

Clubs sportifs professionnels, une approche innovante vers la performance sportive, économique, et sociale.

Visant à préserver l'éthique du sport, la loi n° 2017-261 adoptée le 1^{er} mars 2017 tend à renforcer la régulation et la transparence du sport professionnel et à améliorer la compétitivité des clubs.

Elle traduit par ailleurs la volonté de l'État d'accompagner et d'encadrer les transformations du modèle sportif professionnel français.

Le rugby, au coeur de nombreuses affaires médiatiques, et en plein questionnement identitaire, est particulièrement concerné par ces transformations. Devenu professionnel en 1995, son évolution récente est marquée par une croissance rapide révélée par l'analyse de plusieurs indicateurs: sur la période allant de 1998 à 2017, le budget moyen des clubs de l'Elite est passé de 2,6M€ à 21,3M€ (+ 700 %), le montant des droits TV est passé de 11,9M€ à 97M€ (+ 800 %), le nombre de spectateurs moyen par match est passé de 3500 à 14000 (+ 400%), et le salaire moyen des joueurs a considérablement augmenté.

L'actualité du sport professionnel, et tout particulièrement du rugby, amène à s'interroger sur les facteurs permettant d'agir dans un club en faveur d'une performance sur les dimensions sportives, économiques et sociales.

Dans un premier temps, nous proposons un diagnostic des clubs de rugby professionnel portant sur les points suivants : le modèle économique ; la relation avec les partenaires, usagers et salariés ; le degré de structuration.

Le modèle économique

Si le chiffre d'affaires moyen des clubs professionnels de rugby est à la hausse ces dernières années, leur modèle économique ne semble pas viable, hormis quelques exceptions. Sur la saison 2014-2015, la DNACG révèle que 19 clubs sur 30 sont déficitaires, le TOP 14 affiche une perte d'exploitation cumulée de -15 563 K€ et la PRO D2 de -4 594 K€. Les clubs dépensent donc plus qu'ils ne gagnent !

Par ailleurs, si quelques clubs de Top 14 ont une forte dépendance à des mécènes, tous les clubs professionnels dépendent des collectivités territoriales. La DNACG précise que les partenaires privés et publics contribuent à plus de 50 % au budget des clubs.

Actuellement nous observons la co-existence de deux modèles :

Un modèle en appui sur un mécène principal, offrant un avantage à court terme de pouvoir bénéficier de ressources importantes, mais qui a le désavantage de fragiliser le club et de biaiser l'équité sportive.

Un modèle en appui sur une pluralité de partenaires et de mécènes offrant une stabilité financière dans la durée et une moindre dépendance aux partenaires, mais qui a le désavantage d'être limité en ressources mobilisables à court terme.

Les clubs qui s'appuient sur une pluralité de partenaires nous semblent plus viables économiquement. C'est un des facteurs de la réussite du Stade Toulousain qui a dominé le rugby national pendant 20 ans, c'est également la formule du Stade Rochelais, actuel leader du top 14, qui réussit à tirer profit d'une politique multipartenariale avec un fort ancrage local.

Une analyse de la relation des clubs à leurs partenaires privés nous permet de mieux cerner leur modèle économique.

Les mécènes consentent, par définition, à des investissements non rentables. Pourtant certains d'entre eux, les plus exposés médiatiquement, bénéficient d'une contrepartie évidente sur le plan de la publicité faite pour leur entreprise.

La grande dépendance des clubs à ces mécènes est une fragilité pour le rugby qu'a relevée publiquement Thierry BRAILLARD secrétaire d'État aux Sports. D'autres observateurs du monde sportif professionnel dénoncent une inéquité sportive due aux pratiques de mécènes qui organiseraient un déficit d'exploitation artificiel de leur club afin d'obtenir des avantages fiscaux pour leur entreprise et des moyens importants pour le sportif.

Sur les 4 derniers clubs champions de France, 3 avaient des déficits d'exploitation l'année de leur titre, donc ont dépensé plus d'argent qu'ils n'en ont gagné .

L'implication des mécènes pose donc un problème à plusieurs niveaux : sur sa dimension fiscale, sur la fragilité des clubs dans le temps, sur l'équité sportive.

Pour mobiliser des sponsors, les clubs développent des solutions visant à apporter une plus-value à leur relation partenariale, notamment pas le biais de clubs de partenaires qui sont autant d'outils pertinents d'animation du territoire.

Pourtant on sait que le caractère aléatoire de la performance sportive rend incertain le sponsoring. Les sponsors n'ont pas réellement de garantie d'obtenir un retour sur investissements en terme d'image.

Tous ces éléments nous amènent à penser qu'il faut inventer de nouvelles modalités d'échanges entre les clubs et les partenaires privés, visant une réciprocité de leurs intérêts au-delà de la dimension sportive.

Intéressons nous à présent à la relation des clubs aux collectivités territoriales pour compléter notre analyse du modèle économique.

Relation complexe et ambiguë, elle se situe entre l'intérêt général et la prestation de services. Comme le précise le code du sport, il convient de distinguer les subventions accordées au titre des missions d'intérêt général et les sommes versées en exécution de prestations de service par la société sportive.

Dans ces deux cas, subvention et prestation, la contrepartie pour la collectivité n'est pas évidente : la mise à disposition d'infrastructures sportives est coûteuse et les prestations de communication ont un impact variable selon les résultats sportifs et les affaires liées au club. Si bien que l'intérêt général réel des activités d'un club mérite d'être questionné.

Tout se passe comme si les clubs étaient des structures privées, gérées selon une logique exclusivement marchande, mais fortement soutenues par des fonds publics, servant dans certains cas à combler des déficits relevant d'une mauvaise gestion privée ou d'un déficit artificiel. Il s'agit donc de redéfinir les partenariats public-privé qui ne respectent pas les intérêts des collectivités partenaires des clubs. La loi « Sports : éthique, régulation et transparence du sport professionnel » du 1^{er} mars 2017 envoie d'ailleurs des premiers signaux en ce sens.

Le modèle économique n'est pas le seul indicateur à même de compléter notre diagnostic du rugby professionnel. L'analyse des relations entre la SASP, ses salariés, et ses supporters est intéressante.

La relation de la SASP aux supporters est minimale.

Essentiellement considérés comme des consommateurs de spectacle sportif, de restauration rapide et de produits dérivés, les supporters ne participent pas à la vie du club. Pourtant les deux plus grands clubs omnisports au monde (FC Barcelone et Real Madrid) sont structurés autour de très nombreux « socios ». Adhérents, abonnés, ils sont également électeurs de leur club de cœur. Un tel modèle incite à engager une réflexion quant à la création de formes démocratiques de participation à la vie du club.

Tout d'abord, il est possible d'être plus efficace dans la relation commerciale avec les supporters, notamment par l'usage des *smartphones*, des stades connectés et des nouvelles technologies.

Au-delà de la relation commerciale, il est possible d'impliquer les supporters dans la gouvernance d'un club par un système de représentation/participation des « socios » mais également de les impliquer dans l'économie du club à travers des souscriptions à des parts sociales de la société sportive professionnelle.

La relation de la SASP aux joueurs et salariés du club.

Les joueurs et entraîneurs sont liés aux clubs par des contrats de courte durée. Ils connaissent généralement plusieurs clubs dans leur carrière.

Les carrières de joueurs étant courtes, l'enjeu de l'accompagnement vers la reconversion professionnelle est très fort.

Les clubs ont un rôle à jouer dans le suivi social et professionnel des joueurs de rugby. La participation à cet accompagnement peut permettre d'attirer ou de fidéliser des joueurs, d'agir comme un levier de performance sportive.

Les autres salariés du club ont pour certains des contrats d'une plus longue durée. Ils connaissent la structure professionnelle du club de l'intérieur et sont des ressources précieuses dans la réalisation du projet de club. Les plus anciens incarnent une dimension historique du club et

apportent une vision pertinente. Leur participation à la gouvernance et à l'économie du club serait de nature à renforcer la qualité de leur engagement en faveur du club.

Pour finaliser le diagnostic, il convient d'analyser la structuration des clubs de rugby professionnels.

A cette fin, nous proposons de différencier 3 entités différentes qui composent un club de rugby pro : l'association support, la société professionnelle, et le centre de formation qui est rattaché à l'une des 2 premières entités.

La structuration interne de l'entité professionnelle est faible.

Elle est souvent développée de manière disproportionnée sur le plan sportif au détriment des fonctions support : administratif, financier, gestion, marketing, communication, ressources humaines.

Les clubs ne sont pas toujours pourvus en compétences à hauteur de leurs enjeux stratégiques, administratifs et financiers, et cela engendre des fragilités dans la capacité d'un club à sécuriser son fonctionnement sur la durée.

La professionnalisation des Associations support est un besoin réel.

Les associations support (associations affiliées à la FFR qui permettent à l'entité professionnelle de s'engager en compétition professionnelle) reposent sur des bénévoles tant pour la gouvernance que pour l'essentiel des intervenants.

La qualité des services rendus et la gestion administrative et financière impliquent ainsi des personnes le plus souvent mal formées.

Ce faible degré de professionnalisation est un frein pour répondre aux enjeux d'une association sportive support d'un club pro. Il ne s'agit pas de remplacer des bénévoles par des salariés mais de favoriser la professionnalisation partielle du club de manière à faciliter leur engagement au bénéfice d'un service rendu de qualité.

Nous relevons un fort besoin en compétences dans les écoles de rugby portées par des bénévoles souvent débordés. Certains clubs, encore trop peu nombreux, montrent l'exemple en se professionnalisant et permettent ainsi des actions de formation des jeunes, des actions de développement de la pratique au sein des établissements scolaires, des stages vacances, des actions éducatives, sociales, loisirs... Ces clubs sécurisent également les aspects administratifs en s'appuyant sur des professionnels.

Par ailleurs, nous observons très peu de diversifications d'activités au sein des associations supports des clubs professionnels, réduisant ainsi leur activité à l'approche traditionnelle et mono-activité d'un club sportif.

Pourtant *Rebonds !*, *Drop de Béton*, *le Groupement d'Employeurs Rugby*, *Terres en Mêlées*, *le Stade Toulousain Rugby Handisport*, sont autant d'exemples d'associations qui montrent le champ des possibles en matière de déclinaisons entre le rugby et d'autres secteurs d'activité. Notons que toutes ces associations sont toutes professionnalisées.

Les Centres de Formation sont parfois vécus comme des contraintes.

Imposés par le code du sport et la Ligue Nationale de Rugby, ils peuvent être vécus par certains clubs comme des contraintes. Nous y observons une structuration interne disproportionnée en faveur du sportif, au détriment de la formation et du social, et proposons une réflexion pour professionnaliser les missions d'accompagnement scolaire et social.

Cela permettrait d'augmenter l'attractivité du centre, de fidéliser les joueurs pros et d'élargir l'offre de service du club sur son territoire.

Nous observons par ailleurs que les centres de formation concernent uniquement les hommes et pourraient s'ouvrir aux femmes joueuses.

A l'issue de cette phase de diagnostic, nous apportons quelques éléments de réflexion.

La multiplicité des structures :

La SASP, l'Association, sont des personnes morales indépendantes aux statuts juridiques distincts. Le Centre de Formation, rattaché à l'une des deux, a des objectifs propres.

Rien n'oblige ces trois entités à adhérer à un même projet, même si des participations respectives et des conventions existent entre ces entités.

Les flux financiers entre ces structures sont complexes et parfois risqués.

Malgré leurs différences, ces 3 entités partagent une même image auprès du public, à savoir le nom du club. A part les spécialistes, qui différencie l'association support du stade Toulousain de la SASP ?

Une vue globale nous permet de constater des disproportions dans les degrés de structuration interne et de professionnalisation de chacune de ces entités, donnant l'impression de poser une grosse tête (la SASP) sur un buste frêle (le Centre de Formation) et des jambes fragiles (l'association).

La gouvernance d'un club :

La gouvernance d'un club de rugby professionnel relève de quelques individus.

Elle ne prend pas en compte l'ensemble des parties prenantes du club, sauf en cas de crise financière.

Dans certains cas, la gouvernance change régulièrement au gré des repreneurs, développant une succession de projets personnels et providentiels au détriment d'une vision à long terme en adéquation avec l'identité du club.

Nous proposons que la gouvernance d'un club comporte en son sein des représentants de toutes les parties prenantes du club.

Cela permettrait de garantir un cap, d'apporter de la transparence et de mobiliser durablement les parties prenantes au service du club.

Cette gouvernance partagée ne se traduirait ni par une dilution des responsabilités ni par des processus de prise de décision trop complexes. Il s'agit au contraire de définir collectivement des axes stratégiques communs dans le cadre de la gouvernance, puis de déléguer la mise en œuvre opérationnelle à une direction ou une gérance comme dans de nombreuses entreprises.

A ce stade de notre réflexion, une question essentielle émerge :

A qui appartient le club ?

A ses actionnaires qui détiennent le capital du club ? A l'association grâce à qui le club existe ? A la collectivité qui met à disposition les infrastructures et le finance depuis de nombreuses années ?

La réponse à toutes ces questions est affirmative. Mais elle est incomplète car le club appartient également aux partenaires privés qui alimentent avec récurrence le budget de fonctionnement, aux bénévoles et aux salariés qui s'engagent depuis des années, aux supporters fidèles qui soutiennent le club, y compris financièrement.

Toutes ces catégories de personnes, physiques et morales, sont les parties prenantes du club dans la mesure où elles investissent pour le club : de l'argent, du temps, des services...Le club est donc dépendant de ses parties prenantes !

Une fois cette réalité admise, une nouvelle question émerge :

Comment garantir la meilleure mobilisation possible de ces parties prenantes sur la durée et de manière harmonieuse au service d'un projet de club ?

L'élaboration d'un projet co-construit entre ces parties prenantes est la première étape.

La création, à terme, d'une SCIC, une structure commune permettant la gouvernance partagée et le multi-sociétariat privé et public, est la seconde étape.

Une analyse de la gestion de crise au sein d'un club nous fournit un éclairage plus précis.

La gestion de crise des clubs de rugby engendre régulièrement les mêmes types de réponses. La baisse de rémunération des salariés (joueurs, entraîneurs et autres), la sollicitation exceptionnelle des partenaires privés et publics, et enfin, souvent en dernier recours, la mise à contribution des supporters.

Ces modalités de gestion de crise financière démontrent bien que les salariés, les partenaires privés et publics, les supporters sont, de fait, les parties prenantes d'un club de rugby.

Après avoir constaté les difficultés de fonctionnement des clubs de rugby, tant en interne qu'au sein de leur environnement, quels sont les éléments qui permettraient aux clubs de construire durablement une performance économique, sportive et sociale ?

Sur la base du diagnostic réalisé et des premières réflexions engagées, nous proposons une approche innovante qui s'articule autour de la définition de plusieurs enjeux pour un club.

La définition d'une vision de club :

L'enjeu est de construire une vision commune à moyen-long terme par les parties prenantes.

Cette vision commune autour d'une identité partagée et réaffirmée doit se décliner à travers la meilleure mobilisation possible des ressources que sont les parties prenantes : partenaires privés et publics, les salariés et bénévoles, les supporters. Elle doit par ailleurs s'inscrire en adéquation avec l'histoire de l'ancrage socio-culturel du club.

Positionner le club en tant qu'acteur territorial :

Le club est à considérer comme un acteur territorial, il concerne directement ou indirectement un grand nombre de personnes sur un territoire.

La notion de territoire est à apprécier selon les spécificités culturelles de chaque club, elle peut concerner une commune, une intercommunalité, un département, voire au-delà comme peut en témoigner le rayonnement du club de Perpignan sur la Catalogne Espagnole ou bien les clubs basques sur le Pays Basque Espagnol.

Une mesure d'impact territorial s'impose du point de vue des financeurs publics et privés, mais également de la population locale. Comment le club contribue à valoriser l'image du territoire ? Quels services rendus à la population (spectacle, animation, lien social, éducation...) ? Quel impact économique sur les entreprises ? Comment le club développe-t-il l'emploi ? Toutes ces questions, et bien d'autres méritent d'être abordées dans la définition du projet de club.

Redéfinir les activités du club :

Le club est-il uniquement un acteur de spectacle sportif ?

S'il est avéré que le club est un acteur de spectacle sportif qui contribue à l'identité d'un territoire et à son rayonnement, on peut envisager qu'il réponde à d'autres enjeux que le spectacle et la communication

En effet, l'association support est un acteur sportif, mais des objectifs éducatifs, loisirs, sociaux... sont également à construire.

Par ailleurs, si la SASP est un prestataire de spectacle et de communication, on peut envisager une animation du territoire autre que sportive.

Pour réaffirmer son impact territorial et donc renforcer ses relations aux partenaires et à la population locale, un club doit diversifier son activité au service d'une identité cohérente.

Pourquoi ne pas concevoir un club qui gère un espace (le stade) en proposant une diversité d'activités en son sein et sur l'ensemble de son territoire de rayonnement : activités culturelles, patrimoniales, sportives, sociales, de loisirs, entrepreneuriales, organisées autour de l'emploi et de la formation...

On peut ainsi imaginer un club développant des produits diversifiés et s'adressant à une pluralité de publics-cibles : petite enfance, enfance, jeunes, adultes, seniors, femmes, hommes, entreprises, associations, salariés, bénévoles, personnes en situation de handicap...

Une entreprise privée peut-elle réellement être performante durablement en construisant un modèle économique qui s'appuie sur un produit unique ? Qui plus est un produit aléatoire comme celui de la performance sportive ?

La diversification d'activités permet de varier les ressources financières, de les sécuriser et les consolider.

Elle permet également au club de répondre aux besoins du territoire et des collectivités, affirmant son statut d'acteur territorial et justifiant de l'obtention de nouveaux fonds publics (autres que ceux des lignes budgétaires « sport et communication »).

En développant des projets spécifiques, les clubs peuvent prétendre à des fonds dévolus à des actions de lien social, d'éducation, d'accompagnement vers l'emploi, d'animation du territoire,...

La professionnalisation des structures et des acteurs :

Nouveaux objectifs, nouvelles activités, nouveaux métiers... l'ensemble induit une forte structuration interne du club ainsi qu'une professionnalisation des acteurs et des instances (SASP, Centre de Formation, Association).

Cela suppose également de développer des compétences de secteurs d'activités connexes au secteur du sport.

Redéfinir les modalités de fonctionnement du club avec ses parties prenantes :

Dans la mesure où nous avons démontré préalablement que toutes les parties prenantes étaient de fait concernées par le club, nous proposons une démarche construite autour de la mobilisation de ces parties prenantes dans la définition du projet de club et dans sa mise en œuvre.

Pour cela, nous faisons le choix du multi-partenariat et du multi-sociétariat (toutes ces parties prenantes deviennent sociétaires du club).

Si le pouvoir de ces parties prenantes doit être pondéré, notamment dans la gouvernance, la mise en place de pratiques de dialogue est la garantie d'une mobilisation durable de ces dernières dans la mesure où elles s'engageront dans le cadre d'un projet qu'elles auront contribué à définir.

Les mesures d'impact seront par ailleurs un outil au service du partenariat.

Affirmer l'intérêt collectif du club :

Si on admet que le club est un acteur territorial et qu'il concerne un grand nombre et une grande diversité d'acteurs de ce territoire, alors on peut dire qu'il relève de l'intérêt collectif.

La bonne santé sportive et financière du club concerne de fait les partenaires publics et privés, les bénévoles, les salariés, les supporters, les administrés.

L'intérêt collectif réaffirmé permet de susciter une adhésion collective envers le club, adhésion qui ne doit pas être sollicitée, comme le veut l'usage, lors des temps de crise sportive et/ou financière, mais qui doit bien être le moteur d'un projet collectif durable multi-partenarial.

Développer l'utilité sociale du club :

L'impact territorial du club peut être traduit en terme d'utilité sociale.

Selon la loi ESS (Economie Sociale et Solidaire) du 31 juillet 2014, est reconnue d'utilité sociale la structure «... qui remplit au moins l'une des trois conditions suivantes :

1/ avoir pour objectif d'apporter un soutien à des personnes en situation de fragilité, contribuer à la lutte contre les exclusions et les inégalités sanitaires, sociales, économiques et culturelles, à l'éducation à la citoyenneté,

2/ contribuer [...] à la préservation et au développement du lien social ou au maintien et au renforcement de la cohésion territoriale,

3/ concourir au développement durable ».

Si le premier point ne saurait être l'objectif principal d'un club professionnel, l'association support peut légitimement afficher des objectifs d'éducation à la citoyenneté. En effet, les orientations stratégiques du CNDS, telles que définies par le Ministère de la Ville, de la Jeunesse, et des Sports, incitent les clubs sportifs à participer aux enjeux sociétaux, notamment dans la formation des individus et l'apprentissage de la citoyenneté. Le rugby ne communique-t-il pas en ce sens ? « Rugby, école de la vie », ne parle-t-on pas de projet éducatif pour les jeunes ?

Concernant le second point nous pouvons considérer qu'un club professionnel contribue au « lien social » et à la cohésion territoriale dans la mesure où il permet une appropriation de l'identité d'un territoire par une diversité de personnes, quelles que soient leurs origines sociales, culturelles et ethniques.

Enfin, troisième point : un club qui souscrit aux principes de la RSE concourt de fait au développement durable.

Au-delà de la définition juridique centrée sur l'objet d'une structure, l'utilité sociale peut être appréciée à travers les modalités d'actions, notamment le multisociétariat.

Il convient donc pour le club d'affirmer son utilité sociale auprès des partenaires et du public.

Répondre à tous ces enjeux c'est définir l'identité d'un club autour d'un projet et de valeurs communes partagées entre les différentes parties prenantes.

Deux éléments importants émergent dans notre réflexion : un développement de projet de club inscrit dans les principes de la RSE, et la structuration du club dans le cadre d'une SCIC.

La Responsabilité Sociétale des Entreprises et des organisations :

La RSE regroupe l'ensemble des pratiques mises en place par les entreprises et les organisations dans le but de respecter les principes du développement durable, c'est-à-dire être économiquement viable, avoir un impact positif sur la société mais aussi mieux respecter l'environnement. Elle prend en compte les dimensions économiques, sociales et environnementales.

Elle est un ensemble de principes qui amène une dimension innovante notamment dans la redéfinition des rapports du club avec ses parties prenantes.

Elle permet de sécuriser un projet sur le long terme en souscrivant aux principes du développement durable.

Pouvant faire l'objet d'une certification, elle permet une communication positive et distinctive.

Intégrée dans l'ensemble de l'organisation de la structure, la RSE contribue à la définition de l'identité du club et permet d'affirmer le positionnement stratégique du club dans son environnement.

La SCIC, Société Coopérative d'Intérêt Collectif :

Au regard des analyses et arguments précisés en amont, la SCIC apparaît comme une forme juridique adaptée à un club sportif professionnel.

La SCIC est une société commerciale sous forme de SA, SAS, ou de SARL qui produit des biens ou services répondant aux besoins collectifs d'un territoire par la meilleure mobilisation possible de ses ressources économiques et sociales.

Elle présente ainsi un intérêt collectif et un caractère d'utilité sociale par l'organisation d'une pratique de dialogue, de débat démocratique, de formation à la citoyenneté et de prise de décision collective.

La SCIC est une structure au statut encadré (révision coopérative, commissariat aux comptes pour les SA,) au sein de laquelle des principes de bonne gestion prévalent : une majorité des bénéficiaires est injectée dans des réserves (statutaires et légales) afin d'augmenter la viabilité du projet et la capacité d'investissement de la structure.

Une spécificité du statut SCIC est le multisociétariat qui associe au moins 3 catégories d'associés (salariés, bénéficiaires, autres) dans la constitution du capital. Si un déséquilibre est observé au niveau de la gouvernance, il est possible de définir des collèges de votes qui seront pondérés selon le poids qu'on souhaite donner à chaque catégorie d'associés dans la gouvernance.

Dans le cadre de notre approche, la SCIC formalise le multi-sociétariat, soit la prise en compte de toutes les parties prenantes dans la définition du projet de club et dans sa mise en œuvre.

Elle permet de clarifier et de sécuriser la relation aux partenaires dans la mesure où ceux-ci bénéficient de la plus grande transparence.

Relevant du secteur marchand, elle permet néanmoins la mobilisation de bénévoles au service du projet.

Enfin, la SCIC est un statut innovant valorisé par les services de l'État : Ministère Ville, Jeunesse, et Sports, Ministère de l'Economie.

Au regard de notre projet, la SCIC offre plusieurs avantages :

- Elle permet de redéfinir des modalités du « traditionnel » PPP (Partenariat Public Privé) en une approche nouvelle, le Partenariat Privé Public, au sein d'une structure adaptée. Cette approche correspond à la réalité des clubs de rugby: un acteur privé qui sollicite un partenariat avec une collectivité territoriale pour financer et gérer un équipement sportif, en lieu et place des controversés partenariats publics-privés : un acteur public qui sollicite un partenariat avec un acteur privé pour financer et gérer un équipement sportif.
- Elle permet de mobiliser les salariés en les incluant dans la prise de décision collective.
- Elle s'inscrit dans une logique de développement local et durable.

- Elle permet d'associer plusieurs parties prenantes, en particulier les supporters organisés ou « socios ».
- Elle offre de nouvelles solutions de mobilisation de fonds privés parmi lesquelles les souscriptions individuelles et toutes les autres solutions de levées de fonds spécifiques à l'économie sociale et solidaire.
- Elle permet de s'appuyer sur des bénévoles.
- Elle permet de créer une unité entre les différentes entités engagées dans le projet du club.

En conclusion, et après avoir constaté les difficultés récurrentes des clubs professionnels à rendre durable leur activité, à asseoir un modèle économique sécurisé et à fidéliser leurs partenaires, nous proposons une réflexion fondamentale pour repenser le club professionnel à travers son identité, ses actions, ses relations aux partenaires et à ses acteurs.

Cette réflexion vise à créer un projet performant et durable au niveau économique, sportif et social et se structure autour de deux éléments essentiels :

- La RSE, en tant que principe de définition de l'identité, de mobilisation durable des partenaires et des parties prenantes.

- la SCIC, en tant qu'outil innovant au service de la redéfinition du projet club et de sa mise en oeuvre.

Ainsi, un club souscrivant aux principes de la RSE et structuré sous forme de SCIC nous semble être une voie d'avenir pour les clubs sportifs professionnels.

A ce jour, plusieurs clubs professionnels sont engagés à nos côtés dans le cadre de cette réflexion. La mise en place d'un tel projet s'envisage à travers plusieurs étapes : un diagnostic partagé, une co-construction, une mise en oeuvre. Des expérimentations sont sur le point de voir le jour. Notre projet s'appliquera en s'adaptant aux spécificités de chaque club. Conscients de la nouveauté que ces éléments stratégiques amènent dans le monde sportif professionnel, nous insistons sur le fait que la réflexion engagée par les clubs et leur cheminement importent plus que la finalité RSE et SCIC.

Les apports évidents de cette approche au niveau du modèle économique ne manqueront pas de convaincre les partenaires privés. En effet, la possibilité de pérenniser les partenariats, l'ouverture à des nouvelles sources de financement, la réduction de la dépendance aux mécènes, sont des arguments forts.

Les collectivités territoriales trouveront dans cette approche une opportunité de clarifier et de sécuriser les relations avec les clubs professionnels.

Enfin, nous ne doutons pas que ce projet séduise les salariés, joueurs, supporters, dans la mesure où ils pourraient enfin être formellement pris en compte.