) qui pourront alors faire usage du stade au profit des spectateurs et des annonceurs.

Ainsi, le mode de gestion actuel du stade fait intervenir quatre acteurs distincts : le propriétaire (l'Etat), l'exploitant (le CSDF), les organisateurs d'évènements¹ (dont les fédérations et les organisateurs de concerts) et les utilisateurs (spectateurs, annonceurs) dans un modèle non intégré. → **C**

¹ Le CSDF peut organiser occasionnellement lui-même certains évènements

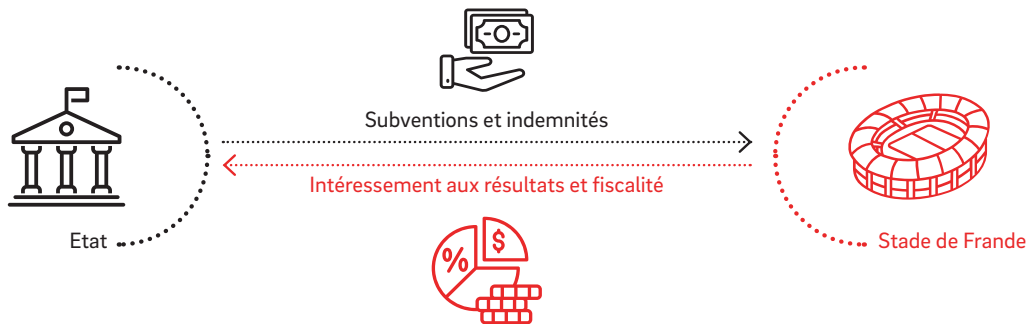
4 Synthèse de l'étude sur le modèle économique post-2025 du Stade de France

A: Exemples de grands évènements organisés au Stade de France



Source : Roland Berger, Wavestone

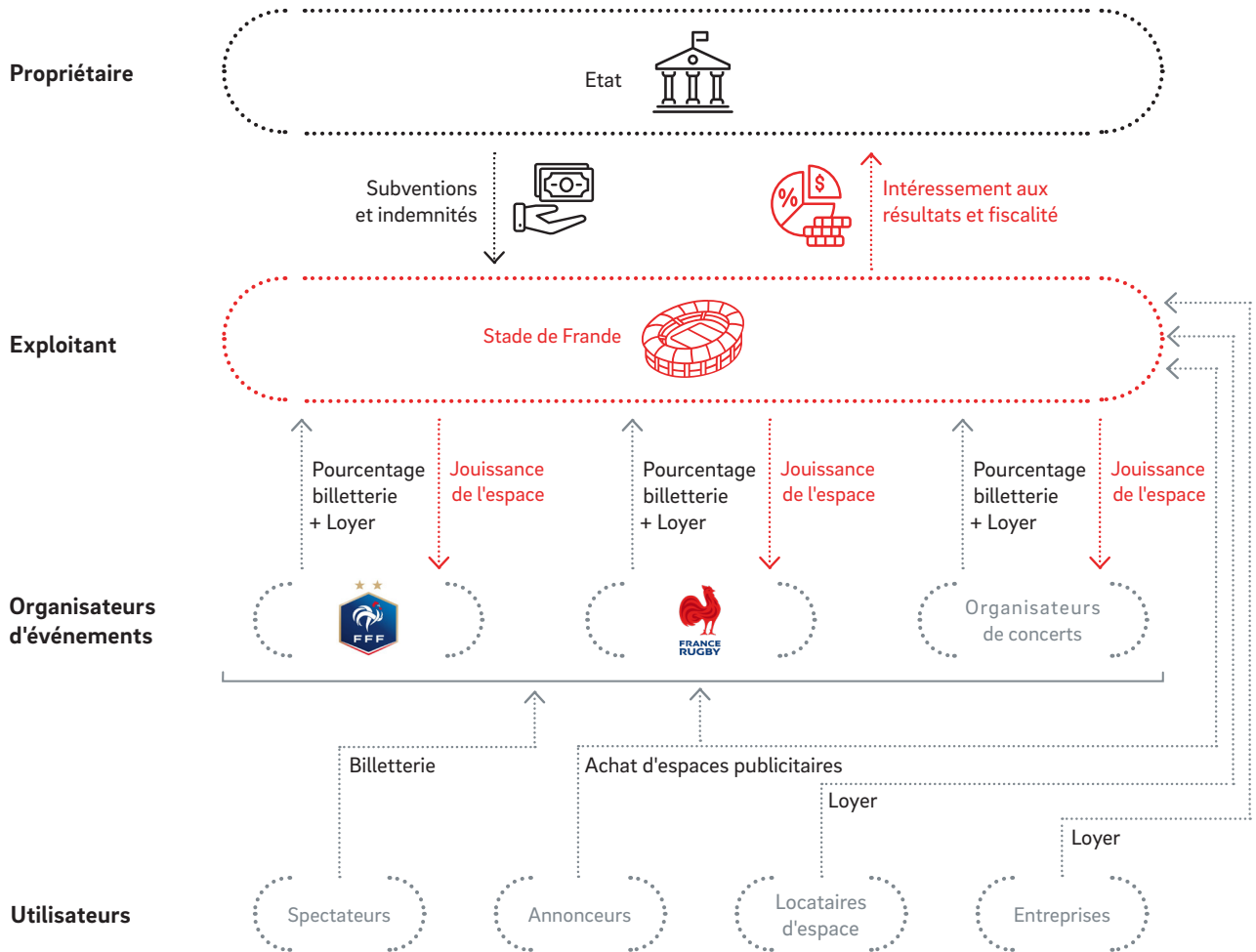
B: Synthèse des flux financiers entre l'Etat et le CSDF



1 Organisée partiellement en France, dont au stade de France.

Source : Direction des Sports, Roland Berger, Wavestone

C: Modèle simplifié d'interaction entre les parties prenantes du Stade de France



Stade de France

Un modèle de gestion désormais atypique

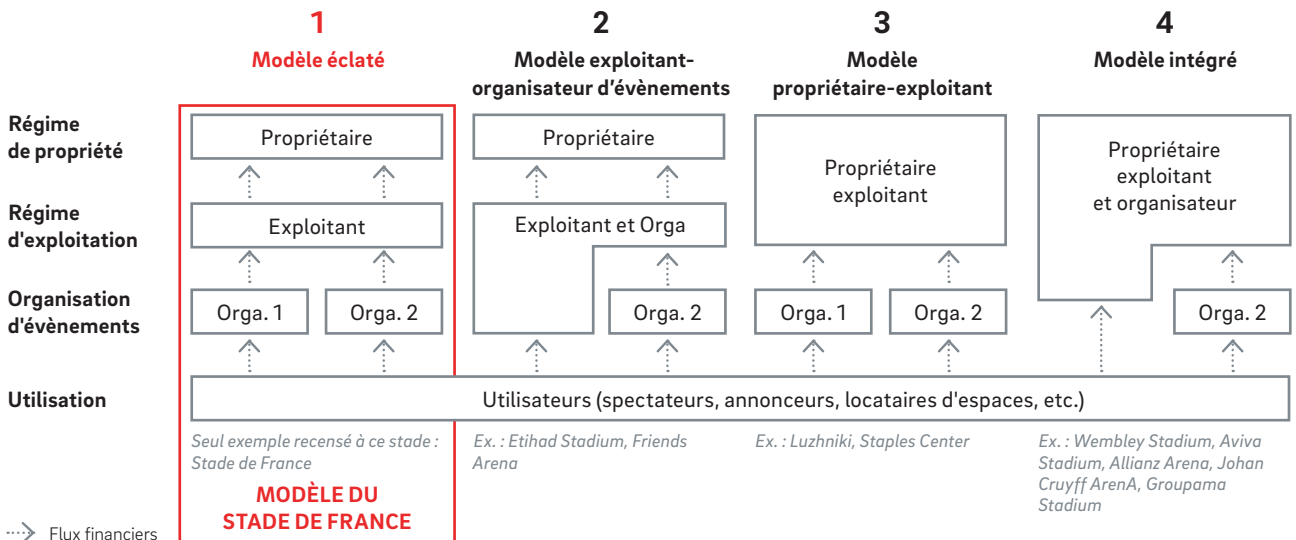
Parmi les modèles de gestion des douze grandes enceintes sportives étudiées, celui du Stade de France a la particularité d'être éclaté, avec une concession de l'exploitation à un exploitant, qui n'est pas propriétaire de l'infrastructure et des contrats périodiques avec des organisateurs d'évènements tiers. Habituellement, propriétaire, gestionnaire et organisateurs d'évènements forment un ensemble davantage intégré. → **D**

Ces modèles plus intégrés favorisent la convergence des intérêts entre les différents acteurs. L'intégration incite notamment à maximiser le nombre de manifestations sportives ou culturelles et les revenus associés à chacune d'elles, renforçant ainsi son équilibre économique. Les stades de Wembley et de Twickenham en Angleterre constituent des exemples de modèles de gestion intégrés. En effet, la Fédération Anglaise de Football (FA) possède, exploite et organise des évènements à Wembley.

La FA étant directement incitée à maximiser la création de valeur au sein de Wembley, elle y a organisé dix-neuf matchs de football en 2017-2018. Cela ne limite pas par ailleurs l'organisation de concerts et d'autres types d'évènements (spectacles, sport automobile, boxe, équitation etc...). En 2018-2019, quatorze concerts et autres types d'évènements ont été organisés à Wembley.

De la même manière, la Fédération Anglaise de Rugby (RFU) possède, exploite et organise des évènements à Twickenham. Etant directement incitée à maximiser la création de valeur, la RFU a organisé seize matchs de rugby au sein de cette enceinte. Cette convergence d'intérêt au profit de l'infrastructure est d'autant plus importante dans les stades ne disposant pas de clubs résidents, pour lesquels l'implication des organisateurs d'évènements est fondamentale afin de sécuriser un nombre suffisant de dates.

D: Comparaison des modèles d'interactions entre les parties prenantes



Stade de France

Revue de la dynamique historique

Durant les dix dernières années, le Stade de France a accueilli en moyenne vingt événements par an (hors grands événements exceptionnels du type de la Coupe d'Europe de Football) équitablement répartis entre les rencontres sportives (Football et Rugby notamment) et des manifestations culturelles (concerts et spectacles).

Néanmoins, la tendance des dernières années présente une légère baisse, qui s'explique notamment par l'impact de l'UEFA Euro 2016 sur les saisons 2015/2016 et 2016/2017, mais également par une relative baisse du nombre de concerts organisés, du fait de la concurrence des deux grandes salles franciliennes que sont l'AccorHotels Arena et Paris La Défense Arena. → E

Un des grands enjeux pour l'organisation d'un événement au Stade de France est l'atteinte du seuil de rentabilité, directement fonction de l'affluence de l'événement. L'enceinte doit en effet dégager un volume d'affaires compensant ses coûts d'entretien et de fonctionnement.

Le seuil de rentabilité du Stade de France est relativement haut, compte tenu de sa grande capacité (supérieure à 80,000 places), limitant donc le nombre d'événements éligibles. Seuls les événements à fort enjeu sportif (ex. finale de Coupe de France de Football ou de Top 14 de Rugby, matchs de prestige des sélections nationales...) permettent d'attirer suffisamment de spectateurs pour atteindre le seuil de rentabilité. Pour les concerts, seuls les artistes ayant une notoriété forte dans l'Hexagone peuvent attirer suffisamment de spectateurs pour atteindre ce même seuil de rentabilité, limitant ainsi le marché adressable par le Stade de France.

D'autre part, si le Stade de France était autrefois en situation de quasi-monopole du fait de sa taille, de son rayonnement et de sa modernité, il est aujourd'hui concurrencé par d'autres enceintes plus modernes et

Un des grands enjeux pour l'organisation d'un événement au Stade de France est l'atteinte du seuil de rentabilité, directement fonction de l'affluence de l'événement. L'enceinte doit en effet dégager un volume d'affaires compensant ses coûts d'entretien et de fonctionnement.

fonctionnelles, aussi bien sportives (ex. Stades construits pour l'Euro 2016, Groupama Stadium de Lyon, ...) que non sportives (ex. Paris La Défense Arena, AccorHotels Arena). Ces infrastructures ont de fait attiré des événements autrefois acquis au Stade de France (ex. finale de la Coupe de la Ligue de Football, Demi-finales de Top 14 de Rugby...).

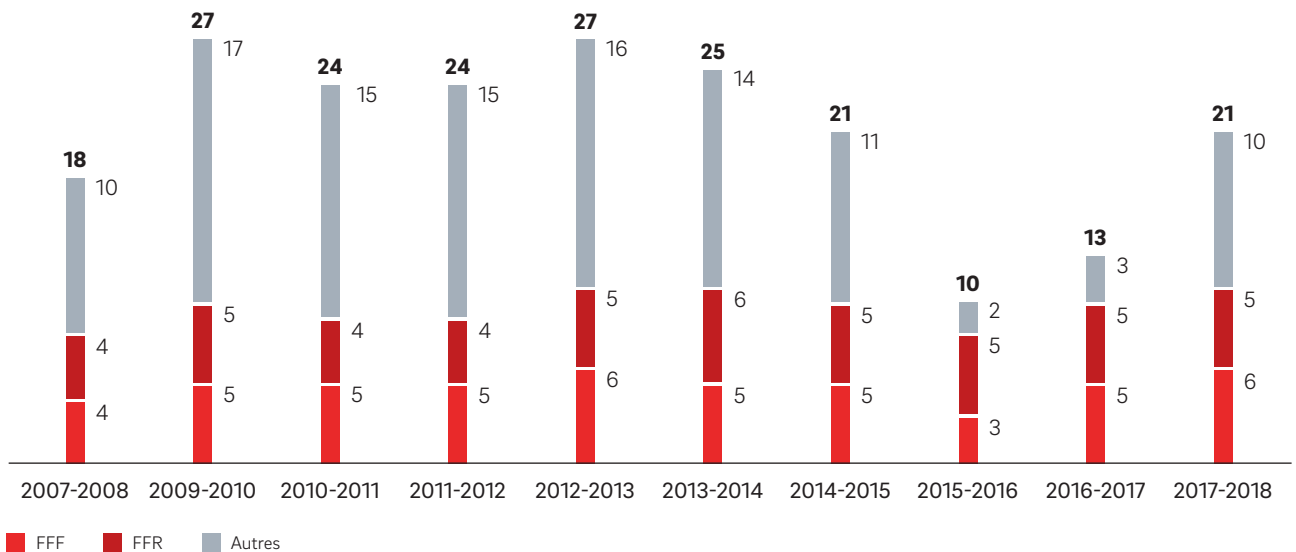
Les organisateurs, tant les fédérations pour les événements sportifs que les promoteurs pour les spectacles musicaux ou culturels, peuvent donc désormais arbitrer entre ces différents lieux pour localiser leurs événements, ce qui leur confère un rôle stratégique pour assurer l'équilibre économique de l'infrastructure. → E

En ce qui concerne l'industrie des spectacles et des concerts, si l'augmentation de leur fréquence constitue indéniablement une opportunité pour le Stade de France, elle reste tributaire des calendriers des tournées mondiales des artistes à fort rayonnement et limitée par les infrastructures franciliennes concurrentes. La garantie du maintien d'un nombre minimal de matchs de football et de rugby représente ainsi un enjeu crucial pour maintenir l'équilibre économique de l'infrastructure. La multiplication du nombre de dates n'est toutefois pas le seul levier pour maximiser la création de valeur au sein d'un stade. Le panier moyen, l'hospitalité, la location d'espace et le nommage sont également des pratiques retrouvées dans différents stades européens.

Les *hospitalités* (loges, espaces d'accueil, salons privés, salons polyvalents, restauration etc...) sont particulièrement répandues dans les stades les plus récents, qui y consacrent parfois plus de 20% de leur capacité totale. Le Stade Pierre Mauroy de Lille et l'Aviva Stadium à Dublin, par exemple, construits au début des années 2010, offrent respectivement 11 000 et 13 000 sièges *premiums* et loges. A Wembley, le programme d'*hospitalités* « Club Wembley » permet à lui seul de générer plus de la moitié du chiffre d'affaires de l'enceinte.

La location d'espaces et de salles à destination des entreprises et d'exposants est également de plus en plus répandue, sécurisant une source de revenus complé-

E: Nombre d'événements organisés au Stade de France – hors manifestations exceptionnelles
(Coupe d'Europe de Football, Coupe du Monde de Rugby) [# ; Saisons 2007-08 à 2017-18]



Source : Direction des Sports, Roland Berger, Wavestone

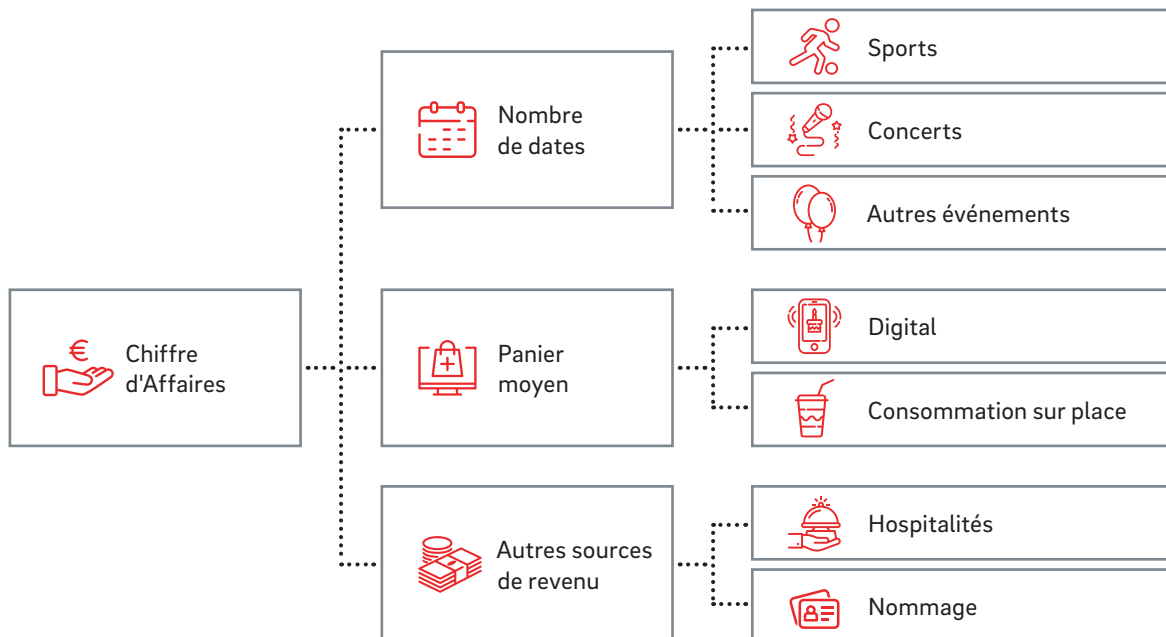
mentaire continue tout au long de l'année. Le développement des nouvelles technologies apporte également aux stades de nouvelles opportunités de croissance : c'est le cas par exemple du Johan Cruyff Arena qui a dédié des espaces importants à des incubateurs de start-ups permettant de mieux l'intégrer à la ville, ou encore à Twickenham, où la structure d'*e-sport* excel a récemment installé son centre d'entraînement, générant ainsi une source additionnelle de revenus pour l'infrastructure.

Le *nommage*, encore peu développé au sein des grandes enceintes dites «nationales», est une source de revenus complémentaire pour les opérateurs de stades. Cette tendance est néanmoins plus répandue dans des

stades accueillant un club résident (ex. Emirates Stadium à Londres, Allianz Arena à Munich ou encore Groupama Stadium à Lyon).

Enfin, le développement de stades connectés / «augmentés» par le Digital permet d'améliorer l'expérience client et la qualité de service, menant ainsi à un renforcement net du panier moyen, par la monétisation de nouveaux services (ex. commande en ligne, facilitation de paiement, livraison sur place, déclenchement de publicités géolocalisées etc...).

F: Leviers de maximisation de la valeur générée



Stade de France

Plusieurs options envisageables pour le futur

Alors que la concession du consortium Stade de France arrive à échéance en 2025, trois modèles de gestion du Stade de France sont envisageables pour la période post 2025 : le renouvellement du schéma actuel, la cession du stade ou l'octroi de la gestion du stade à un consortium incluant les fédérations sportives, notamment la FFF et la FFR. → [G](#)

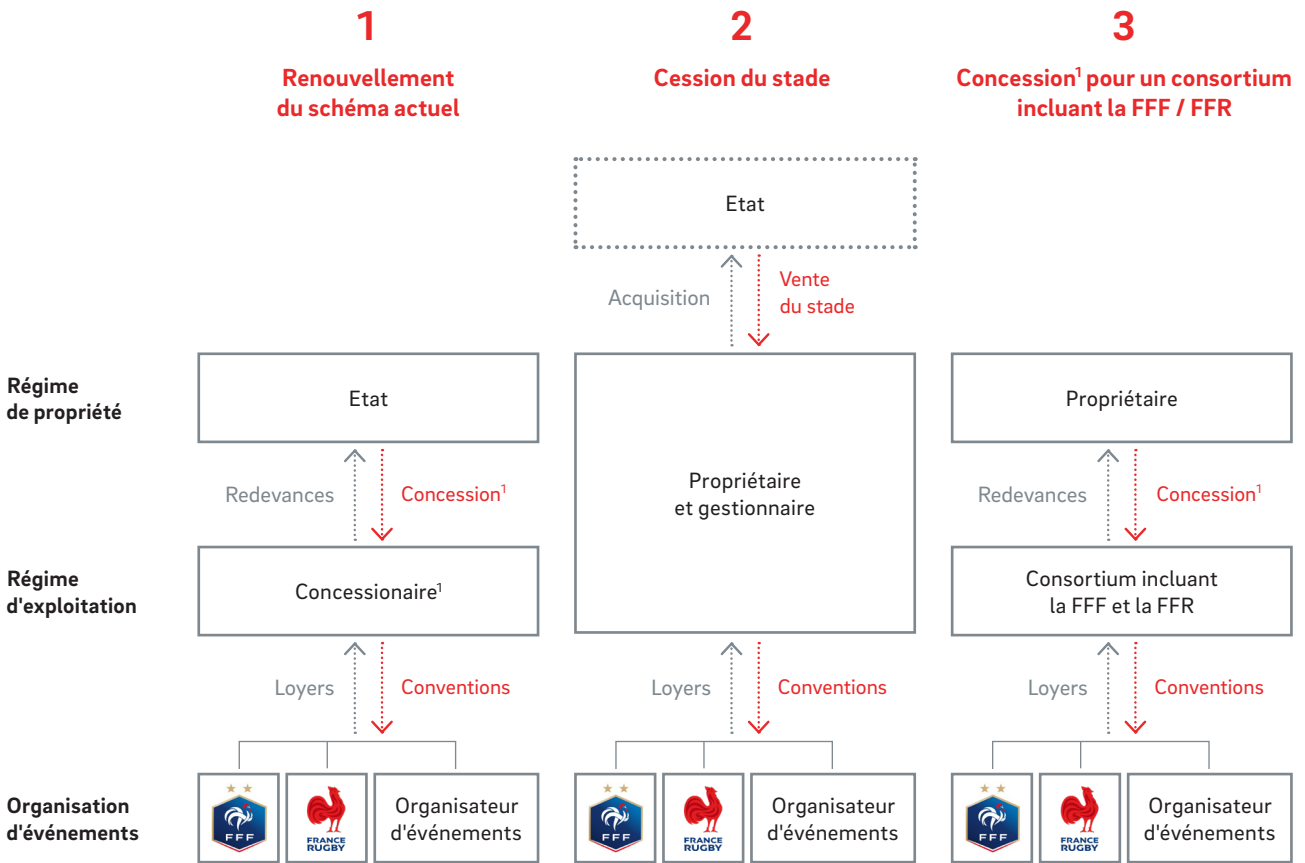
Le renouvellement du schéma actuel, après une nouvelle mise en concurrence, est une première option envisageable pour l'Etat mais présente un risque de viabilité économique pour un gestionnaire qui n'inclurait pas les fédérations afin d'optimiser le nombre de matchs de football et de rugby organisés au sein de l'infrastructure.

La cession du stade permettrait un désengagement financier de l'Etat mais les repreneurs potentiels sont aujourd'hui peu nombreux. La sécurisation d'un nombre suffisant d'évènements sportifs pour assurer la viabilité économique de l'infrastructure constituera par ailleurs un défi de taille pour l'acquéreur, quel qu'il soit.

Enfin, l'octroi de la gestion du stade de France, sous une forme juridique à préciser et dans le respect des règles de la commande publique, à un consortium incluant les fédérations de football et de rugby permettrait de sécuriser davantage son équilibre économique en alignant les intérêts du gestionnaire de l'infrastructure et de ses principaux organisateurs d'évènements. Par ailleurs, L'Etat, en restant propriétaire, conserverait la maîtrise du devenir du stade à long terme. Ce scénario permettrait aussi de renforcer l'identité sportive du Stade de France en rapprochant encore davantage ses liens avec les fédérations de football et de rugby.

Trois modèles de gestion du Stade de France sont envisageables pour la période post 2025 : le renouvellement du schéma actuel, la cession du stade ou l'octroi de la gestion du stade à un consortium incluant les fédérations sportives.

G: Modèles de gestion envisageables pour l'avenir du Stade de France



¹ Concession ou autre forme d'octroi de la gestion

Source : Roland Berger, Wavestone

Publisher

ROLAND BERGER

62-64, Rue de Lisbonne

75008 Paris

France

+33 1 53670-320

www.rolandberger.com/fr/

WAVESTONE

Tour Franklin : 100 - 101 terrasse Boieldieu

92042 Paris La Défense Cedex

France

www.wavestone.com

This publication has been prepared for general guidance only. The reader should not act according to any information provided in this publication without receiving specific professional advice. Roland Berger GmbH and Wavestone SA shall not be liable for any damages resulting from any use of the information contained in the publication.

© 2019 ROLAND BERGER GMBH & WAVESTONE SA. ALL RIGHT RESERVED.