



## Le développement des stades comme levier de professionnalisation du football en Afrique

Sur un continent où les droits TV des championnats sont encore très peu voire non valorisés, où le merchandising des clubs est encore émergent, le développement des revenus par l'intermédiaire du stade est une nécessité pour les clubs professionnels.

### **Le premier objectif d'un stade moderne est la sécurité et l'accueil offerts aux spectateurs.**

Le premier objectif dans le développement des infrastructures est de construire des bâtiments qui permettent d'assurer la sécurité des joueurs et des spectateurs. Ceci passe par un ensemble de mesures allant des installations de contrôle d'accès, au respect des normes d'évacuation des stades lors de la construction des stades, etc.

Cette sécurisation des stades est une condition sine qua non pour permettre l'accueil des spectateurs et générer des revenus liés aux services (restauration rapide / merchandising / ...) et au confort (augmentation du prix des places) qui pourront se développer dans et autour du stade.

Par une sécurisation des stades, par le développement des services, les clubs pourraient attirer une population relativement plus aisée et donc augmenter le « panier moyen » dépensé par chaque spectateur.

### **Un stade moderne doit également permettre de faciliter la diffusion des matchs.**

Le développement des infrastructures a, bien sûr, pour premier objectif d'accueillir correctement les spectateurs. Mais le rôle de celles-ci n'est pas unique.

En effet, l'absence de stades dans certains championnats a pour corollaire au manque de revenus pour les clubs, la difficulté pour un éventuel diffuseur de retransmettre les championnats en question.

Or, aujourd'hui, le spectateur, qu'il soit européen ou africain, est habitué à une diffusion de qualité des matchs de football. Apprécierait-il autant un match de Ligue des Champions ou de Coupe du Monde avec uniquement deux à trois caméras sur le stade ? Nous pouvons en douter... alors qu'en serait-il d'un match de championnat national ?

Les infrastructures d'un stade doivent ainsi permettre à un diffuseur d'installer sans crainte et sans difficulté son matériel de télédiffusion (régie technique, caméras, éventuel studio, ...)

Cette capacité de retransmission est un atout supplémentaire pour le club comme pour le championnat pour mettre en valeur les matchs de football qui s'y déroulent. La valeur du championnat et l'attractivité de celui-ci seront augmentés tant pour les spectateurs que pour le diffuseur de celui-ci.

Par ailleurs un stade fonctionnel, qui permet la diffusion des matchs, facilite l'attrait d'éventuels sponsors pour le club résident et pour la compétition.

### **Enfin, un stade moderne doit prendre en compte les contraintes locales notamment climatiques**

Un des enjeux majeurs pour les infrastructures en Afrique est la maintenance de celles-ci. En effet, certains stades qui ont été construits au cours du XXème siècle ont été progressivement abandonnés et sont aujourd'hui inutilisables faute d'entretien. Autre exemple plus récent, les enceintes créées pour la Coupe du Monde de Football de 2010 en Afrique du Sud demeurent très peu utilisées deux ans après l'événement. Si certains stades sont utilisés par des clubs de Premier League comme le Royal Bafokeng Stadium par les Platinum Stars, d'autres sont très rarement exploités comme par exemple le Peter Mokaba Stadium de Polokwane dont le coût annuel d'entretien est évalué à 2,25 M\$.

Cet exemple témoigne de la grande difficulté de pérenniser des infrastructures aux capacités certes adaptées à l'accueil de grands événements internationaux mais souvent inexploitable ensuite pour un club résident. Une pratique intéressante mise en place lors de l'Euro 2000 en par la ville de Charleroi est la réalisation de stades semi-démontable. La capacité d'un stade peut ainsi être réduite après la fin d'une compétition en démontant une partie des tribunes.

Lors de la conception d'un stade, il est également important de prendre en compte le contexte autour du stade, c'est-à-dire le climat et les conditions naturelles et de limiter les coûts que ceux-ci peuvent engendrer. Parmi les possibilités offertes aujourd'hui à un stade pour limiter les coûts de maintenance par exemple, l'utilisation d'un gazon synthétique est particulièrement intéressante. Ce type de gazon est aujourd'hui préconisé par la FIFA, et des programmes ont été lancés pour équiper progressivement les différents pays.

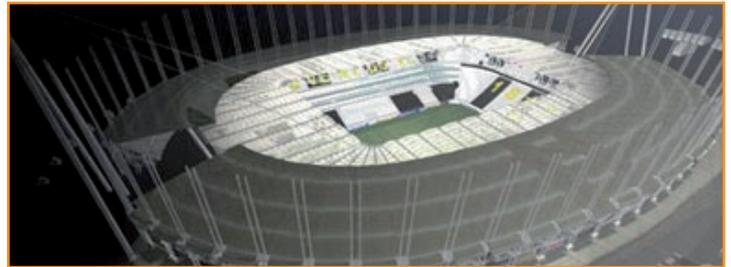
De la même façon, la pose de panneaux solaires pour profiter de l'ensoleillement du continent africain peut permettre au stade de produire une partie de sa propre énergie, et notamment de limiter les coûts de projection des matchs en nocturne.

*Lors du colloque Sportmed organisé à Marrakech en mars 2011 sur la professionnalisation du football africain, les experts présents ont défini un certain nombre de facteurs clés de succès dans la réalisation d'un stade.*

**Le stade de football doit pouvoir contenter les attentes de différents publics :**

- **Diffuseurs TV** : le stade doit permettre de diffuser le match dans de bonnes conditions (cf. partie précédente)
- **Loges VIP** : le stade doit prévoir des espaces VIP pour la réception des sponsors du club, des personnes ayant acheté des loges,
- **Public familial** : le stade doit avoir des capacités d'accueil adaptées au public familial : parking / sécurité / services / ...
- **Supporters classiques** : le stade doit être le théâtre d'une ambiance festive

**11 facteurs clés de succès doivent notamment être pris en compte pour réussir l'implantation d'un stade :**



	<b>Définir une vision</b>	Avoir une stratégie claire d'utilisation du stade (stade multi-événementiel / stade mutualisé entre clubs/...)
	<b>Dégager un consensus fort entre les acteurs</b>	Tous les acteurs liés à la création d'un stade (collectivités territoriales/ club/...) doivent être en accord autour d'un même projet
	<b>Optimiser l'héritage des grandes compétitions</b>	Les grandes compétitions doivent permettre au pays hôte de développer des infrastructures adaptées aux besoins du pays
	<b>Concevoir le stade et envisager son exploitation future dans le même temps</b>	Avoir une vision long-terme de l'utilisation du stade et des charges afférentes
	<b>Mener une réflexion globale sur l'aménagement du et autour du stade</b>	Les services et commodités liés au stade doivent être définis dans la réflexion initiale
	<b>Ne pas sous-estimer le budget équipement</b>	En fonction du type d'utilisation qui pourra être faite du stade, l'équipement peut être un poste de budget important (salles de conférence, panneaux solaires,...)
	<b>Mettre en place les équipes compétentes pour exploiter les stades</b>	Exploiter un stade est un métier qui nécessite des compétences variées
	<b>Répondre aux attentes de tous les publics</b>	Le stade ne doit pas être dédié qu'au plaisir d'un seul type de public
	<b>Développer une filière de production de spectacles adaptée aux spécificités de l'Afrique</b>	Le multi-événement tel qu'il se développe en Europe ou aux États-Unis doit s'adapter aux spécificités africaines
	<b>Mutualiser les infrastructures</b>	Les infrastructures ne doivent pas forcément appartenir ou être liées à un seul club
	<b>Développer le rôle social du stade</b>	Le stade, lieu de rencontre par excellence, doit avoir un rôle social moteur dans une ville ou une agglomération

## La réalisation d'un stade doit faire face à un certain nombre de contraintes ...

Coûts prohibitifs	Instabilité des dirigeants	Gestion court-termiste	Relation avec autorités locales	Optique Clubs Equipe Nationale
<p>⚽ Dans les pays jeunes souvent en voie de développement, la priorité de développement ne va pas vers des infrastructures sportives</p>	<p>⚽ Les clubs sont souvent organisés sur le modèle juridique de l'association, modèle qui favorise la «valse» des dirigeants</p>	<p>⚽ Les dirigeants favorisent une politique court-termiste des clubs en négligeant les politiques de développement à long terme</p>	<p>⚽ Les clubs n'ont pas toujours de relations durables et fiables avec les autorités locales quant à l'utilisation des stades</p>	<p>⚽ L'objectif de capacité d'accueil des stades n'est pas la même selon que l'on se place sous l'angle des équipes nationales ou des clubs</p>

## Plusieurs stratégies peuvent être étudiées

### Stade multifonctionnel



### Stade Green



### Stade Low Cost



### Mutualisation des stades



- **Stade multifonctionnel** : un stade multifonctionnel est un stade qui peut supporter l'organisation de plusieurs activités, qu'elles soient sportives ou non. L'investissement de départ est donc plus important mais est censé être rentabilisé rapidement grâce aux multiples événements qu'il va permettre de générer.
- **Stade Low-Cost** : le stade Low Cost est un stade qui se veut le plus simple possible afin d'éviter tout surcoût non nécessaire.
- **Stade « green »** : il peut être intéressant pour un stade de s'inscrire dans une perspective de développement durable et de concilier respect de l'environnement et économie à long terme (ex : panneaux solaires)
- **Stade mutualisé** : les coûts d'investissement et de fonctionnement d'un stade peuvent être difficiles à supporter pour un seul club. Fort de cette constatation et partant de l'exemple de certains stades en Europe et en Afrique, la mutualisation d'un stade entre plusieurs clubs doit être envisagée dans toute stratégie.

*Face aux stades Low cost déjà présents sur le continent africain et aux stades mutualisés qui nécessitent un contexte politique consensuel, les stades green et multi-fonctionnel apparaissent comme des alternatives intéressantes et encore peu exploitées en Afrique.*

## Le programme Green Goal de la FIFA permet de définir les caractéristiques d'un stade Green.

Ainsi ce programme est un vaste projet de préservation de l'environnement auquel la FIFA espère voir ses partenaires se rallier. En matière d'infrastructures sportives, le projet présente quelques objectifs tels la réduction de la consommation d'eau potable, la réduction du volume des déchets, la mise en place d'un système d'énergie plus efficace ainsi que la promotion des transports publics.

**En ce qui concerne l'eau, les pistes préconisées consistent essentiellement :**

- Stockage de l'eau de pluie
- Recours à des sanitaires basés sur les nouvelles technologies
- Utilisation de gazons synthétiques

**Par rapport à la gestion des déchets, Green Goal incite :**

- Réutilisation des verres et des bouteilles
- Triage et au recyclage des déchets
- Vente de nourriture et de produits dérivés dépourvus d'emballage

Par ailleurs, la mise en place d'un système énergétique efficace s'avère fondamentale, notamment lors de la phase de construction du stade. A cette fin, les technologies permettant de réaliser des économies d'énergie, comme les panneaux photovoltaïques doivent être privilégiées. Pour exemple, le stade Geoffroy Guichard de Saint-Etienne est notamment équipé de 2600m<sup>2</sup> de panneaux photovoltaïques produisant une énergie dépassant la consommation.

Des systèmes de contrôle des installations centralisés facilitent la gestion de l'énergie en période de consommation maximale.

Enfin le verre peut être utilisé comme isolant et revêtement extérieur pour réduire le recours à l'air conditionné.

### Stade multifonctionnel

Les stades dits « multifonctionnels » sont des enceintes polyvalentes fonctionnant sur le principe de la modularité des jauges afin d'accueillir des matchs de clubs résidents, des matchs internationaux, des événements culturels grand public ou des concerts. Dépassant le traditionnel clivage entre sport et spectacle, les stades modernes sont perçus comme des lieux innovants en matière de services proposés, de programmation autour de manifestations sportives et culturelles et de modularité permettant d'assurer une exploitation maximale à l'année.

Si la multifonctionnalité procure des avantages certains en termes d'exploitation et de diversification de la clientèle, elle représente, en revanche, une série de défis parfois difficiles à coordonner.

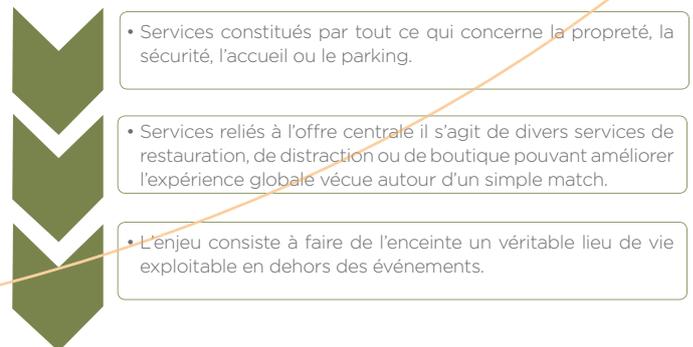
- **La polyvalence du stade repose sur un exercice complexe de partage des usages.**
- **Il est délicat de passer rapidement d'une configuration « spectacle » à une configuration « sportive », a fortiori si le stade est occupé par un club résident.**
- **La mise en place d'un calendrier à l'année est subordonnée à deux types de programmation, (la prévisibilité des événements musicaux / l'incertitude inhérente à la fixation des calendriers sportifs).**

Ainsi, loin d'être un simple réceptif, un stade moderne doit être capable de proposer une série de services plus ou moins connectés à l'offre centrale.

En effet, autour d'une offre centrale matérialisée par le match, nous pouvons dissocier 3 types de services périphériques.

Cependant, le contexte africain présente un certain nombre de questionnements quant à l'implantation des enceintes multifonctionnelles.

Tout d'abord, comme nous l'avons évoqué précédemment, une priorité absolue doit être consacrée aux services de base. Par ailleurs, l'opportunité de créer des services additionnels, notamment commerciaux pose clairement la question de la maturité du consommateur africain à ce type d'offre. Conçues pour augmenter le « panier moyen » des consommateurs occidentaux autour de l'activité du simple événement sportif, les offres commerciales périphériques ne sont sans doute pas toutes pertinentes compte tenu du pouvoir d'achat moins élevé des acheteurs africains. Enfin, une filiale événementielle artistique adaptée à l'Afrique et susceptible d'alimenter régulièrement les programmations des enceintes multifonctionnelles existe-t-elle aujourd'hui?



### Contacts :

**KURT SALMON**  
**Johan Moreau**  
 Senior consultant  
 Tél : + 33 1 55 24 38 05  
 johan.moreau@kurtsalmon.com

**EUROMED MANAGEMENT**  
**Jean-Philippe Danglade**  
 Docteur en sciences de gestion  
 Professeur permanent de marketing  
 Tél : 04 91 82 73 34  
 jean-philippe.danglade@euromed-management.com

Ineum Consulting et Kurt Salmon Associates se sont unis pour créer une organisation unique, intégrée et globale qui opère sur les 4 continents, sous une même marque : Kurt Salmon. Nos clients bénéficient de la spécialisation sectorielle et fonctionnelle de nos 1400 consultants en stratégie, organisation et management.

Dans un environnement de plus en plus complexe, nous sommes convaincus que nous ne devons pas nous contenter d'être un cabinet de conseil. Nous voyons notre rôle comme celui d'un partenaire de confiance, qui, aux côtés de ses clients, conçoit et met en oeuvre les stratégies et les solutions les plus pertinentes, à la mesure de leurs ambitions. Forts de notre expérience, notre préoccupation permanente est de leur apporter des résultats mesurables et d'assurer le succès de leurs projets, de manière significative et durable. Notre signature : l'excellence dans l'exécution.

Kurt Salmon est membre du Management Consulting Group (MCG Plc- Bourse de Londres)