

# 021 – Installations sportives

## Economie d'entreprise



# Table des matières

<b>1. Introduction</b>	<b>5</b>
<b>Partie A: bases théoriques</b>	
2. Définitions	8
3. Aspects économiques des infrastructures sportives	10
<b>Partie B: des besoins à la construction</b>	
4. Stratégie et concept	18
5. Financement des installations sportives	22
6. Modèles d'organismes responsables	37
7. Aspects du processus de planification et de construction relevant de l'économie d'entreprise	47
<b>Partie C: impératifs d'exploitation</b>	
8. Principes d'exploitation	54
9. Gestion du marketing	57
10. Gestion du personnel	62
11. Gestion de la qualité	66
12. Compte d'exploitation	72
13. Systèmes de gestion et d'exploitation électroniques	76
14. Amélioration de la rentabilité	79
15. Conclusion/perspectives	85
16. Liste des figures	86
17. Liste des tableaux	87
18. Bibliographie	88
19. Annexe	90

# Sommaire

<b>1. Introduction</b>	
1.1 Pertinence du sujet _____	5
1.2 Plan de la publication: le cycle de vie des installations sportives _____	5
1.3 Champ de l'étude _____	7
1.4 Groupe de projet _____	7
<b>Partie A: bases théoriques</b>	
<b>2. Définitions</b> _____	<b>8</b>
<b>3. Aspects économiques des infrastructures sportives</b>	
3.1 Place dans le système social _____	10
3.2 Critères économiques déterminants _____	12
3.3 Facteurs de succès _____	15
3.4 Leviers économiques _____	17
<b>Partie B: des besoins à la construction</b>	
<b>4. Stratégie et concept</b>	
4.1 Analyse des besoins _____	18
4.2 Idée maîtresse du projet («vision») _____	20
4.3 Conception des installations sportives _____	20
<b>5. Financement des installations sportives</b>	
5.1 Diversité des partenariats public-privé _____	22
5.2 Exemple de séparation entre la société de propriétaires et la société d'exploitation _____	23
5.3 Subventions à fonds perdu des investissements et des coûts d'exploitation _____	25
5.4 Financement par des fonds propres _____	26
5.5 Financement par des fonds étrangers _____	27
5.6 Exemple: Espace Arena Biglen _____	29
5.7 Précisions sur le financement lié à l'établissement/financement lié aux utilisateurs _____	31
5.8 Précisions sur la taxe sur la valeur ajoutée _____	32
<b>6. Modèles d'organismes</b>	
6.1 Composantes des modèles d'organismes responsables _____	37
6.2 Formes juridiques de droit privé/de droit public _____	38
6.3 Modification de la forme d'organisation _____	45
<b>7. Aspects du processus de planification et de construction relevant de l'économie d'entreprise</b>	
7.1 Conditions politiques générales _____	47
7.2 Ordre des mesures _____	50
7.3 Exigences à remplir pour assurer une exploitation aisée _____	50
7.4 Exigences posées à la direction du projet _____	51
7.5 Modèles de construction _____	52

## **Partie C: impératifs d'exploitation**

### **8. Principes d'exploitation**

- 8.1 Concept d'exploitation ..... 54
- 8.2 Preopening management ..... 56

### **9. Gestion du marketing ..... 57**

- 9.1 Politique des produits «product» ..... 58
- 9.2 Politique des prix «price» ..... 60
- 9.3 Politique de distribution «place») ..... 60
- 9.4 Politique de communication «promotion» ..... 60

### **10. Gestion du personnel**

- 10.1 Du concept de gestion du personnel ..... 62
- 10.2 Fonctions de la gestion du personnel ..... 63
- 10.3 Transfert de tâches à des tiers ..... 65

### **11. Gestion de la qualité**

- 11.1 De la qualité au système de gestion de la qualité ..... 66
- 11.2 Gestion des installations sportives basée sur la qualité ..... 67
- 11.3 Gestion des réclamations comme instrument de gestion de la qualité ..... 70
- 11.4 Certification ..... 71

### **12. Compte d'exploitation**

- 12.1 Exigences posées au compte d'exploitation ..... 72
- 12.2 Structure d'un compte d'exploitation ..... 73

### **13. Systèmes de gestion et d'exploitation électroniques**

- 13.1 Systèmes de réservations ..... 76
- 13.2 Systèmes d'encaissement et d'accès pour installations sportives ..... 77

### **14. Amélioration de la rentabilité ..... 79**

- 14.1 Augmentation des recettes ..... 81
- 14.2 Réduction des charges ..... 83
- 14.3 Précisions sur l'externalisation ..... 84

### **15. Conclusion et perspectives ..... 85**

### **16. Liste des figures ..... 86**

### **17. Liste des tableaux ..... 87**

### **18. Bibliographie ..... 88**

### **19. Annexe**

- 19.1 Concept de financement ..... 90
- 19.2 Exemple de compte d'exploitation ..... 91

Le masculin générique utilisé dans la rédaction du présent rapport par souci de concision s'applique aussi au sexe féminin.

# Termes et abréviations

ACV	Argument clé (de vente)
AFC	Administration fédérale des contributions
BCG	Boston Consulting Group
CAE	Comptabilité analytique d'exploitation
CC	Code civil
CCEIMS	Conception Communale des Espaces et Infrastructures pour le Mouvement et le Sport
CISIC	Conception des Installations Sportives d'Importance Cantonale
CISIN	Conception des installations sportives d'importance nationale
CO	Code des obligations
CPS	Conception «Paysage suisse»
DAS	Domaines d'activités stratégiques
DIN	Institut allemand de normalisation
GAAP	Generally Accepted Accounting Principles
GQ	Gestion de la qualité
IPSAS	International Public Sector Accounting Standards
ISO	International Standards Organisation
LIM	Loi sur l'aide aux investissements dans les régions de montagne
LTVA	Loi régissant la taxe sur la valeur ajoutée
MC	Marge contributive
NGP	Nouvelle gestion publique
NPO	Organisation à but non lucratif
OFEV	Office fédéral de l'environnement
PPP	Partenariat public-privé
PS	Prestation de services
RP	Relations publiques
S.A.	Société anonyme
TED	Traitement électronique des données (informatique)
TVA	Taxe sur la valeur ajoutée

# 1. Introduction

Steve Beutler (1.1, 1.3, 1.4), Stefan Kannewischer (1.2)

## 1.1 Pertinence du sujet

La pratique de l'activité physique et du sport dans toute sa diversité (sport d'élite, sport de loisirs, sport scolaire, etc.) nécessite notamment des installations sportives adaptées aux besoins. Compte tenu des attentes croissantes des usagers, de l'apparition de nouvelles disciplines sportives, des impératifs grandissants de sécurité ou des modifications techniques et réglementaires introduites par les fédérations, ces installations doivent satisfaire à des exigences en constante évolution impliquant sans cesse de nouveaux changements, tant au niveau des infrastructures que de leur gestion.

La charge financière que représentent ces deux domaines est considérable. Les pouvoirs publics ont longtemps assumé l'ensemble du budget des installations d'intérêt public (destinées au sport scolaire et associatif) mais ils n'ont plus toujours les moyens d'en assurer correctement l'entretien ou d'en construire de nouvelles. Ils s'efforcent donc d'optimiser la gestion en recherchant des partenariats avec des institutions privées et en mettant davantage l'accent sur le marketing.

En Suisse, la littérature spécialisée étudiant les installations sportives sous l'angle de l'économie d'entreprise est peu abondante. La présente publication vise à combler cette lacune.

Elle entend livrer aux organes responsables et aux exploitants (privés, publics ou sociétés d'économie mixte) ainsi qu'aux planificateurs et aux décideurs politiques un panorama complet des aspects d'économie d'entreprise à prendre en considération dans la planification, la construction et l'exploitation des installations sportives. Les points clés de la problématique sont analysés dans un contexte logique. La démarche adoptée ne répond pas à un souci d'exhaustivité mais vise plutôt à mettre en évidence les liens entre les différents thèmes. La mise en œuvre des projets avec les spécialistes reste le plus important.

## 1.2 Plan de la publication: le cycle de vie des installations sportives

Cette publication propose un examen théorique des spécificités des installations sportives. La partie A est ciblée sur les aspects économiques.

A partir de là, les différentes phases de vie de l'offre «installation sportive» – qui forment ce que l'on appelle un cycle de vie – sont analysées selon un point de vue chronologique. Ce cycle de vie s'étend des premières réflexions conceptuelles à la gestion de l'installation sportive, en passant par sa construction (cf. fig. 1). Dans la partie B sont récapitulées les différentes phases, de l'analyse des besoins à la construction de l'installation. La partie C s'attache aux exigences spécifiques de la gestion. Le plan d'exploitation sert de base à l'ensemble de l'étude (cf. chapitre 8.1).

Le bon fonctionnement d'une installation sportive tout au long de son cycle de vie, qui peut être très variable selon les cas (au maximum 10 ans pour les sports «tendance», de 20 à 30 ans pour les piscines couvertes et les patinoires artificielles, de 15 à 50 ans pour les installations de plein air), implique de nombreuses tâches tant dans les domaines de la technique et de la construction que de l'économie d'entreprise.

La figure ci-après, qui représente le cycle de vie idéal d'une installation sportive, permet d'aborder les problématiques complexes avec méthode. En effet, l'écueil à éviter est de se concentrer dans un premier temps sur les aspects purement architecturaux du projet, comme on le voit souvent dans la pratique, et de prendre trop tardivement en compte les impératifs d'utilisation et de gestion. Le processus calqué sur le cycle de vie n'est d'ailleurs pas forcément linéaire: des interactions entre les différentes étapes sont tout à fait possibles.

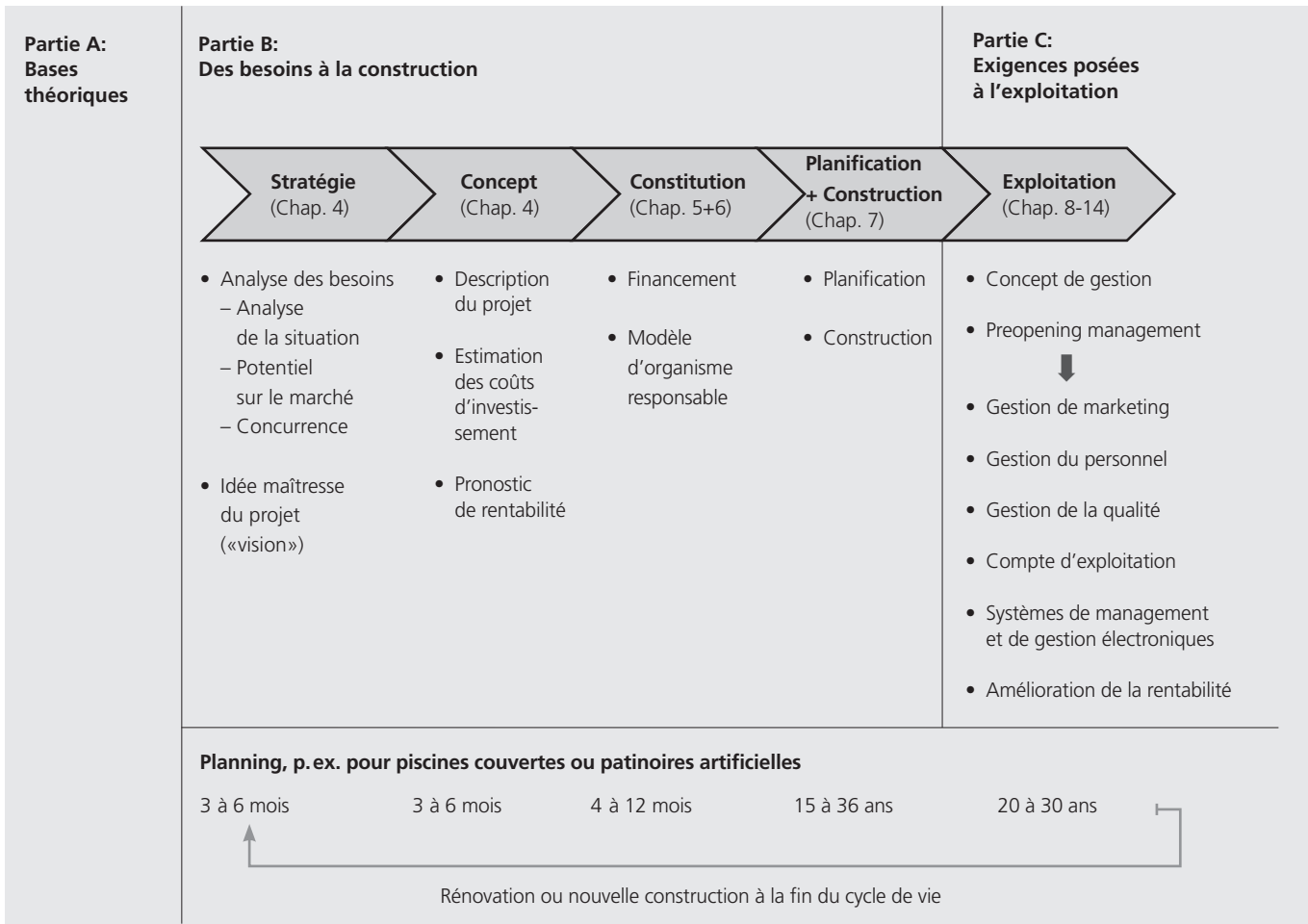


Fig. 1: Schéma synoptique du cycle de vie des installations sportives

A la fin de son cycle de vie, l'installation n'est pas forcément remplacée (démolie et reconstruite). Une autre option peut être de rénover ses équipements techniques et de la rendre plus attractive. Il convient aussi naturellement de passer le processus stratégique plusieurs fois en revue durant la phase d'exploitation (environ tous les 2 ou 3 ans), de manière à améliorer l'infrastructure en permanence (au plan de la construction comme de la gestion).

### 1.3 Champ de l'étude

La présente publication se concentre sur les aspects d'économie d'entreprise et laisse de côté des sujets tels que:

- les processus de décision politique,
- les perspectives économiques,
- les bases juridiques,
- l'urbanisme.

Les auteurs partent de l'hypothèse que la volonté de construire ou de rénover une installation sportive existe déjà. Ils font ainsi sciemment abstraction des processus de décision politique, sans nier aucunement leur importance dans la réalisation des projets. Ces processus nécessitent une connaissance approfondie des caractéristiques de chaque situation et de l'influence des différents leaders d'opinion et groupes d'ayants droit.

L'impact économique des installations sportives (évaluation de l'utilité économique, aspects d'économie de la santé) est un argument souvent mis en avant dans les campagnes politiques. La présente publication n'aborde pas non plus cet aspect en détail. Elle s'intéresse plutôt à des installations individuelles.

Les bases légales sont un aspect important de la gestion des installations sportives, mais la présente publication ne se prête pas à une réflexion juridique poussée. Aussi les questions de responsabilité et de responsabilité civile ne sont-elles pas non plus traitées de manière approfondie au cours de cette étude. Il conviendra, le cas échéant, de se reporter aux sources juridiques indiquées.

Les questions d'urbanisme enfin, ne sont évoquées qu'en marge de ce travail.

### 1.4 Groupe de projet

Les membres du groupe de projet chargé de la conception et de la rédaction de la publication ont rédigé eux-mêmes la majorité des chapitres. Lorsque les sujets traités nécessitaient des connaissances spécifiques, ils ont fait appel à des spécialistes.

Le groupe de projet, soutenu par la Commission fédérale du sport (CFS), était composé des membres suivants:

**Beutler Steve (chef de projet):** lic. ès sc. pol., maître dipl. d'éducation physique et de sport I+II. Collaborateur du Service des installations sportives de l'OFSPS spécialisé en économie et en gestion d'entreprise.

**Berger Beat:** lic. ès sc. écon., chef du département Services et Information de l'Office du sport de Winterthur.

**Kannewischer Stefan:** doctorat en économie de la Haute Ecole de Saint-Gall (HSG), membre de la direction de l'entreprise familiale Kannewischer spécialisée dans le conseil, la planification et la gestion de piscines et de bains thermaux.

**Lohrer Reto:** maître de sport dipl. EFSM et dipl. de l'école de commerce AKAD, directeur du complexe sportif SZZ Zurichwil AG, membre du conseil d'administration du Forum Sumiswald AG et conseiller spécialisé pour différents projets.

**Stofer Christian:** lic. ès sc. éc. de la Haute Ecole de Saint-Gall (HSG), collaborateur scientifique à l'ITW, Institut d'économie de tourisme de la Haute Ecole de Gestion (HSW) de Lucerne.



# Partie A: bases théoriques

## 2. Définitions

Steve Beutler

Les termes d'économie d'entreprise sont souvent utilisés dans des sens différents. Aussi, pour créer une base de discussion uniforme, les principales notions sont-elles définies ci-après.

### Installation sportive et infrastructure sportive

Divers types d'espace et d'infrastructure peuvent favoriser l'activité physique et le sport. La classification ci-après reprend la logique de la présente publication:

L'activité physique et le sport se pratiquent à la fois dans des espaces et des infrastructures spécifiques et non spécifiques. Les premiers sont spécialement conçus pour l'exercice du sport (installations sportives) tandis que les seconds s'y prêtent, entre autres utilisations possibles, sans qu'il s'agisse de leur vocation première<sup>1</sup>.

Certaines disciplines peuvent être pratiquées dans des installations qui n'ont pas été initialement prévues et construites à cet effet (utilisation secondaire) mais reconverties par la suite. Lorsque le site ne pouvait plus être transformé, par exemple.

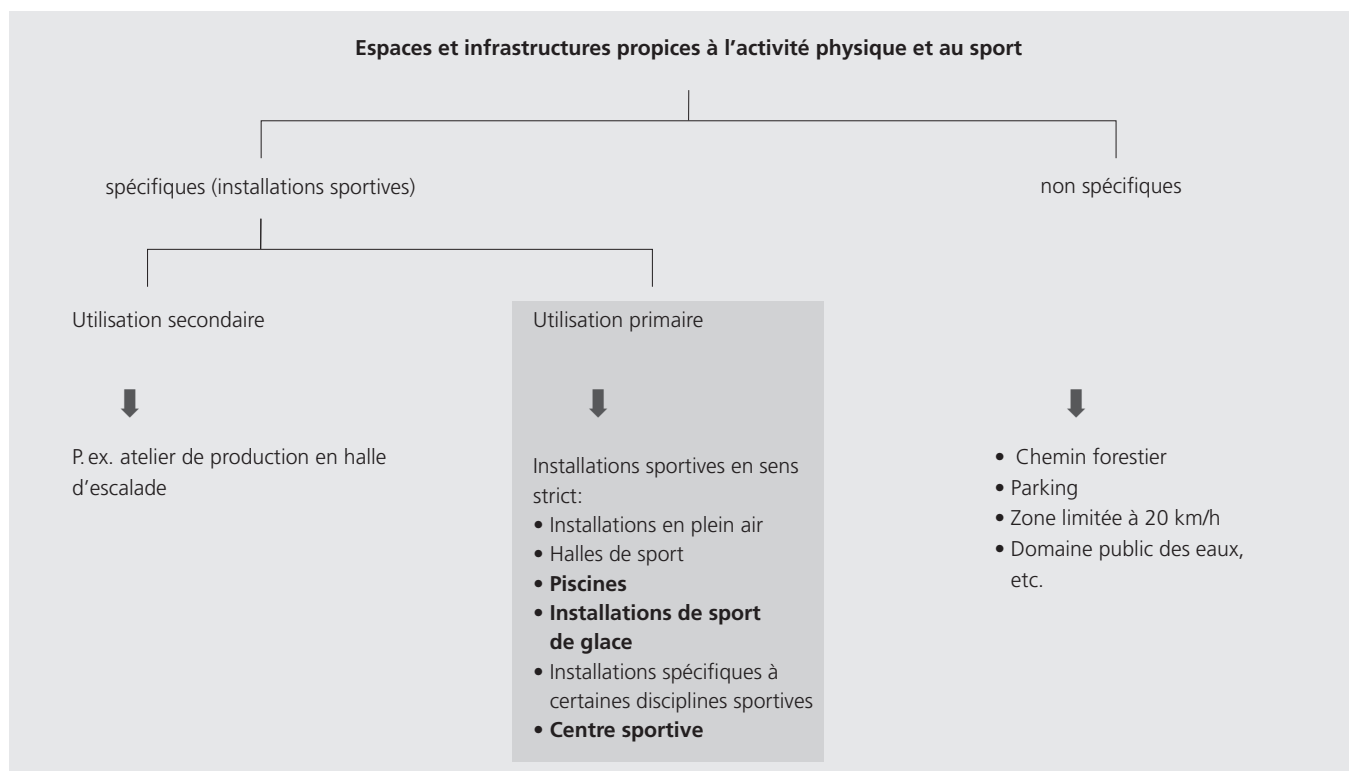


Fig. 2: Types d'espace et d'infrastructure favorisant l'activité physique et le sport

<sup>1</sup>Bach 2004, p. 7 à 10

Ci-après sont étudiées les installations sportives spécifiques utilisées dans leur but premier, à savoir principalement les complexes sportifs, piscines et installations de sports de glace. Leur grande complexité et leur plus grande orientation vers le marché impliquent le recours à des instruments d'économie d'entreprise. Dans le cas des installations sportives scolaires, la marge de manœuvre est souvent nettement plus réduite. Mais celles-ci peuvent aussi fournir des exemples réutilisables selon le contexte.

Les termes d'installation sportive et d'infrastructure sportive sont utilisés comme synonymes.

#### **Gestion des installations sportives**

La gestion des installations sportives couvre tous les aspects de la planification, de l'organisation, de la direction et du contrôle d'une installation sportive pendant son cycle de vie. Ses principaux objectifs sont la couverture optimale des besoins et la rentabilité (la priorité étant donnée à l'un ou l'autre de ces critères selon la situation).

#### **Gestion d'entreprise**

La gestion d'entreprise comme science économique s'intéresse aux exploitations productrices de biens individuels ou collectifs dont font partie, outre les entreprises commerciales, les entreprises et les administrations publiques. Elle s'attache à décrire et à expliquer les phénomènes microéconomiques et à élaborer des recommandations et des règles de procédure pour les acteurs sur le terrain.

#### **Prestation de services**

Les prestations de services relèvent du domaine des biens réels et constituent principalement des prestations immatérielles. Elles peuvent prendre des formes très variées. Elles se distinguent principalement (mais pas obligatoirement) par l'intégration du client dans le processus de prestations et par leur fort degré d'immatérialité qui empêche de les stocker et de les transmettre.<sup>2</sup>

#### **Rentabilité**

La rentabilité est le rapport, mesurable en argent, entre le résultat obtenu (prestation) et les moyens mis en œuvre pour l'obtenir (coût). Elle s'articule autour de deux grands principes: le principe de maximisation vise un résultat maximal pour des moyens donnés tandis que le principe de minimisation vise un résultat prédéfini pour des moyens minimaux.

#### **Efficience et efficacité**

Selon la science de la gestion d'entreprise, l'efficience consiste à «faire le nécessaire», autrement dit à atteindre les objectifs avec le moins de moyens possible. L'efficacité, quant à elle, vise à «faire ce qu'il faut», le but étant d'atteindre les objectifs le plus largement possible, quels que soient les moyens engagés.

<sup>2</sup>Bruhn/Meffert 1998, p. 31 à 36

# 3. Aspects économiques des infrastructures sportives

Christian Stofer

## **Points clés du chapitre 3**

- *Les critères économiques sont davantage pris en compte dans le secteur des installations sportives, notamment du fait des ressources limitées des pouvoirs publics et de l'émergence d'une nouvelle conception du sport.*
- *Les installations sportives nécessitent des investissements élevés et de long terme (compte tenu de leur longue durée de vie) alors que dans l'industrie des loisirs et des sports en constante mutation, les besoins ne cessent de se multiplier et de se renouveler.*
- *Les montants investis dans le secteur de la construction des installations sportives sont de plus en plus élevés.*
- *Les nouveaux groupes qui réclament une nouvelle génération d'infrastructures sportives entendent être traités sur un pied d'égalité avec les groupements d'intérêts sportifs établis. Les exigences augmentent donc, tandis que les dispositions à investir baissent (blocage des investissements en raison de la diversité des souhaits).*
- *Enfin, les exploitants d'installations sportives devraient tenir davantage compte de la rentabilité et des contraintes économiques.*

Les installations sportives offrent différents angles d'approche. Elles ont ainsi donné lieu à des recherches approfondies et à une abondante littérature spécialisée dans les domaines de l'architecture et de l'industrie du bâtiment mais les travaux qui leur ont été consacrés en sciences économiques sont plus rares. La perspective économique offre donc un nouveau mode d'exploration du monde des infrastructures sportives, le champ d'investigation de la présente publication étant sciemment limité à certains aspects.

Les installations sportives ont un impact aussi bien sur le sport d'élite que sur la santé, l'éducation et les loisirs. Elles font donc partie d'un système social global et sont soumises aux lois économiques qui imposent des exigences élevées aux investisseurs, exploitants et organismes responsables, aussi bien dans la phase de construction que dans la phase d'exploitation. Nous étudierons ce point avant de nous interroger sur les facteurs pouvant déterminer leur succès économique. Un tour d'horizon final nous permettra de mettre en relation les dimensions économiques de la construction et de l'exploitation des installations sportives.

## **3.1 Place dans le système social**

Avec l'industrialisation opérée au XIX<sup>e</sup> siècle et le développement progressif de l'économie de marché conjugués à la hausse de la productivité, à l'émergence de l'individualisme et à l'amélioration du niveau de vie, les loisirs sont apparus en contrepoint du travail. Sans rentrer dans les détails, la notion de «loisirs» désigne la période pendant laquelle l'individu est libre de disposer de son temps à sa guise. Il est admis, aussi bien dans l'opinion publique que dans le milieu scientifique, que les activités sportives et le sport relèvent de l'économie des loisirs au sens large.

L'essor croissant de ce secteur augmente l'attrait des installations sportives pour les exploitants privés. Ainsi a-t-on vu se développer une offre d'infrastructures privées, parallèlement aux installations publiques subventionnées par les communes.

Dans notre société, l'Etat prend en charge les infrastructures techniques et sociales essentielles au développement économique d'une région et à la qualité de vie générale de la population.

Comme complexes de loisirs, les installations sportives rentrent dans ce cadre et les pouvoirs publics encouragent particulièrement les installations sportives d'intérêt général. Compte tenu de leur popularité en Suisse, le soutien de l'Etat à la construction et à la gestion de ces installations est très apprécié, comme en témoignent les résultats d'une enquête sur l'activité sportive et la consommation sportive de la population suisse.<sup>3</sup> Il était demandé aux personnes interrogées de citer les installations sportives qu'elles

considéraient comme les plus importantes tant pour leur propre usage que pour celui de leurs concitoyens. Comme le montre la fig. 3, les personnes interrogées font une distinction entre leurs besoins personnels et les besoins généraux en matière d'infrastructure sportive. La popularité des chemins pédestres et des pistes cyclables (46%), de la nature (43%) et des piscines (36%) n'est guère étonnante dans la mesure où la randonnée, le vélo et la natation sont les trois disciplines sportives classiques les plus prisées en Suisse. Il ressort également de ce diagramme que les infrastructures nécessitant des investissements en capitaux élevés (halles de sport, téléphériques, piscines) sont considérées comme les plus importantes.

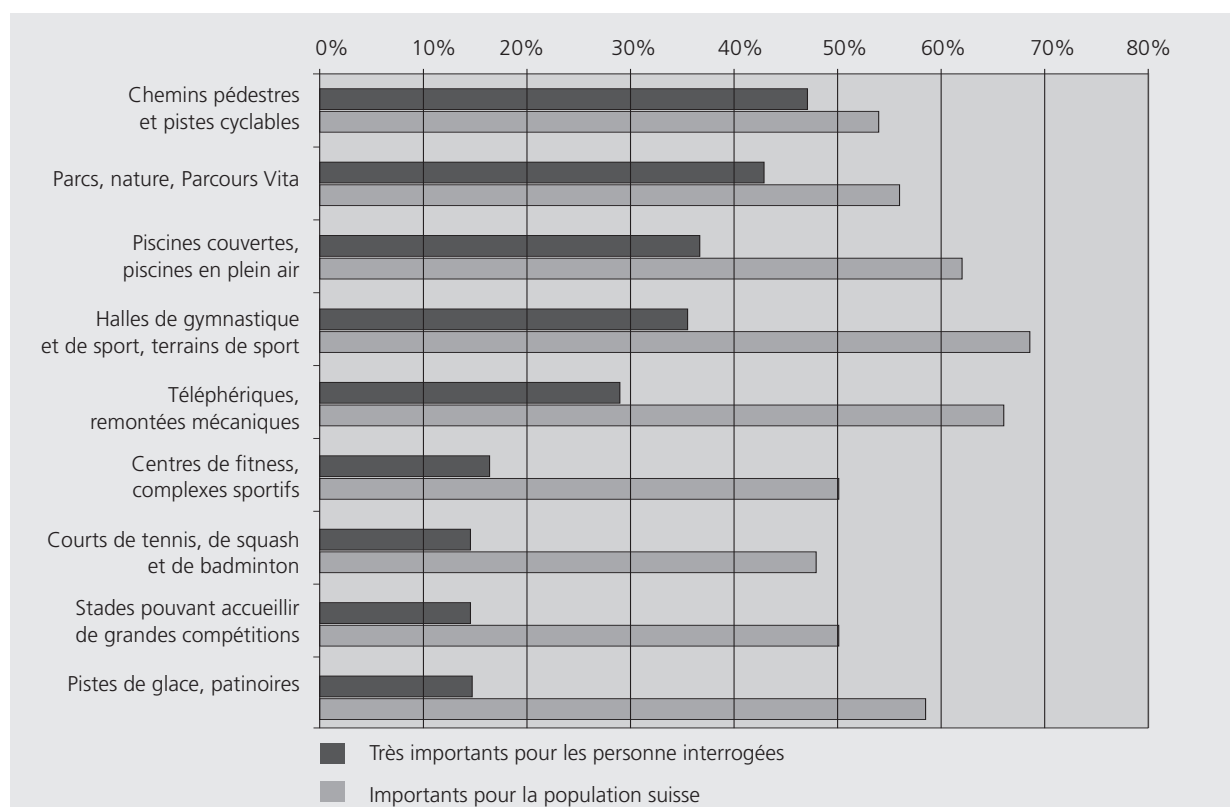


Fig. 3: Importance des infrastructures sportives pour la population (en pourcentage)<sup>4</sup>

<sup>3</sup>Lamprecht/Stamm 2000, p. 60

<sup>4</sup>Lamprecht/Stamm 2000, p. 60

Tant les pouvoirs publics que la population sont conscients de l'enjeu majeur que constituent les infrastructures sportives dans notre société. Les objectifs politiques dans des domaines, tels que la santé, la prévention des dépendances, la formation et le sport, justifient la mise à disposition d'une infrastructure sportive par l'Etat. Celle-ci n'est toutefois pas suffisante pour satisfaire aux besoins existants et évolutifs de la société. Profitant de l'amélioration du niveau de vie de la population, les prestataires privés se sont donc engouffrés dans la brèche avec une offre commerciale complémentaire. Innovant au gré des modes et des tendances, ils ont élargi l'offre des installations sportives existante.

Dans certains domaines tels que les bains thermaux, les offres étatiques traditionnelles ont également pu être complétées par des offres d'économie privée.<sup>5</sup>

Dans une pure logique d'économie d'entreprise, il est clair que les investisseurs privés ne s'engagent dans les infrastructures sportives qu'à condition d'avoir des perspectives de rendement ou de bénéfices réels et qu'ils se replient dès que celles-ci s'amenuisent. Comme de nombreux types d'installations sportives ne permettent pas ou n'ont pas pour vocation première de rapporter des bénéfices (les installations sportives scolaires, par exemple), l'Etat joue un rôle clé dans la constitution de l'offre des installations sportives. Lui seul peut répondre de manière appropriée à la diversité de la demande en tenant compte des spécificités des installations sportives.

## 3.2 Critères économiques déterminants

Du strict point de vue de la gestion d'entreprise, les produits de la sphère opérationnelle doivent couvrir les frais courants et le risque commercial<sup>6</sup> pour assurer une exploitation rentable et durable. Or, de nombreux types d'installations sportives ne remplissent pas cette condition. L'économie d'entreprise n'est cependant pas le seul critère déterminant, des intérêts politiques pouvant aussi justifier à eux seuls la réalisation de ce type de projets.

Les investissements dans les infrastructures se caractérisent principalement par:<sup>7</sup>

- Des montants élevés (indépendamment du volume d'investissements total, les investissements nécessaires jusqu'à la mise en service sont très importants. Aussi le besoin en capital élevé constitue-t-il une barrière à l'entrée).
- Une longue durée de vie
- De longues durées de planification et de mise en service
- De nombreuses retombées (site rendu plus attractif, émissions de gaz dues aux transports, etc.)
- Une productivité difficilement mesurable du point de vue macroéconomique
- Des critères de décision politique comme base (p. ex. urbanisme)

Ces six caractéristiques débouchent sur une situation paradoxale. En raison des capitaux élevés qu'elles nécessitent, les installations sportives doivent avoir une longue durée de vie. Dans une logique d'économie d'entreprise, l'offre est donc en principe figée dans ce secteur. Or, cela constitue un handicap dans la mesure où il faut réagir activement à la dynamique du marché et renouveler les investissements le plus rapidement possible pour garantir la rentabilité des infrastructures sportives.

Deux options sont possibles pour résoudre cette situation délicate: soit réduire sciemment les investissements en capitaux (constructions bon marché, pas de surcapacités), soit essayer d'accroître les recettes.

<sup>5</sup>Kannevischer 1997, p. 92

<sup>6</sup>Mohr 2003, p. 7

<sup>7</sup>Kannevischer 1997, p. 70

Or on constate qu'en réalité, les volumes d'investissements ne cessent d'augmenter. Les principaux facteurs expliquant cette tendance sont les suivants:

- exigences de qualité à l'égard des installations sportives,
- multifonctionnalité des installations sportives,
- accroissement des capacités des installations sportives,
- manque de terrains dans les centres attractifs,
- exigences des différents groupements d'intérêts en matière de santé, d'écologie, de circulation, de communication et d'esthétique.

Pour pouvoir répondre aux exigences des clients qui évoluent de plus en plus rapidement sous l'effet des modes, les exploitants doivent améliorer en permanence la qualité de leur offre. La qualité est souvent sacrifiée sur l'autel des restrictions budgétaires, mais une chose est intéressante: quand on examine la charge financière que représente une installation sportive sur l'ensemble de son cycle de vie, pour un investissement total de 100, les coûts de construction s'élèvent à 20 tandis que les coûts d'entretien, d'exploitation et d'élimination des déchets sont de 80. Pour une qualité légèrement supérieure, les coûts de construction augmentent seulement de 4 alors que les frais d'entretien baissent à 70,<sup>8</sup> ce qui équivaut à une économie de 6. Il convient cependant de préciser que dans le secteur de la construction publique, la qualité est souvent supérieure à la moyenne et que l'on ne peut donc parler dans tous les cas de réelles économies.

La polyvalence permet de réduire le risque à l'investissement. Cette précaution est particulièrement importante dans le cas des installations conçues pour des sports tendance dont ni la pratique régulière ni le succès à long terme ne sont garantis.

Plusieurs raisons peuvent motiver l'augmentation des capacités d'une installation sportive. En créant de nouveaux besoins, la multifonctionnalité peut en être une cause directe.

Une bonne desserte est l'un des facteurs de succès déterminants d'une installation sportive. Cette condition étant généralement remplie dans les grands centres, les infrastructures sont souvent implantées dans les centres-villes ou les agglomérations. Or, le prix élevé du mètre carré à proximité du centre et le manque de terrains disponibles poussent les investissements à la hausse.

Différents groupes d'ayants droit émettent des revendications au sujet de la construction de nouvelles installations sportives. Ils font pression dans le cadre de la procédure publique pour qu'une série de critères finalement sans grand rapport avec le sport soient respectés. Quelles que puissent être leurs justifications, ces exigences sont généralement une source supplémentaire d'augmentation des coûts.

En termes d'économie d'entreprise, cela veut dire que les coûts fixes générés par des investissements élevés doivent être couverts par les recettes réelles. L'orientation vers le marché peut permettre d'atteindre ce but en recherchant activement des clients aussi bien dans le domaine du sport que dans d'autres domaines afin de gérer au mieux les capacités. Mais un autre moyen de contrer le risque entrepreneurial est de jouer sur les ressources en tirant sciemment parti des avantages compétitifs d'une installation. Le caractère unique de chaque installation est un atout majeur à cet égard.

On constate que les besoins des clients peuvent être très éloignés de l'offre de produits, ce qui ne manque pas d'être problématique pour les installations sportives. Dans ce contexte, il convient de distinguer deux grands types d'infrastructures sportives devant répondre à des défis de nature différente en raison de l'écart entre les besoins et l'offre. A savoir:

- les installations conçues pour accueillir de grandes manifestations sportives,
- les installations destinées à la pratique quotidienne du sport d'élite, de loisirs et scolaire.

<sup>8</sup>Holthoff-Pförtner 2001, p. 8

L'évolution des installations sportives à l'échelle internationale montre que les infrastructures de grande capacité sont nettement surreprésentées. Ce constat s'applique tout autant aux nouvelles constructions qu'aux installations remplacées ou modernisées. En Suisse, le retard quantitatif et qualitatif qu'accusait ce parc a également été comblé, en grande partie grâce à la CISIN<sup>9</sup> et au soutien financier qu'elle apporte.

Par rapport aux installations sportives de grande taille, les infrastructures de base (dédiées au sport d'élite, sport de loisirs et sport scolaire) font plutôt figure de parent pauvre. Les investisseurs privés se désintéressent des terrains de sport, halles de sport et autres équipements dédiés à des disciplines spécifiques, compte tenu des recettes plutôt modestes qu'ils rapportent alors qu'ils nécessitent des investissements élevés. Le soutien des pouvoirs publics est donc inévitablement sollicité. Mais, forcé de faire des économies dans tous les domaines, l'Etat doit gérer soigneusement ses ressources.

D'autant que l'entretien et la modernisation du vaste parc d'installations sportives existant nécessitent déjà des efforts considérables. Les exigences des utilisateurs continuent de se diversifier. Tandis que les installations sportives traditionnelles répondent le plus souvent aux besoins du sport de compétition classique ou du sport scolaire, on voit apparaître de nouvelles catégories de demandeurs dont les exigences pourraient être récapitulées comme suit:<sup>10</sup>

- pour une population nombreuse et encore en augmentation, adepte de l'activité physique mais non du sport d'élite, volonté d'être traitée sur un pied d'égalité avec les sportifs d'élite;
- pour de nouvelles catégories de demandeurs, distinctes des clubs sportifs et des écoles: pistes cyclables, «journées sans voiture» (mouvement slowUp), subvention des entrées dans les installations tierces, etc.)
- installations sportives multifonctionnelles (ne satisfaisant pas seulement aux exigences des compétitions);
- même traitement pour les nouvelles disciplines que pour les disciplines traditionnelles.

Pour pouvoir influencer les processus décisionnels, les groupements d'intérêts doivent atteindre une taille critique. Mais compte tenu de la diversification des intérêts, cette condition risque de ne pas être remplie, figeant l'offre des installations sportives. Il en résulterait un blocage des investissements aussi bien des écoles que des clubs et des autres intéressés.

<sup>9</sup>CISIN est l'acronyme de «Conception des installations sportives d'importance nationale»

<sup>10</sup>Wopp 2005, p. 7 ou Lamprecht/Stamm 2000, p. 11 ss

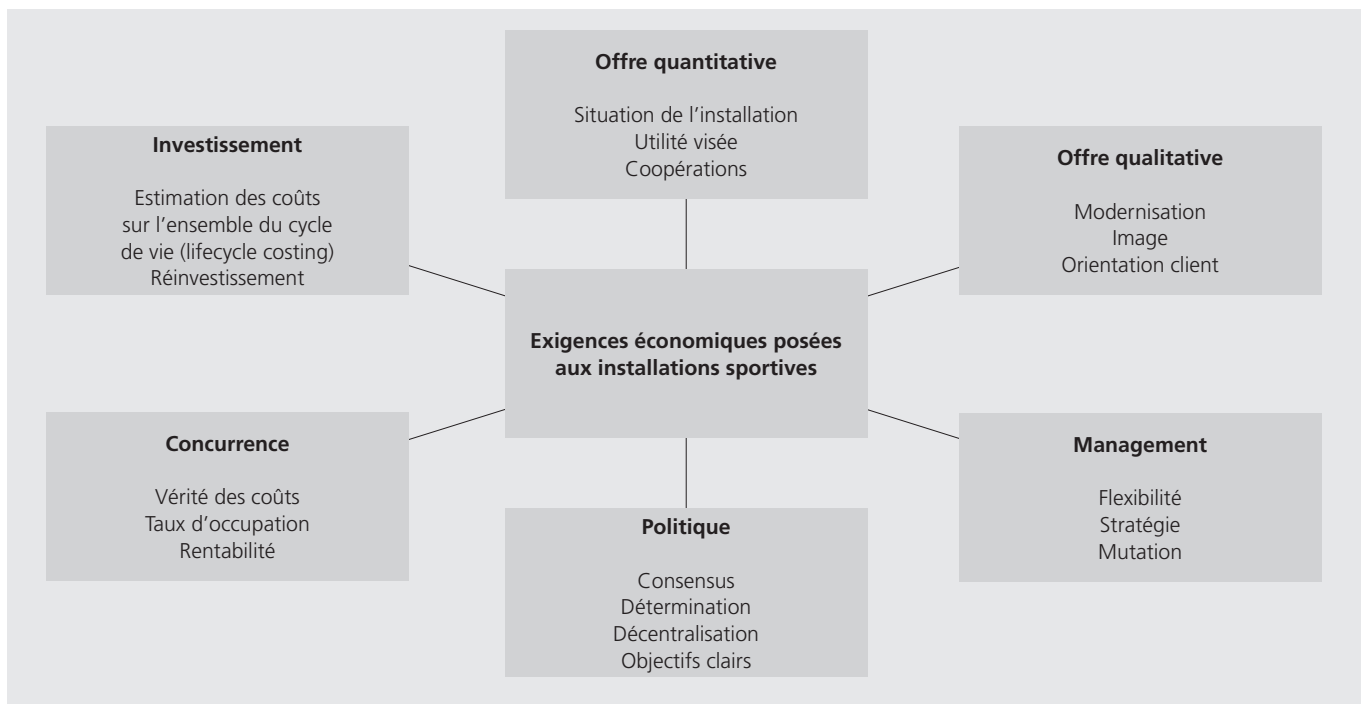


Fig. 4: Installations sportives – critères économiques à remplir et facteurs de succès<sup>11</sup>

### 3.3 Facteurs de succès

Par facteurs de succès, on entend ci-après les caractéristiques et les conditions favorisant le succès. Le terme de succès désigne ici le résultat d'une action et peut donc avoir un sens positif ou négatif. Le succès peut être conditionné aussi bien par l'économie d'entreprise que par l'économie nationale. Les explications ci-après portent sur le succès d'origine microéconomique.

La fig. 4 représente les critères économiques à remplir par les infrastructures sportives répartis en six domaines thématiques

Les facteurs de succès représentés s'articulent autour d'imperatifs économiques rigides ou souples selon les cas mais d'égale importance. Seule l'action conjuguée de ces diverses exigences permet de construire, d'exploiter et d'entretenir les installations sportives avec succès.

#### Offre quantitative

Pour créer les conditions d'une offre adaptée aux risques et aux besoins dans le secteur des installations sportives, il convient en premier lieu d'empêcher les surcapacités structurelles et de bien choisir le site afin que l'installation soit utilisée dans la mesure requise. L'utilité et les groupes cibles visés devraient par ailleurs être clairement définis. Au plan régional, des coopérations judicieuses sont également un moyen d'éviter les surcapacités.

<sup>11</sup>D'après Kannewischer 1997, p. 85



### Offre qualitative

Au vu du parc existant et des moyens limités alloués aux nouvelles constructions, la modernisation des infrastructures sportives va se répandre de plus en plus. Modernisation peut être synonyme de rénovation du bâtiment, de transformations pour le rendre plus attrayant ou de rationalisation de la gestion. L'aspect commercial est en effet appelé à prendre de plus en plus d'importance et ce, pas seulement dans les installations sportives de grande taille. Pour pouvoir apprécier les infrastructures à leur juste valeur, l'utilisateur doit leur trouver une utilité, indépendamment du fait que l'organisme responsable soit une instance publique ou privée. La notoriété et l'image de l'installation sportive ont un impact essentiel sur la gestion. Le service client est un élément clé pour tous les types d'infrastructure sportive. Comme organisme responsable, l'Etat entre directement en contact avec le citoyen à travers l'infrastructure. Si l'impression est bonne, son image en bénéficie.

### Management

Compte tenu du cycle de vie de plus en plus court d'installations qui nécessitent des investissements élevés, la souplesse devient un impératif croissant. La flexibilité et la multifonctionnalité permettant de diversifier les possibilités d'utilisation sont un facteur de succès important. Parallèlement à la mise en relation de plus en plus courante des organismes responsables, investisseurs et exploitants, l'interaction entre les différentes phases du cycle de vie d'une installation sportive doit être observée à un stade précoce, selon un plan stratégique. Les exploitants doivent aussi veiller à ce que ces installations sportives s'adaptent aux mutations de l'économie et de la société, auxquelles elles ne peuvent échapper du fait de leur longue durée de vie.

### Politique

La politique joue un rôle clé dans les infrastructures sportives tant privées que publiques et d'économie mixte. Les processus de décision politiques doivent permettre d'atteindre un consensus parmi les différentes catégories d'ayants droit. Dès lors que la sphère politique a identifié l'importance des infrastructures sportives pour la société, elle peut mettre activement en œuvre des mesures efficaces justifiant la charge financière ainsi occasionnée.

Comme nous l'avons déjà constaté, les prestataires privés s'intéressent principalement à l'exploitation d'installations sportives à but lucratif. La vocation première des infrastructures subventionnées par les pouvoirs publics n'est pas de poursuivre un but commercial mais de répondre au besoin du public qui a présidé à leur construction.

### Concurrence

Pour que la concurrence entre les installations sportives commerciales puisse s'exercer librement, exploitants privés et exploitants publics doivent appliquer le principe de la vérité des coûts et évaluer leurs activités au prix du marché. Compte tenu des coûts fixes élevés liés aux installations sportives, un taux d'occupation élevé est nécessaire pour assurer le succès financier de l'exploitation. Avant de mettre en œuvre toute mesure d'investissement ou de dépense, il convient de s'assurer de sa rentabilité. Ainsi, dans une installation sportive qui dégagerait des marges contributives négatives<sup>12</sup> par utilisateur, augmenter le nombre d'utilisateurs en intensifiant les activités de marketing ne ferait qu'accroître le déficit.

### Investissement

Les investissements réalisés dans les installations sportives sont considérables, les communes étant les premières à cet égard. C'est ainsi que pendant l'année 1999 sous revue, sur leur dotation sportive de 750 millions de francs, les communes suisses ont injecté de 550 à 650 millions de francs dans la construction et l'entretien d'infrastructures.<sup>13</sup>

Pour pouvoir prendre des décisions fondées et porteuses d'avenir, il convient d'intégrer à la fois les recettes escomptées, les amortissements et les intérêts, ce que permet l'instrument économique de l'estimation des coûts sur l'ensemble du cycle de vie (life cycle costing). D'un point de vue économique, les réinvestissements qui se traduisent par des charges d'entretien et des coûts de rénovation devraient s'autofinancer. Mais cela est loin d'être toujours le cas, du fait des caractéristiques des installations sportives qui ont été présentées au point 3.2.

<sup>12</sup>Marge contributive négative: chiffre d'affaires – coûts variables <= 0

<sup>13</sup>Held 2001, p. 38 ss.

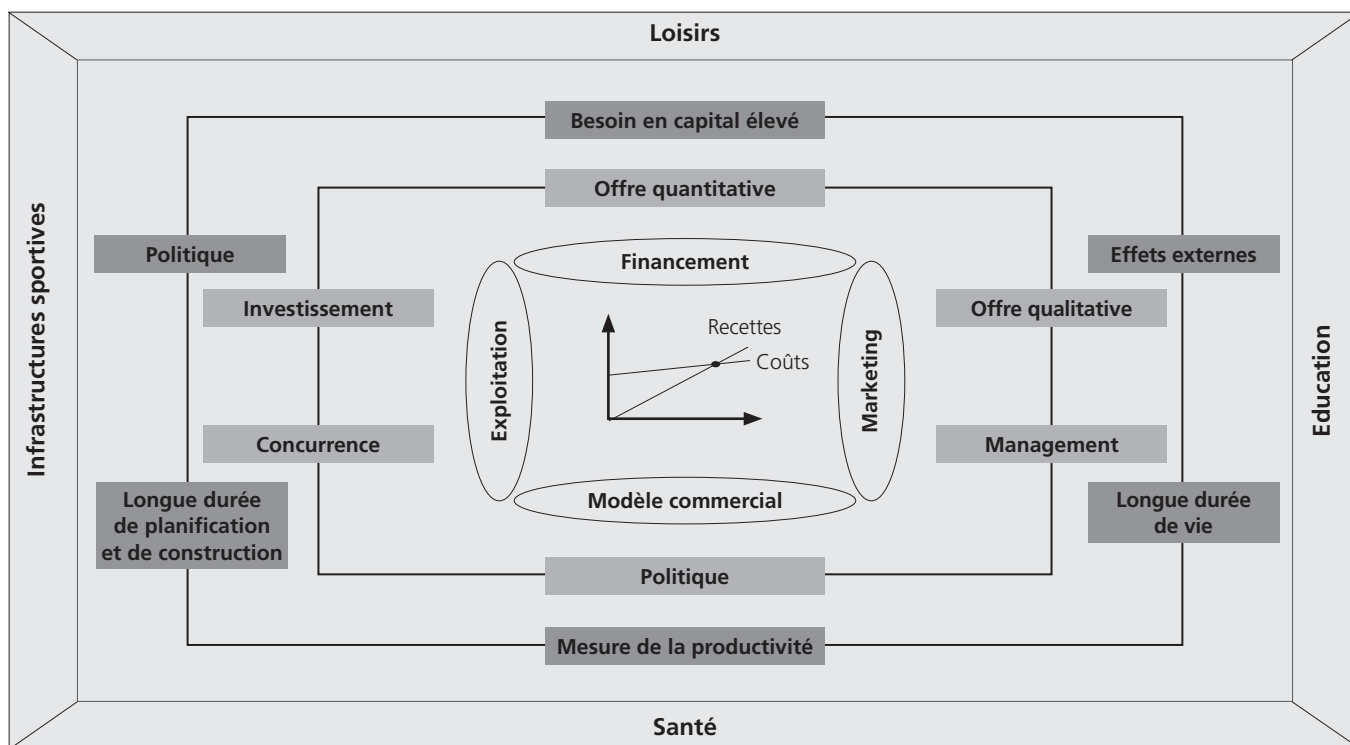


Fig. 5: Leviers économiques des installations sportives

### 3.4 Leviers économiques

En conclusion, nous pouvons constater que l'économie d'entreprise impose des exigences élevées aux organismes responsables, investisseurs et exploitants, à chaque phase du cycle de vie d'une installation sportive mais propose aussi des pistes d'action. La rentabilité de l'exploitation est la donnée économique clé qu'il s'agit de garantir et qui sert de critère de mesure et d'appréciation dans l'examen des installations sportives. Charges et produits doivent être comparés en permanence. Dans un domaine économique et social nécessitant des capitaux aussi importants que celui des infrastructures sportives, il est d'autant plus important d'appliquer rigoureusement le principe de la vérité des coûts, sous peine de faire un jour ou l'autre des expériences douloureuses. La fig. 5 récapitule les leviers relatifs à la construction et à l'exploitation d'infrastructures sportives.

Les infrastructures sportives se conçoivent, d'une part, comme partie intégrante de l'économie des loisirs mais elles sont, d'autre part, tout aussi fortement motivées par des objectifs de politique de la santé ou de l'éducation que légitimées par les exigences du sport de performance.

Il est approprié de les piloter et de les apprécier selon une approche économique. Les facteurs déterminants des installations sportives tels que le besoin en capital élevé, les effets externes, la longue durée de vie, la productivité difficile à mesurer, les longues durées de planification et de construction et l'influence de la sphère politique exigent cependant une analyse nuancée. Indépendamment du type d'organisme responsable et de la typologie des installations sportives, des facteurs de succès pouvant constituer de précieuses indications et pistes d'action pour le succès de la construction, de l'exploitation et de l'entretien à chaque phase du cycle de vie peuvent être identifiés. L'idée étant toujours qu'une installation sportive doit être suffisamment rentable pour dégager des recettes livrant des marges contributives au coût total. Une utilisation habile des méthodes et des instruments d'économie d'entreprise rigides ou souples appropriés, tels que la conception et la mise en œuvre d'un modèle commercial adapté aux installations sportives, le recours à des mesures de marketing ciblées pour atteindre le taux d'occupation nécessaire, la gestion financière à long terme de l'entreprise et l'exploitation orientée vers les clients et les utilisateurs, permettent une comparaison coûts-efficacité pour tous les types d'infrastructure.

# Partie B: des besoins à la construction

## 4. Stratégie et concept

Stefan Kannewischer

### Points clés du chapitre 4

- *Il est rare que la question la plus fondamentale – celle de savoir si le marché a besoin de prestations de services et si oui, desquelles – soit examinée de manière approfondie et critique. Or elle détermine justement la future réussite d'un projet.*
- *La stratégie et l'idée maîtresse du projet découlant de l'analyse des besoins devraient être régulièrement examinées et développées.*
- *Elles débouchent à leur tour sur un concept de projet articulé autour des grands axes «programme des espaces et des surfaces», «estimation des coûts d'investissement» et «calcul de rentabilité», sorte de «bible» qui servira de point de référence tout au long du projet.*
- *Comme les grands facteurs de succès (potentiel sur le marché, situation concurrentielle, lieu d'implantation, orientation de base, etc.) ne peuvent quasiment plus être modifiés à l'issue de la phase de conception et à plus forte raison de mise en œuvre du projet, la stratégie et le concept doivent être élaborés avec le plus grand soin.*

Une «étude de faisabilité» est souvent réalisée dans ce but.<sup>14</sup> Les points de cette étude nécessaires pour la suite du projet sont décrits ci-après.

### 4.1 Analyse des besoins

Avant de procéder à une analyse des besoins, il convient de se faire une idée approximative du projet d'installation sportive prévu afin de délimiter les points à étudier.

Le fait qu'une vision politique du projet existe déjà ne dispense en aucun cas de procéder à l'analyse des besoins pour éviter les investissements à mauvais escient.

Cette étude stratégique de base fait le point de la situation existante et s'intéresse également au potentiel du marché et à la situation concurrentielle.

#### 4.1.1 Analyse de la situation

Lorsqu'une installation sportive existe déjà et que le processus stratégique vise à lui donner une nouvelle orientation, les informations suivantes doivent être collectées et évaluées:

- Informations sur la construction:
  - plans de situation de l'ouvrage existant,
  - visite et évaluation de l'état de la construction,
  - données relatives à la consommation d'énergie (chauffage + courant), eau/eaux usées.
- Informations sur l'économie d'entreprise:
  - nombre de visiteurs et distribution des différents groupes de visiteurs,
  - organisation et nombre de collaborateurs,
  - plans d'affectation du personnel,
  - plans de gestion de la disponibilité,
  - comptes de centre de profits détaillés,
  - autres chiffres clés disponibles (recettes moyennes, marges, etc.).

<sup>14</sup>Le terme d'«étude de faisabilité» est souvent utilisé à tort pour désigner notamment les esquisses architecturales. Or la finalité de cette étude est de prouver la faisabilité économique d'un projet (d'installation sportive) en comparant l'estimation la plus précise possible des investissements à un pronostic de rentabilité. Cette comparaison fournit les informations nécessaires au sujet du financement du projet.

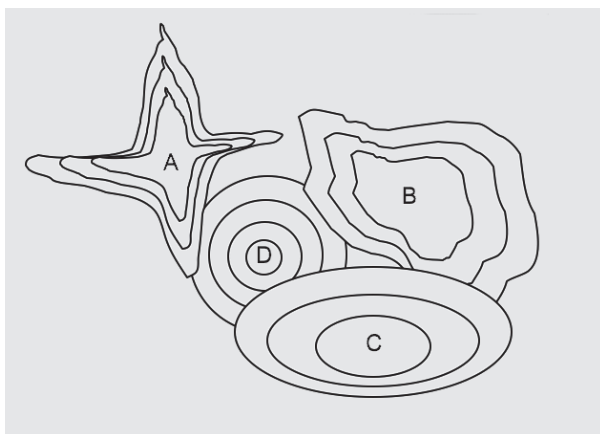


Fig.6: Zones de chalandise de différentes installations sportives

#### 4.1.2 Identification du nombre de visiteurs potentiels

Pour pouvoir estimer le nombre de visiteurs potentiels de l'installation sportive neuve ou rénovée et rendue plus attrayante, il convient d'identifier les différentes catégories possibles de visiteurs et d'élaborer un pronostic à partir de valeurs empiriques.

Pour se faire une idée de la proportion de visiteurs potentiels issue de la population régionale, il faut prendre en compte la longueur du trajet. Car plus il sera long pour une personne, moins elle viendra.

Aussi faut-il procéder à une évaluation du nombre de visiteurs potentiels par créneaux horaires (cf. fig. 6). Les gens viendront d'autant plus loin que l'installation sera bien desservie. Le temps maximal consacré au trajet dépendra de l'attrait de l'installation et du type d'activité pratiqué. Les gens sont prêts à faire 15 à 20 minutes de trajet après le travail pour se rendre au club de fitness, parfois plusieurs fois par semaine, contre une bonne heure pour aller se baigner.

Outre le grand public, les groupes organisés peuvent constituer une importante catégorie de visiteurs au sein de la zone de chalandise locale. Les écoles et les clubs en font notamment partie. Le critère déterminant à cet égard n'est pas tant le nombre de visiteurs que les horaires de la visite, dans la mesure où ces groupes réservent souvent une partie ou la totalité de l'installation pour leur usage exclusif.

#### 4.1.3 Etude de la situation concurrentielle

Comme le montre la figure ci-dessus, nul n'est seul sur un marché et il faut donc bien connaître la concurrence pour pouvoir évaluer ses futures parts de marché. Il convient en particulier d'étudier la situation de ses concurrents directs sur les marchés partiels respectifs. Mais les concurrents indirects doivent aussi être pris en compte car le visiteur n'a pas seulement le choix entre deux installations sportives analogues. Il peut aussi aller au cinéma ou visiter une exposition d'art à la place. Aussi faut-il essayer, à ce stade, d'apprécier l'offre de loisirs à l'échelle de la région pour détecter les niches et les perspectives potentielles. Une comparaison dépassant les limites du marché en question est également envisageable.

En conclusion, le but de l'étude des besoins est de dégager l'idée maîtresse du projet en mettant en perspective le nombre de visiteurs potentiels se rapportant aux niches ou aux perspectives commerciales identifiées et la situation de l'installation sportive.

## 4.2 Idée maîtresse du projet («vision»)

Une fois que le besoin fondamental a été établi selon le point précédent, deux grandes questions se posent, à savoir :

1. Prestation: Dans quels domaines y a-t-il de la demande?
2. Marchés cibles: Qui sont les demandeurs (groupes cibles)?

L'idée maîtresse du projet («vision») détermine les principaux objectifs de l'installation sportive. A l'instar des principes directeurs, des arguments clés de vente (ACV) et des avantages compétitifs, la vision devrait elle aussi définir clairement les groupes cibles et les marchés visés ainsi que les prestations qu'il convient de leur offrir.

Activités proposées par les installations sportives à leurs groupes cibles:

- port scolaire,
- sport de haut niveau (principalement entraînement des clubs),
- compétitions,
- cours,
- sport de loisir et centres de fitness (sport de masse visant à entretenir la santé),
- jeux, surtout pour les enfants et les jeunes,
- repos,
- convalescence,
- spectateurs/accompagnants,
- activités sans lien avec le sport (événements, clubs de musique, etc.).

Les prestations de services (software) à offrir sont fonction des groupes cibles définis et déterminent l'infrastructure (hardware) à mettre en place. Alors que les installations sportives ont souvent été séparées par discipline, elles sont aujourd'hui souvent combinées de manière à offrir, d'une part, une plus grande utilité client et à permettre, d'autre part, des synergies au niveau de l'exploitation. Cela vaut en particulier pour les piscines, de plus en plus souvent équipées de saunas ainsi que d'installations de wellness et de fitness.

La stratégie d'une installation sportive ne devrait pas être fixée une fois pour toute pour toute la durée de son cycle de vie. Il est vivement recommandé de la réactualiser régulièrement tous les deux à trois ans.

## 4.3 Conception des installations sportives

La conception des installations sportives consiste à transposer les objectifs stratégiques du projet en une offre concrète, ce qui nécessite non seulement une description détaillée du projet mais aussi une évaluation des coûts d'investissement et des chiffres clés.

### 4.3.1 Description du projet

Il conviendrait en premier lieu de décrire les différentes parties de l'installation (halle de glace, piste de glace, restaurant, vestiaires/sanitaires, etc.) du point de vue fonctionnel et qualitatif.

- Quels besoins couvrent les secteurs respectifs?
- Quelle tâche remplit un secteur dans le cadre de l'ensemble de l'installation?
- Quelles sont les interconnexions avec les autres secteurs?

Un schéma de fonctions permet de mettre ces interconnexions en évidence et aide à optimiser les processus de gestion et le parcours du visiteur. Il fournit à l'architecte de premières indications importantes sur les impératifs d'exploitation et détermine ainsi les premiers points fixes de l'aménagement de l'espace.

A partir des données clés sur l'exploitation décrites au point 4.3.2, il convient d'élaborer un programme des espaces et des surfaces détaillé indiquant la superficie exacte de chaque salle, sa fonctionnalité ainsi que les rapports fonctionnels entre les salles. Ce programme doit prendre en compte les intérêts des utilisateurs et il est important que le futur exploitant soit associé à sa conception (cf. chapitre 7.3). Il constitue la base de la planification architecturale.

NB. Un écueil à éviter est de se lancer dans la planification architecturale sans avoir préalablement élaboré un programme détaillé des espaces et des surfaces, ce qui oblige souvent à modifier le projet par la suite, au prix de grandes complications.

#### **4.3.2 Première évaluation grossière des coûts d'investissement**

Le programme des espaces et des surfaces permet de se faire une première idée grossière des coûts d'investissement. Pour les piscines et les halles de sport par exemple, il permet le calcul du volume. Puis, une estimation chiffrée des investissements requis par la construction et des coûts de planification peut être faite sur la base des chiffres clés des coûts de construction. Pour les installations extérieures, l'unité de référence serait la superficie en mètres carrés. Dans le cas des patinoires artificielles, il est recommandé de baser l'estimation sur les matériaux de construction à utiliser, mais cela est déjà nettement plus compliqué que de partir d'une unité de référence unidimensionnelle.

Ces premières valeurs approximatives ne peuvent naturellement pas remplacer un calcul détaillé des coûts d'investissement, car les coûts effectifs sont spécifiques de chaque projet. Ils dépendent, outre de la taille et de la configuration du bâtiment, de la pratique d'adjudication et du professionnalisme du client.

Lors de cette première estimation globale, il convient de ne pas oublier les investissements qui ne font pas partie des frais de construction à proprement parler:

- coûts des terrains,
- coûts préalables,
- taxes,
- préparation du terrain (démolition des bâtiments existants, élimination des gravats, etc.),
- solutions provisoires,
- coûts du crédit relais pendant la phase de construction,
- équipement et mobilier,
- preopening management.

Il convient de relever qu'aujourd'hui, en raison de leurs difficultés financières, les maîtres d'ouvrage ne s'intéressent souvent qu'aux coûts d'investissement en valeur absolue. Or ce critère n'est pas toujours déterminant à long terme. Compte tenu de la longue durée de vie des infrastructures, les coûts d'exploitation peuvent finalement s'avérer plus élevés que les coûts d'investissement, si bien que des économies dans la phase d'investissement peuvent déboucher sur des coûts d'exploitation plus élevés (processus de gestion inappropriés, frais d'entretien plus élevés, etc.).

#### **4.3.3 Chiffres clés (économiques et d'exploitation)**

L'analyse des besoins permet d'élaborer un pronostic du nombre de visiteurs qui sert de base pour le dimensionnement du bâtiment.

Un pronostic de rentabilité doit également être établi. Avec l'estimation des coûts d'investissement, il forme la base nécessaire pour clarifier les questions de financement et d'exploitation ci-après. Le pronostic de rentabilité permet notamment d'évaluer les prix pour les utilisateurs, les coûts d'exploitation (personnel, énergie/eau/eaux usées, etc.) et les recettes globales. Il est utile de mener une étude à plus long terme sur plusieurs années.

# 5. Financement des installations sportives

Christoph Lengwiler<sup>15</sup> et Philipp Lütolf<sup>16</sup> (5.1-5.6), Beat Berger (5.7), Stéphane Gmünder<sup>17</sup> (5.8)

## Points clés du chapitre 5

- *Les modes de financement des installations sportives vont des solutions privées aux solutions étatiques en passant par les solutions d'économie mixte.*
- *Les modèles de partenariat public-privé sont de plus en plus nombreux et de plus en plus diversifiés.*
- *Les investisseurs qui financent les installations nouvelles sont généralement des sociétés propriétaires. Les fonds nécessaires pour l'exploitation de l'installation dépendent, d'une part, du concept d'exploitation et, d'autre part, du succès économique.*
- *Le besoin financier diminue lorsque des subventions à fonds perdu sont allouées par les pouvoirs publics. Ces contributions peuvent être injectées aussi bien dans la construction que dans l'exploitation.*
- *Sous la tendance à la privatisation partielle des installations sportives, le modèle du financement lié aux utilisateurs est appelé à se développer à l'avenir.*
- *Le modèle de subvention traditionnel (financement lié à l'établissement) peut empêcher l'optimisation de l'utilisation et de l'exploitation des installations sportives. Cette difficulté peut être contournée en séparant subventions et exploitation de l'infrastructure.*
- *En matière de construction et d'exploitation des installations sportives, toutes les formes organisationnelles et juridiques sont possibles. La structure choisie répond plus souvent à des intérêts politiques qu'à des besoins fiscaux.*
- *Il serait cependant judicieux d'examiner les questions de TVA, aussi bien pour les constructions nouvelles que pour les installations existantes, car le choix de la structure juridique peut influencer le montant de la TVA supportée.*
- *Il convient de faire tôt appel à un conseiller fiscal. Pour les chantiers dans lesquels des sommes énormes sont engagées, l'économie réalisée sur la TVA peut être largement supérieure aux honoraires du conseiller. Plus la durée du projet est longue, moins l'économie réalisable est importante.*

Comme nous l'avons vu au chapitre 3, les installations sportives présentent un certain nombre de spécificités. Celles-ci ont des répercussions sur le financement des infrastructures et appellent souvent une participation de l'Etat ou des solutions de financement créatives faisant intervenir des privés. C'est ce qui explique que toute la palette soit représentée avec des installations sportives privées, publiques ou d'économie mixte. Des liens étroits existent souvent entre les modèles d'organismes responsables et les modèles de financement.

## 5.1 Diversité des partenariats public-privé

De nombreux modèles d'organismes responsables et de financement relèvent du «partenariat public-privé» (PPP). Ces modèles associant institutions privées et étatiques (communes, cantons, Confédération) peuvent prendre des formes très variées:

- L'Etat construit et exploite l'installation sportive mais perçoit des contributions aux investissements ou des contributions d'exploitation d'une amicale ou d'une fondation spécialement créée à cet effet.
- L'Etat construit et finance l'installation sportive tandis que l'exploitation en est confiée à des privés. Ceux-ci reçoivent des contributions pour leur prestation.
- L'Etat met l'installation sportive à disposition et la loue ou la donne en gérance à des exploitants privés.
- L'Etat et des privés acquièrent une participation dans la société de propriétaires ou la société d'exploitation d'une association sportive.
- L'Etat cède la construction et l'exploitation à des privés et subventionne les investissements et/ou l'exploitation.

<sup>15</sup>Christoph Lengwiler, Prof. ès sc. éc. publ., directeur de l'Institut für Finanzdienstleistungen Zug IFZ de la Haute Ecole d'Economie de Lucerne

<sup>16</sup>Philipp Lütolf, doctorat en sc. pol., collaborateur scientifique et maître de conférence à l'Institut für Finanzdienstleistungen Zug IFZ.

<sup>17</sup>Stéphane Gmünder, TVA Conseils, Membre de l'Union Suisse des Fiduciaires (USF), Membre de l'Organe consultatif en matière de TVA.

## 5.2 Exemple de séparation entre la société de propriétaires et la société d'exploitation

Du point de vue financier, toutes les dépenses et les recettes liées à la construction et à l'exploitation de l'installation sur une période donnée sont prises en compte. La séparation entre une société de propriétaires et une société d'exploitation peut par exemple être représentée comme suit:

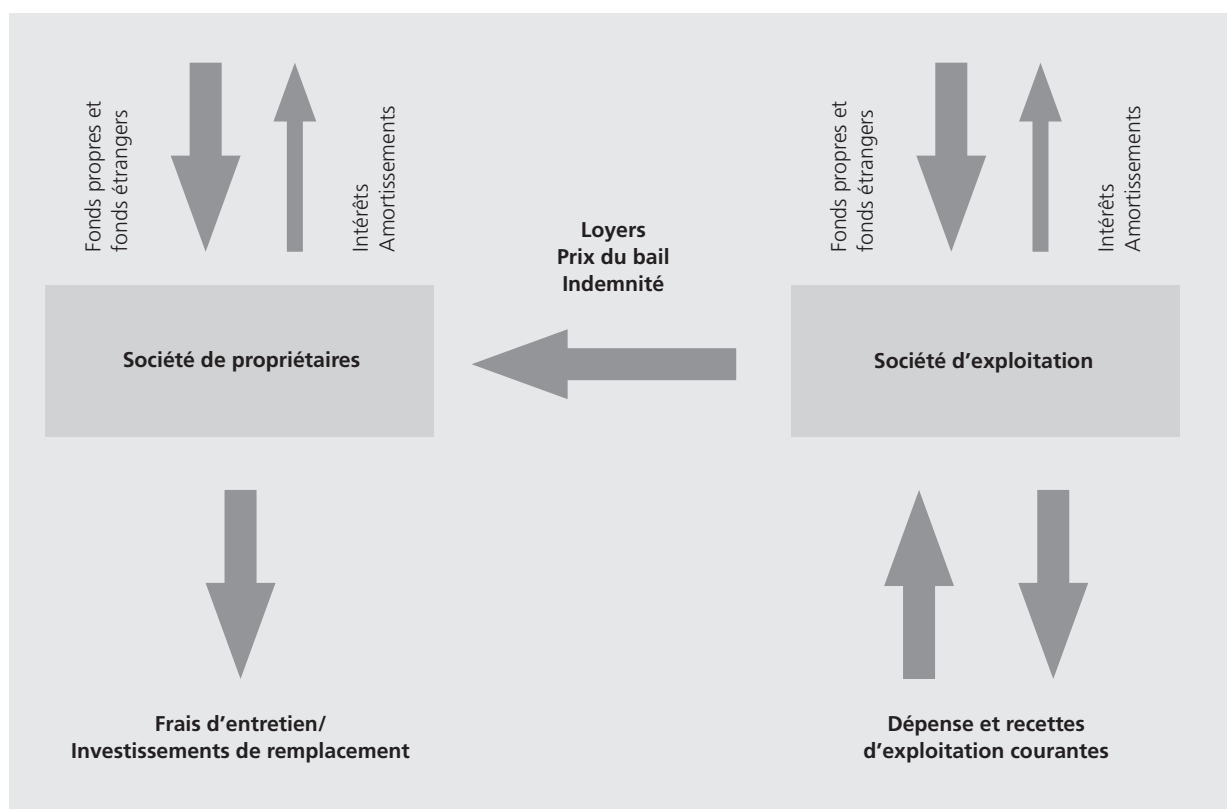


Fig. 7: Flux financiers en cas de séparation entre société de propriétaires et société d'exploitation



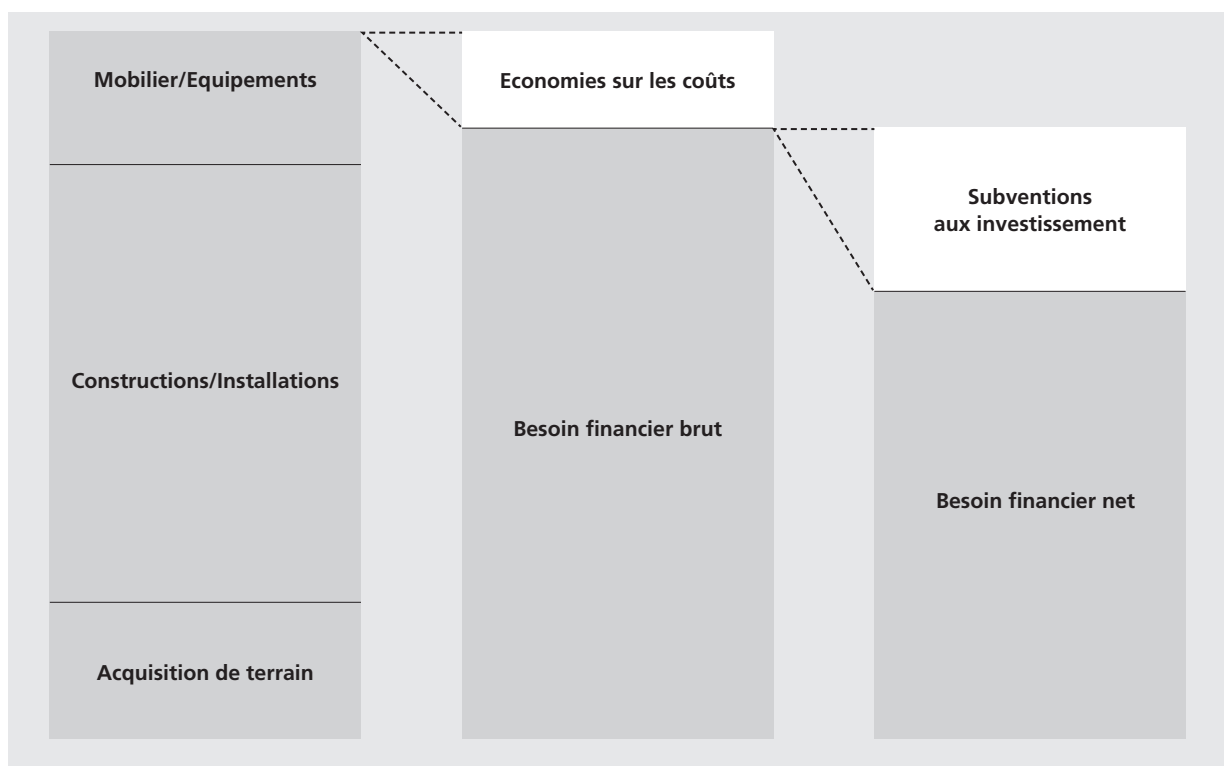


Fig. 8: Besoin financier pour la construction des installations sportives

### 5.2.1 Besoin financier pour la construction

La construction d'une installation sportive nécessite généralement d'importants investissements. Ceux-ci sont uniques et leur montant doit être estimé d'après l'idée maîtresse du projet. Il est important de réfléchir au moyen de réduire les dépenses d'investissement dès la phase de planification. Ce but peut notamment être atteint grâce à une planification sélective des tâches, à un redimensionnement, à un échelonnement du projet ou à l'adoption d'un mode de construction meilleur marché (cf. fig. 8).

Il est important de savoir sur quelles subventions aux investissements l'on peut compter pour calculer le besoin financier net. Il peut s'agir par exemple de contributions à fonds perdu des communes, du canton et de la Confédération ou encore des particuliers et des institutions privées.

Les investissements nets ont lieu l'année où les années où l'installation sportive est construite et aménagée. Les années suivantes, il faut prévoir des dépenses d'entretien et des investissements pour remplacer les équipements. Compte tenu du financement, les fonds perçus par la société de propriétaires de l'installation doivent être suffisants pour assurer

le remplacement des pièces nécessaires et les frais d'entretien. Ils peuvent provenir de loyers ou d'indemnités versés par la société d'exploitation ou d'autres sources (contributions des pouvoirs publics, contributions de particuliers, revenus locatifs de tiers, etc.).

D'un point de vue d'économie financière, pour un horizon de temps de 20 ans par exemple, les recettes actualisées au taux du marché associé à cet horizon de temps devraient être au moins équivalentes aux dépenses actualisées au taux du marché pour ce même horizon. Exemple: 100 unités sont investies respectivement l'année 0 et l'année 1 et des recettes d'investissement de 75 sont réalisées l'année 1. De l'année 2 à l'année 5, les recettes s'élèvent chaque année à 10, de l'année 6 à l'année 10 chaque année à 15, de l'année 11 à l'année 15 chaque année à 20 et de l'année 16 à l'année 20 chaque année à 25. Des dépenses d'entretien annuelles de 5 doivent également être prises en compte. La 11<sup>e</sup> année, une rénovation d'une valeur de 65 est nécessaire. Au bout de 20 ans, l'installation sportive a encore une valeur de 70. Si les flux de paiement représentés à la fig. 9 sont actualisés à un taux d'intérêt de 6%, on obtient une valeur nette au comptant proche de 0.

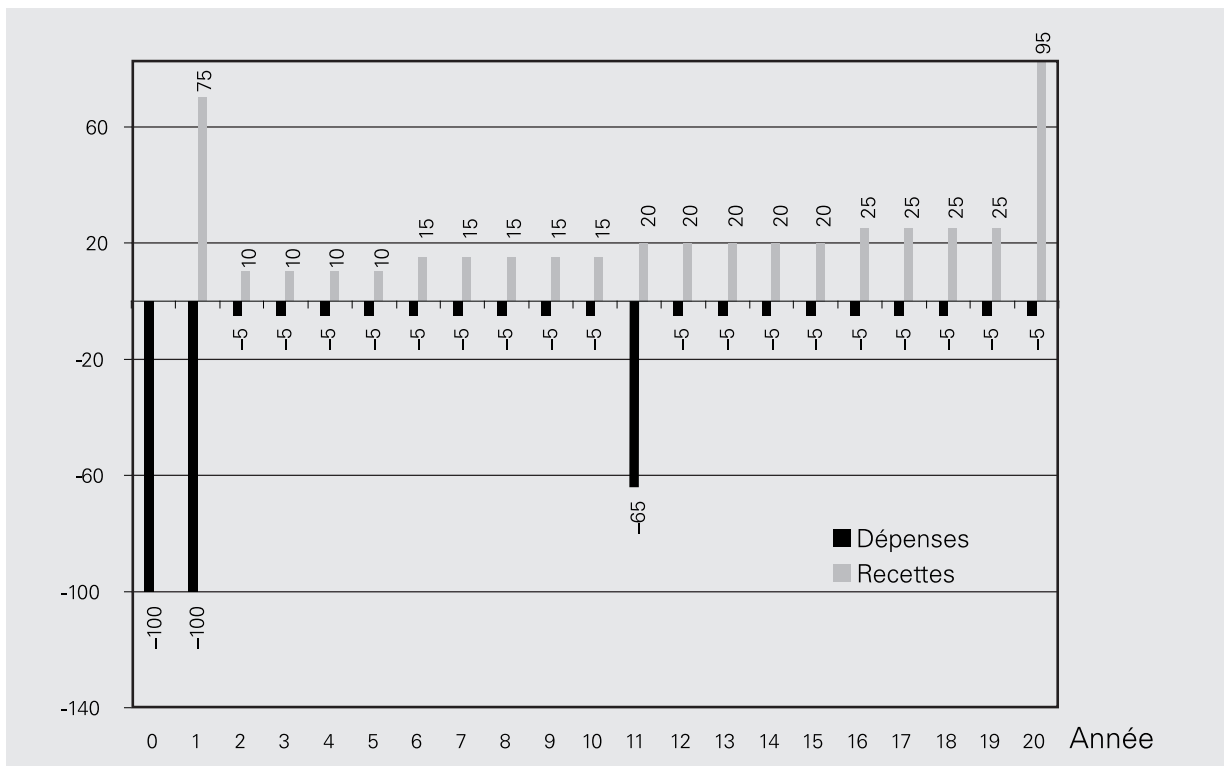


Fig. 9: Flux d'investissement possibles dans une installation sportive

### 5.2.2 Besoin financier pour l'exploitation

Le concept d'exploitation permet de déterminer le besoin financier de la société d'exploitation. Les recettes prévisionnelles sont comparées aux dépenses prévisionnelles des années sur lesquelles porte le plan financier. Le besoin financier de l'année respective correspond au solde des recettes et des dépenses cumulées. Lors de l'estimation du besoin financier, il convient de prendre également en compte les capitaux liés à l'actif circulant (débiteurs, stocks, etc. déduction faite des créditeurs). Il est évident que l'exploitation de l'installation sportive requiert généralement nettement moins de capitaux que sa construction.

## 5.3 Subventions à fonds perdu des investissements et des coûts d'exploitation

En tant qu'infrastructures d'intérêt général, les installations sportives peuvent bénéficier dans de nombreux cas de contributions des pouvoirs publics, voire de privés, aux investissements ou aux coûts d'exploitation, ce qui réduit le besoin financier.

### 5.3.1 Contributions des pouvoirs publics

L'utilité publique des installations sportives permet aux constructeurs privés d'obtenir des subventions des communes, du canton ou de la Confédération. Cela vaut aussi pour les communes, qui peuvent demander une contribution unique à d'autres communes ou au canton et à la Confédération. Selon les cas, une contribution annuelle des pouvoirs publics aux coûts d'exploitation peut aussi être obtenue. La commune versera par exemple une indemnité annuelle pour permettre aux scolaires ou aux clubs locaux d'utiliser une salle de sport.

Concernant les subventions des pouvoirs publics, diverses tendances qui influencent de plus en plus les concepts d'exploitation et de financement des installations sportives se dessinent:

- dans le cadre du Nouvelle gestion publique, un montant forfaitaire fixe est de plus en plus souvent accordé à la société d'exploitation, à charge pour elle de garantir l'équilibre financier; cela accroît sa marge de manœuvre entrepreneuriale mais l'incite aussi – faute de garanties de déficit – à générer des recettes supplémentaires,
- les subventions des pouvoirs publics s'accompagnent de mandats de prestations et d'obligations clairement définis qui peuvent limiter en partie la marge de manœuvre des exploitants des installations sportives et constituer parfois des incitations financières peu appropriées (par exemple lorsqu'une installation sportive doit être mise à la disposition des clubs gratuitement ou à prix réduit à des heures où elle pourrait justement être louée à des tiers au prix du marché),
- des efforts sont faits pour remplacer le financement lié à l'établissement par un financement lié aux utilisateurs afin de modifier le «système d'incitations» (cf. chapitre 5.7),
- la limitation de la marge de manœuvre des pouvoirs publics entraîne une réduction de leurs subventions aux investissements et à l'exploitation, aussi des modèles de financement novateurs sont-ils de plus en plus recherchés.

### 5.3.2 Contributions des privés

Parmi les sources de financement possibles des investissements et de l'exploitation des installations sportives d'intérêt public et plus particulièrement communal, toutes les contributions d'origine privée doivent être prises en compte. Il revient aux auteurs du projet de faire preuve d'imagination pour financer les investissements et l'exploitation. Par exemple:

- création d'une amicale participant aux frais d'exploitation,
- recherche de particuliers engagés, prêts à fournir des sommes importantes à fonds perdu dans un but social tel que la création d'une installation sportive,
- fondations d'intérêt public apportant une large participation aux coûts d'investissement des installations sportives,
- appels aux dons et collecte de fonds dans les communes concernées,
- incitation des artisans associés à la construction de l'installation sportive à fournir une contribution,

- contrats de sponsoring garantissant à des entreprises une plate-forme publicitaire, pour leurs marques ou leurs relations publiques, contre une contribution unique ou annuelle. Cette solution a notamment été adoptée par le centre régional de sports de glace de Lucerne: il est baptisé «SwissLifeArena» et en contrepartie, SwissLife verse une contribution annuelle aux frais d'exploitation.

## 5.4 Financement par des fonds propres

Après déduction des contributions publiques et privées et en prenant en compte les réductions de coûts et les subventions complémentaires potentielles, on obtient le besoin financier net à couvrir pour pouvoir construire et exploiter l'installation sportive. La question qui vient ensuite est de savoir quelle doit être la répartition entre capitaux propres et capitaux étrangers et comment se procurer les fonds propres. Les points suivants doivent être pris en considération à cet égard:

- dans la mesure où le financement des investissements est à la charge de la commune et où l'installation sportive est inscrite au budget, les capitaux étrangers peuvent constituer l'essentiel du financement,
- le financement de la construction et celui de l'exploitation sont régis par des principes légaux différents, l'installation peut notamment être exploitée en compte propre, ce qui nécessite un financement relativement modeste,
- les montants en jeu dans la construction, par contre, sont considérables, et dans de nombreux cas l'exploitation ne permet pas – ou seulement en partie – de financer le service de la dette,
- comme les installations sportives ne peuvent généralement guère être affectées à d'autres buts que celui initialement prévus, le risque de financement est relativement élevé,
- les investisseurs étrangers s'attendent à ce que les propriétaires des installations sportives engagent eux-mêmes des fonds propres importants,
- toutes ces raisons font que les investissements dans les installations sportives doivent être financés en partie par les pouvoirs publics ou les privés et que l'essentiel du besoin financier restant doit généralement être couvert par des fonds propres.

Surtout, lorsque la construction d'une installation sportive est confiée à un organisme responsable indépendant spécialement créé à cet effet, des fonds propres suffisants doivent être trouvés. Les communes concernées et le canton, par exemple, apportent souvent une contribution tandis que, si le projet se vend bien, les investisseurs entendant retirer une utilité personnelle, sociale ou économique de l'infrastructure – tels que clubs souhaitant l'utiliser; particuliers favorables au projet; entreprises à qui le chantier rapporte des mandats, etc. – fournissent le reste des fonds. La question de savoir à combien doivent s'élever les fonds propres nécessaires et comment se les procurer influence le choix de la forme juridique (cf. chapitre 6.2).

## 5.5 Financement par des fonds étrangers

Pour choisir le type de financement par des capitaux étrangers approprié, il convient de réfléchir aux questions suivantes:

- **délai d'immobilisation des capitaux:** pour des raisons de trésorerie, il peut être utile d'échelonner l'échéance des différents postes de financement par des capitaux étrangers,
- **échéance des crédits:** pour réduire l'exposition aux fluctuations des taux d'intérêts, il est recommandé d'échelonner les échéances des crédits fixes en tenant compte des prévisions relatives aux intérêts (échéances plutôt longues lorsque les taux d'intérêts sont bas),
- **frais de financement:** il s'agit de maintenir les frais de financement le plus bas possible. Des prêts sans intérêts de la Confédération (prêt LIM) ou de privés sont parfois possibles. L'apport de garanties suffisantes permet d'obtenir des conditions favorables concernant les taux d'intérêt.

### 5.5.1 Financement par la commune

Dans la mesure où une installation sportive est construite par la commune et intégrée dans son budget, celle-ci peut couvrir son financement en s'endettant. La plupart des communes sont de bons débiteurs et obtiennent donc des banques des crédits à des conditions plus avantageuses que les privés. Si l'installation sportive relève du droit privé, la commune peut assurer une partie de son financement à de bonnes conditions, à l'aide d'un prêt ou de fonds propres.

### 5.5.2 Financement par les banques

Le mode de financement par des capitaux étrangers classique est le financement par crédit bancaire. Aujourd'hui, les banques examinent soigneusement la solvabilité des demandeurs de crédits. Elles procèdent à une notation des clients, laquelle est transposée en notation des crédits compte tenu des garanties octroyées. Un taux d'intérêt plus ou moins élevé est demandé en fonction du risque.

Les banques distinguent différentes formes de crédits:

- **Crédit d'exploitation/crédit en compte courant/crédit à la construction:** tous ces types de crédit sont assortis d'une limite de crédit. Les intérêts ne sont calculés que sur le montant de crédit effectivement utilisé. Le taux d'intérêt est variable. Une commission de crédit est en outre prélevée sur le crédit maximal demandé. Cette forme de crédit est idéale pour les besoins financiers fluctuants (par exemple pour financer l'actif circulant dans le cas d'une société d'exploitation).
- **Avance à terme fixe:** il s'agit d'un prêt à court terme (moins de 12 mois). L'intégralité du crédit est versée contre paiement d'un intérêt bloqué pour toute la période. Le taux d'intérêt est généralement fixé d'après un taux de référence (par exemple Libor) majoré d'un supplément pour risque.

Le financement des investissements dans les installations sportives pose la question des garanties. En règle générale, l'une des possibilités est un crédit hypothécaire (prêt hypothécaire ou crédit à la construction) dans le cadre duquel le bien immobilier est mis en gage. Comme nous l'avons dit, la limite du taux d'endettement devrait être fixée relativement bas car en cas de défaut de paiement, une installation sportive serait difficile à vendre ou à reconverter. Une deuxième possibilité consiste pour les communes participantes à se porter caution.

S'il s'agissait de financer une société d'exploitation, la banque prêterait une attention particulière au concept d'exploitation (business plan). Dans ce cas, un crédit hypothécaire ou une caution de la commune seraient plutôt à exclure. C'est la société d'exploitation dans son ensemble qui devrait servir de garantie (crédit en blanc), à moins que les propriétaires de la société d'exploitation ne fournissent des garanties supplémentaires.

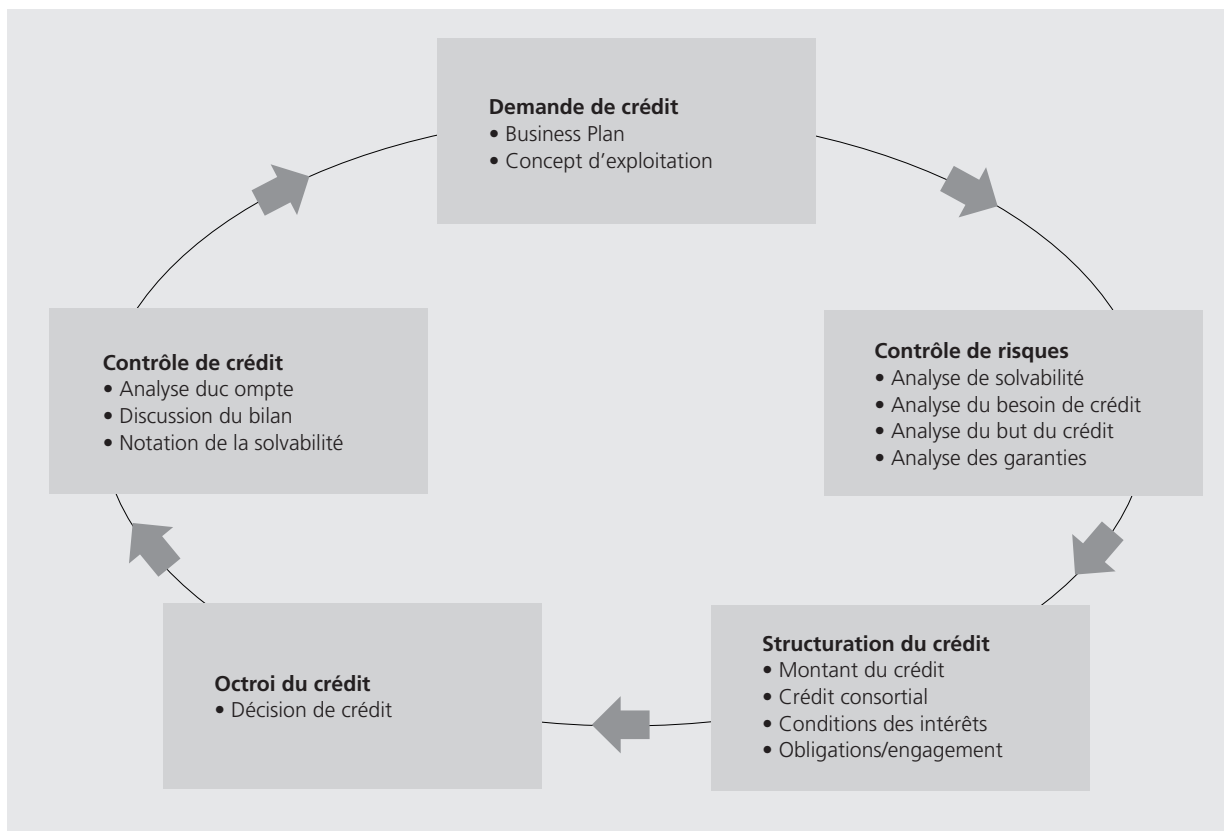


Fig. 10: Processus d'octroi de crédit par les banques

Il est recommandé de s'adresser à plusieurs banques pour demander un crédit et de se renseigner sur les variantes de financement possibles. Cela permet d'acquérir de nouvelles informations, de laisser jouer le marché et de négocier de bonnes conditions. Pour les projets d'investissement d'une certaine ampleur, un crédit consortial faisant intervenir plusieurs banques devra éventuellement être contracté.

### 5.5.3 Modes de financement alternatifs

Outre le financement par l'intermédiaire des communes, divers modes de financement alternatifs sont envisageables selon les cas:

- crédits de privés: on peut aussi imaginer des prêts avec ou sans intérêts accordés par des privés,
- dans le cadre de projets d'une certaine envergure, les placements privés auprès de privés ou de clients institutionnels par l'intermédiaire d'une banque seraient possibles,
- à partir d'un volume de 100 à 200 millions de francs, un emprunt obligataire serait également envisageable,

- suivant les cas, le leasing pourrait aussi entrer en ligne de compte comme mode de financement. Il faut distinguer le leasing d'exploitation (leasing mobilier, durée courte, location), le leasing financier (durée plus longue, financement d'un investissement) et le leasing immobilier. Pour les grands projets, la vente de l'installation sportive liée à une reprise par relocation (sale and lease back) serait également une possibilité.

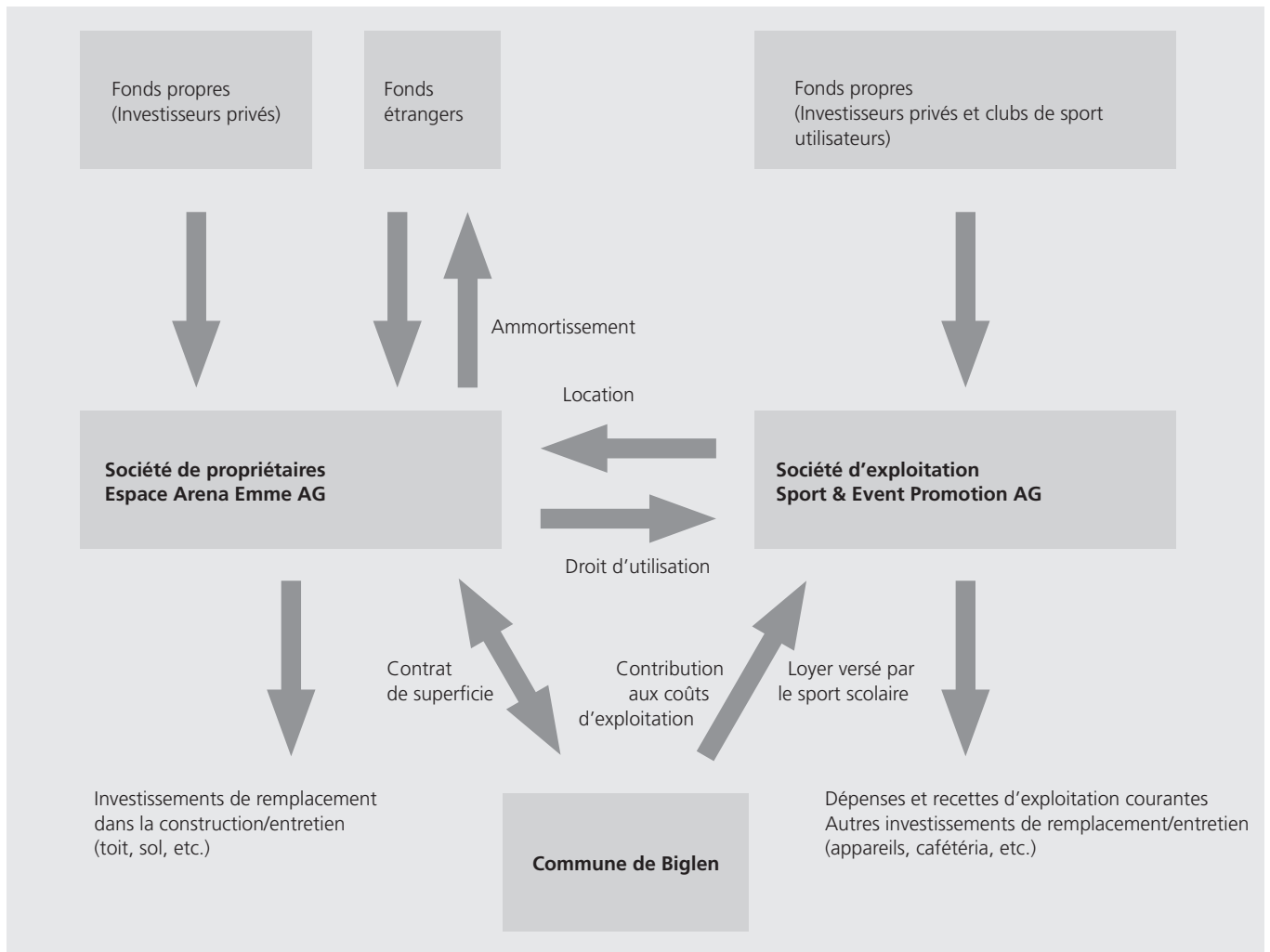


Fig. 11: Organisation de l'Espace Arena Biglen

## 5.6 Exemple: Espace Arena Biglen

Le modèle d'organisme responsable et de financement de l'Espace Arena Biglen est un exemple de PPP avec participation des pouvoirs publics relativement limitée. Les responsables du projet sont un groupe de particuliers qui ont fondé l'Espace Arena Emme AG dans ce but. L'exploitation est également assurée par une société privée: Sport & Event Promotion AG.

L'Espace Arena Biglen est une halle de sport triple pour sports de balle équipée d'un parking de 110 places. Ses principaux utilisateurs sont le club de sport de balle de Grosshöchstetten (handball), le club universitaire de hockey de Zäziwil-Gauchern et l'école de Biglen. Elle compte aussi plusieurs autres clubs comme utilisateurs secondaires. Sa capacité est de 600 places assises pour les manifestations sportives. Elle se prête également à d'autres manifestations telles que concerts, festivals ou expositions et peut alors accueillir 2000 personnes.

<b>Dépenses d'investissement:</b> Mobilier/équipements/ bâtiments/installations	2830	<b>Recettes d'investissement:</b> A fonds perdu de Sport Toto A fonds perdu de la Caisse d'Épargne de Konolfingen	600 30
		<b>Besoin financier :</b> Prêt LIM Prêt des clubs utilisateurs Capital actions (de privés)	660 40 1500
<b>Economie sur les coûts:</b> Terrain gratuit de la commune de Biglen	0		

Fig. 12: Financement de l'Espace Arena Biglen

Le principal initiateur du projet a été le club de sports de balle de Grosshöchstetten. Face aux capacités insuffisantes des salles à sa disposition, il s'est activement mis en quête d'une solution et s'est finalement entendu avec la commune de Biglen en février 2000 sur la construction d'une nouvelle installation sportive. La seule condition à laquelle était subordonnée la participation financière de la commune était la mise à disposition de l'installation pour les scolaires.

La principale contribution de la commune a consisté à mettre gratuitement à disposition un terrain constructible adapté pour une durée de 50 ans, ce qui a permis de réduire considérablement les dépenses d'investissement. Les coûts de construction restants, d'un montant de 2,8 millions de francs, ont pu être financés selon le schéma ci-après (données exprimées en milliers de francs).

L'Espace Arena Emme AG bénéficie d'un prêt LIM exempt d'intérêts. Les clubs utilisateurs de la halle ont promis des prêts de 5000 à 8000 francs chacun. Le capital actions de 1,5 million de francs provient de privés issus de l'entourage du club de sports de balle de Grosshöchstetten, un unique actionnaire ayant versé à lui seul les deux tiers de ce montant.

L'Espace Arena Emme AG loue l'installation sportive à la société d'exploitation Sport & Event Promotion AG. Le loyer qu'elle perçoit à ce titre lui permet de financer les travaux de remplacement nécessaires et l'entretien du bâtiment.

La Sport & Event Promotion AG doit quant à elle financer la location de la halle et les autres charges d'exploitation au moyen des recettes courantes. Elle dispose de trois sources de revenus principales:

- les recettes tirées de l'utilisation de la halle par les scolaires,
- les revenus locatifs versés par les clubs de sports de balle,
- les revenus locatifs versés par les organisateurs de manifestations particulières (événements).

Les produits divers issus par exemple de l'exploitation du restaurant ne sont pas significatifs pour la Sport & Event Promotion AG. Par ailleurs, les entrées ne rapportent rien à la société d'exploitation, l'intégralité des recettes étant perçues par l'organisateur de l'événement qui loue la salle. Il en va de même des recettes publicitaires. Les surfaces publicitaires sont réservées aux clubs ou aux organisateurs d'événements qui les mettent à la disposition de leurs propres sponsors.

Quels sont les facteurs déterminants du succès de l'Espace Arena Biglen? En premier lieu, l'engagement des particuliers qui ont permis au projet de voir le jour en lui consacrant leur temps et leur argent. Egalement la solide assise financière de fonds propres qui a facilité l'octroi de subventions à l'investissement exemptes d'intérêts. Un autre critère important a été l'intérêt de la commune de Biglen à la réalisation de la nouvelle installation, qui l'a incitée à participer aux coûts d'investissement. Enfin, il ne faut pas oublier le concept d'exploitation très au point dont le succès repose sur la multifonctionnalité de l'installation.

## 5.7 Précisions sur le financement lié à l'établissement/financement lié aux utilisateurs

### 5.7.1 Financement lié à l'établissement

La plupart des infrastructures sportives sont fortement subventionnées en Suisse. En contrepartie de l'aide octroyée, les pouvoirs publics entendent retirer un bénéfice notamment dans les domaines social, de la santé et de la politique d'intégration. Associations sportives et clubs doivent prendre en charge une partie des tâches publiques (p. ex. dans le domaine de l'hygiène). Dans la plupart des villes, le subventionnement des installations est une pratique ancrée dans la tradition depuis des décennies, au risque de créer des incitations aux effets indésirables pour les clubs et les exploitants.

Un exemple: les pistes de glace sont mises à la disposition des clubs de hockey sur glace à un prix avantageux. Si le prix de la location était déterminé par le marché, le coût d'utilisation devrait être bas le matin et élevé le soir. Or, un club bénéficiant du même tarif avantageux quel que soit le moment de la journée ne raisonne pas en termes d'économies. Il réservera donc l'infrastructure plutôt le soir que le matin pour arranger ses joueurs, privant ainsi la patinoire d'un autre marché.

Les exploitants non tenus de vendre leurs prestations sur le marché n'ont guère de raisons de gérer leur installation selon des critères économiques. Une situation qui peut générer, d'une part, un faible degré de couverture des coûts et, d'autre part, un manque de transparence.

Le système d'octroi des subventions est basé sur un processus de décision politique dans lequel les arguments de la répartition équitable jouent aussi un rôle important, mais nous n'aborderons pas ce thème plus en détail. Les décisions doivent plutôt être prises en fonction du contexte local (p. ex. importance de certaines disciplines sportives dans la commune).

### 5.7.2 Financement lié aux utilisateurs

Au lieu d'être allouées directement à l'infrastructure sportive (financement lié à l'établissement), les subventions peuvent être attribuées aux groupes cibles (financement lié aux utilisateurs). Pour utiliser les infrastructures sportives, les clubs doivent acquitter des droits correspondant dans l'idéal au «prix du marché» et couvrant donc tout au moins une partie des coûts. En contrepartie, ils perçoivent des subventions annuelles.

Les utilisateurs sont ainsi incités à n'utiliser les capacités de l'installation que quand ils en ont vraiment besoin. La différenciation des prix suivant les créneaux horaires permet par ailleurs d'intensifier l'utilisation de l'installation.

Les recettes inscrites au compte de résultat de l'installation sportive augmentent et le résultat financier s'améliore. En contrepartie, les charges relatives aux subventions inscrites dans le compte de résultat des communes augmentent, ce qui fait ressortir le fait que les pouvoirs publics sont le principal sponsor du sport.

Ce système incite les exploitants d'installations sportives à appliquer des critères d'économie de marché car ils ne peuvent plus se contenter d'imputer un mauvais résultat financier par exemple aux droits d'utilisation trop bas accordés aux clubs.

Par ailleurs, il irait dans le sens d'une plus grande transparence des coûts, ce qui faciliterait par exemple la comparaison entre les installations sportives.

Mais les avantages susmentionnés ont aussi un revers:

- la répartition des subventions peut nécessiter un travail administratif important,
- le nouveau mode de répartition des subventions fera des perdants, surtout si le but est d'obtenir un jeu financier à somme nulle, et ceux-ci feront barrage au nouveau système,
- les critères de répartition des subventions doivent être définis,
- il existe un risque que le processus de décision politique complique la répartition efficace des subventions.



## 5.8 Précisions sur la taxe sur la valeur ajoutée<sup>18</sup>

La taxe sur la valeur ajoutée (TVA) est un sujet très complexe qui exerce également un impact sur le sport.<sup>19</sup> Elle peut également toucher directement les installations sportives. L'identification et la prise en compte trop tardives des conséquences financières de l'impôt peuvent avoir de graves répercussions pour les institutions associées à la construction et à l'exploitation. Aussi faut-il déjà prendre les aspects de la TVA en considération lors des réflexions sur le financement.

Le critère de l'assujettissement à la TVA est déterminant pour savoir si l'investisseur qui finance la construction d'une installation sportive peut récupérer l'impôt préalable versé aux entrepreneurs lors de la construction. L'exploitant d'une installation sportive assujetti à la TVA doit se renseigner pour savoir s'il peut déduire la TVA acquittée sur les coûts d'exploitation au titre de l'impôt préalable.

Comme l'investisseur et l'exploitant d'une installation sportive ne sont pas forcément la même institution ou la même personne, il convient de distinguer les différents cas.

Les dispositions légales qui régissent l'assujettissement à la TVA sont contenues dans la Loi sur la TVA<sup>20</sup>. Un exploitant dont le chiffre d'affaires annuel imposable dépasse les 75 000 francs est tenu de s'annoncer à l'administration fédérale des contributions (AFC). Le fait qu'il s'agisse d'une collectivité publique ou d'une institution de droit public, d'une personne morale (SA, Sarl, etc.) ou d'un particulier ne joue aucun rôle.

Si l'exploitant de l'installation sportive réalise une opération exclue du champ de l'impôt en vertu de l'art. 18 LTVA ou si son chiffre d'affaires annuel imposable est inférieur à 75 000 francs, il n'est pas assujetti à la TVA.<sup>21</sup> Cela vaut aussi si son chiffre d'affaires annuel imposable est supérieur à 75 000 francs mais inférieur à 250 000 francs, à condition que le montant de l'impôt restant dû (dette fiscale) ne dépasse pas régulièrement 4000 francs par année (après déduction de l'impôt préalable).

<sup>18</sup>La langue originale est le français.

<sup>19</sup>Cf. Administration fédérale des contributions, AFC, brochure n°23: Sport (610.540-23); Administration fédérale des contributions AFC, notice n°10: Manifestations culturelles et sportives et autres festivités (610.545-10); Administration fédérale des contributions AFC, notice n°20: Questions particulières concernant le domaine du sport (610-545-20).

<sup>20</sup>Cf. Loi fédérale du 2 septembre 1999 régissant la taxe sur la valeur ajoutée (LTVA), 2002, Chancellerie fédérale (641.20).

<sup>21</sup>Cf. art. 21, al. 1 et art. 25, al. 1, let. a LTVA et brochure spéciale n°02 (610.530-02) sur l'assujettissement à la TVA.

### 5.8.1 Opérations imposables et opérations exclues du champ de l'impôt

La répartition des opérations selon le schéma ci-après permet de déterminer l'assujettissement à la TVA:

Désignation	Opérations imposables	Opérations exclues du champ de l'impôt
Entrées et abonnements (pour la pratique d'une discipline sportive)*	x	
Publicité (en tous genres)**	x	
Prestations de restauration (buvette, distributeurs automatiques de boissons et de snacks)	x	
Vente de produits divers	x	
Location de l'installation sportive (totale ou partielle) pour un usage exclusif*		x
Cotisations des membres (si l'installation sportive appartient à un club)		x
Subventions des pouvoirs publics et contributions de Sport-Toto		x
Entrées (pour spectateurs)		x

Tableau 1: Opérations imposables et opérations exclues du champ de l'impôt

- \* Il existe une grande différence entre l'entrée payée pour l'utilisation d'une installation sportive (p. ex. piscine ou patinoire) – imposable – et le prix de la location d'une installation – exclu du champ de l'impôt. Cette différence tient entièrement au fait que l'utilisation de l'installation sportive par le locataire est ou non exclusive. Si la partie de l'installation sportive louée est clairement délimitée et réservée à son usage exclusif, la location est exclue du champ de l'impôt. C'est par exemple le cas de la location d'un couloir à un club de natation dans un bassin, d'un court de tennis, d'une piste de glace à un club de hockey sur glace à la patinoire et d'une halle de sport à un club de gymnastique. Si l'installation sportive est utilisée simultanément par d'autres personnes, le prix d'entrée est par contre imposable.
- \*\* En vertu de l'art. 14, al. 3, let. b LTVA, l'imposabilité des prestations relevant du domaine publicitaire dépend du lieu où le destinataire de la prestation de services a le siège de son activité. Cela signifie que les opérations relevant du domaine publicitaire ne sont imposables au taux normal que lorsque leur destinataire est domicilié sur le territoire suisse.

Exemple 1 (avec assujettissement à la TVA):

L'installation sportive «Tip» réalise un chiffre d'affaires annuel total de 1 million de francs. Sur ce montant, 400 000 francs sont soumis à la TVA au taux normal et 600 000 francs sont exclus du champ de l'impôt. «Tip» est donc assujettie à la TVA mais comme elle utilise des biens ou des services tant pour des affectations donnant droit à la déduction de l'impôt préalable qu'à d'autres fins, l'impôt préalable doit être déduit proportionnellement à l'utilisation.

Exemple 2 (sans assujettissement à la TVA):

L'installation sportive «Top» réalise un chiffre d'affaires annuel total de 670 000 francs. Sur ce montant, 70 000 francs sont soumis à la TVA et 600 000 francs sont exclus du champ de l'impôt. Par conséquent, «Top» n'est pas assujettie à la TVA.

### 5.8.2 Récupération de la TVA sur les investissements (dégrèvement ultérieur de l'impôt préalable)

La TVA acquittée sur des investissements ne peut être récupérée que si l'investisseur est assujéti à la TVA et que les conditions du dégrèvement ultérieur de l'impôt préalable<sup>22</sup> sont remplies. Trois cas peuvent se présenter:

a) L'investissement est exclusivement financé par des fonds publics (subventions). Dans ce cas, la TVA acquittée sur l'investissement ne peut être récupérée.

Exemple:

La construction de l'installation sportive «Tip» est intégralement financée par la commune X pour ses propres besoins. La TVA acquittée sur cet investissement ne peut être récupérée.

b) L'investissement est financé à la fois par des fonds privés et par des fonds publics. Dans ce cas, chaque investisseur peut en principe récupérer la TVA proportionnellement à ses cotisations. Il convient aussi de clarifier si la future exploitation réalisera des opérations imposables ou exclues du champ de l'impôt et si elle recevra un soutien financier des pouvoirs publics (subvention annuelle ou couverture de déficit), ce qui peut avoir un impact sur le dégrèvement ultérieur de l'impôt préalable et la déduction de l'impôt préalable.

Exemple:

L'installation sportive «Tip» est financée à hauteur de 40% par des fonds privés (capital social, sponsoring, crédits bancaires, etc.) et de 60% par la commune x. L'impôt préalable versé à la construction est en principe proportionnellement déductible pour autant que l'investisseur ait opté pour l'imposition des recettes tirées de la location de l'installation sportive.<sup>23</sup>

c) L'investissement est intégralement financé par des fonds privés. La TVA acquittée sur l'investissement peut être intégralement récupérée. Il convient aussi de clarifier si la future exploitation réalisera des opérations imposables ou exclues du champ de l'impôt et si elle recevra un soutien financier des pouvoirs publics (subvention annuelle ou couverture de déficit), ce qui entraîne une réduction de la déduction de l'impôt préalable pour double affectation. De plus, le dégrèvement ultérieur de l'impôt préalable ne peut avoir lieu également dans ce cas que si l'investisseur a opté pour l'imposition des recettes provenant de la vente ou de la location de l'installation sportive.

Exemple:

L'installation sportive «Tip» est intégralement financée par des fonds privés (capital social, sponsoring, crédits bancaires, etc.). En principe, l'impôt préalable acquitté peut être intégralement récupéré sur présentation des factures en bonne et due forme<sup>24</sup> et si les dépenses ont été effectuées à des fins imposables. De plus, les conditions préalables au dégrèvement ultérieur de l'impôt préalable doivent être remplies.<sup>25</sup>

### 5.8.3 TVA sur l'exploitation

Concernant les recettes tirées de l'exploitation de l'installation sportive, la liste présentée au point 5.8.1 permet de déterminer lesquelles sont soumises à TVA et lesquelles en sont exonérées.

La TVA facturée par les fournisseurs n'est déductible que proportionnellement. Il convient de noter que les salaires et les cotisations sociales, les intérêts et les amortissements ne constituent pas des dépenses à des fins imposables.

Exemple:

L'installation sportive «Tip» réalise chaque année 1 million de francs de chiffre d'affaires dont 400 000 francs sont imposables et 600 000 francs sont exclus du champ de l'impôt. La déduction de l'impôt préalable doit donc être proportionnellement réduite.<sup>26</sup>

<sup>22</sup>Cf. art. 42, al. 1 à 3 LTVA

<sup>23</sup>Art. 26, al. 1, let. b LTVA

<sup>24</sup>Art. 37 al. 1 LTVA

<sup>25</sup>Art. 42, al. 1 à 3 LTVA

<sup>26</sup>selon l'art. 41, al. 1 LTVA (cf. également la brochure spéciale n° 610.530-06 sur la réduction de la déduction de l'impôt préalable en cas de double affectation).

#### 5.8.4 Société d'investissement et société d'exploitation

Si une société d'investissement chargée du financement de la construction de l'installation sportive et une société d'exploitation chargée de sa gestion sont créées, il convient de noter que la société d'investissement finance la construction avec son capital actions et la loue ensuite à la société d'exploitation en demandant l'option pour l'imposition des recettes provenant de la location (selon le point 5.8.5).

Pour la société d'exploitation, le loyer acquitté constitue une charge avec TVA. Cette TVA est déductible au titre de l'impôt préalable, conformément au point 5.8.3.

Exemple:

La société d'investissement «Tip» construit une piscine olympique couverte pour 10 760 000 francs (sans le terrain) dont le financement est assuré par des fonds privés. Comme «Tip» louera cette installation à la société d'exploitation «Top» en facturant la TVA, elle peut récupérer l'impôt préalable versé à la construction, soit 760 000 francs, pour autant qu'elle ait opté pour l'imposition des recettes provenant de la location de l'installation sportive (= bien immobilier) exclues du champ de l'impôt avant le début de la construction.<sup>27</sup> Cela n'est possible que si le locataire de l'installation sportive est assujéti à la TVA et que l'installation sportive est utilisée à des fins imposables. «Top» peut récupérer la TVA versée sur la location, au titre de l'impôt préalable, comme décrit au point 5.8.3.

#### 5.8.5 Option pour l'imposition des revenus locatifs

Il existe deux formes d'imposition volontaire dans ce domaine:

a) L'AFC accorde cette possibilité sur demande en bonne et due forme, à la condition que le locataire soit lui aussi assujéti à la TVA. L'imposition volontaire vaut pour au moins cinq ans. Le locataire assujéti à l'impôt peut récupérer l'impôt répercuté sur lui au titre de l'impôt préalable à condition d'utiliser l'installation sportive qu'il loue à des fins imposables.

Exemple:

La société «Tip», propriétaire d'une piscine olympique couverte, la loue à la société «Top» pour qu'elle l'exploite. Le montant du loyer est fixé à 500 000 francs par an + 7,6% de TVA, imposition pour laquelle «Tip» a opté, soit 538 000 francs. Cette imposition (par le biais de l'option) permet à la société «Tip» de récupérer la TVA sur son investissement (selon le point 5.8.4). La société «Top» peut déduire le montant de 38 000 francs au titre de l'impôt préalable lorsqu'elle établit son décompte TVA, à condition d'utiliser la piscine exclusivement à des fins imposables. En cas d'opérations exclues du champ de l'impôt, telles que les subventions, cette déduction devra cependant être rectifiée (selon le chapitre 5.8.3).

b) Depuis le 1<sup>er</sup> juillet 2005, suite à un changement de pratique publié par l'AFC<sup>28</sup>, il est possible d'imposer volontairement le revenu locatif, même si le locataire n'est pas assujéti à la TVA. Cette imposition volontaire doit durer au moins un an. Il n'est pas possible dans ce cas de répercuter la TVA de façon apparente sur le locataire mais la TVA versée sur les investissements peut être récupérée.

Exemple:

La société «Tip», propriétaire d'une patinoire, loue la piste de glace à des clubs de hockey sur glace amateurs. Cette location n'est pas soumise à TVA. La société «Tip» peut imposer volontairement ses revenus locatifs mais la TVA ne doit pas apparaître dans la facturation. Cette imposition volontaire lui permet de récupérer la TVA sur ses investissements (à la condition qu'au moins un locataire de l'installation sportive soit assujéti à l'impôt).

<sup>27</sup>Art. 18, al. 21 en relation avec l'art. 26, al. 1, let. b LTVA.

<sup>28</sup>Communication «Modifications de la pratique valables à partir du 1<sup>er</sup> juillet 2005», point 2.1 «Double affectation de biens ou de services», Administration fédérale des contributions, 2005 (610.526-02).

### 5.8.6 Taux forfaitaires

L'AFC accorde la possibilité aux collectivités publiques, clubs, associations et fondations, d'établir leurs décomptes au moyen des taux forfaitaires.<sup>29</sup>

Les taux forfaitaires permettent aux institutions autorisées de calculer la TVA selon une méthode simplifiée. Le montant de l'impôt s'obtient en multipliant le chiffre d'affaires imposable par le taux forfaitaire correspondant. Pour les entrées d'installations sportives (piscines, patinoires, golf, etc.), le taux forfaitaire est de 3,5%, pour la vente de matériel neuf de 2,3%, pour les prestations de restauration de 5,2% et pour les droits publicitaires de 6,0%. Grâce à l'application de ces taux forfaitaires, il n'est plus nécessaire de déterminer l'impôt préalable déductible ni de réduire la déduction de l'impôt préalable conformément au point 5.8.3.

Mais cette possibilité n'est pas offerte aux assujettis qui appliquent l'imposition volontaire de leurs revenus locatifs. Pour bénéficier des taux forfaitaires, l'assujetti doit déposer une demande officielle écrite à l'AFC et s'engager à les appliquer pendant au moins cinq ans. L'assujetti qui applique la méthode classique doit la conserver pendant au moins 15 ans avant de pouvoir passer aux taux forfaitaires.

La méthode des taux forfaitaires est particulièrement adaptée pour les installations existantes et les installations ne devant fait l'objet d'aucun investissement important dans les prochaines années.

Exemple:

L'exploitant de l'installation sportive «Tip» réalise des entrées de 300 000 francs et des recettes publicitaires de 100 000 francs. Le reste de ses recettes provient de subventions des collectivités publiques. Pour calculer le montant de la TVA dû à l'AFC, il lui suffit de multiplier le montant des entrées (TVA comprise) par 3,5% et le montant des recettes publicitaires (TVA comprise) par 6,0%. Aucun autre calcul n'est nécessaire.

<sup>29</sup>Brochure n°18 «Collectivités publiques», point 9 «Taux forfaitaires pour les collectivités publiques», Administration fédérale des contributions, 2000 (610.540-18).

# 6. Modèles d'organismes responsables

Steve Beutler (6.1, 6.2), Stefan Kannewischer (6.3)

## **Points clés du chapitre 6**

- *Les modèles d'organismes responsables relatifs aux installations sportives nécessitent une réflexion de long terme sur deux aspects majeurs: la mise en service et l'exploitation.*
- *La forme juridique appropriée doit être choisie soigneusement au cas par cas.*
- *Il n'existe pas de liste objective de ce que devraient être les missions de l'Etat. Leur définition relève d'une décision politique.*
- *Bien que la tendance actuelle soit à la privatisation des missions étatiques, il ne faut pas y voir une panacée. Toute forme de privatisation peut cependant, si elle est correctement menée, résoudre certains problèmes.*
- *Une privatisation formelle (= pure modification de la forme juridique de l'installation sportive, qui reste contrôlée par l'Etat) est un instrument d'accompagnement du processus de rationalisation des tâches administratives et n'entraîne pas à elle seule de modification majeure.*
- *L'étatisation fait plutôt figure d'exception dans le contexte actuel et résulte plutôt de l'échec d'un organisme responsable privé.*

L'offre d'installations sportives est une branche économique complexe dont les implications financières sont nombreuses. Elle nécessite une structure organisationnelle adaptée fixant en particulier les conditions de propriété et de responsabilité juridiques. Le droit public et le droit privé en déterminent le cadre ainsi que les organes et les devoirs qui leur incombent.

Il ne s'agit pas dans ce chapitre de se lancer dans une étude juridique mais plutôt de décrire les modèles existants dans la pratique et d'en vérifier la pertinence du point de vue de l'économie d'entreprise.

## **6.1 Composantes des modèles d'organismes responsables**

Les considérations ci-après sont fondées sur l'hypothèse que les modèles d'organismes responsables s'articulent autour de deux axes principaux: la mise en service et l'exploitation des installations sportives.

Selon une image empruntée au domaine de l'informatique, la mise en service serait avant tout le matériel (hardware) adapté aux besoins. Les installations sportives doivent être planifiées, construites et rénovées: elles constituent la partie matérielle de l'offre.

L'exploitation, comparable au logiciel (software), met l'utilisation de l'infrastructure au premier plan. Il s'agit de la partie immatérielle de l'offre (prestation de services à proprement parler).

		Exploitation	
		de droit privé	de droit public
Mise en service	de droit privé	forme fréquente pour les installations à but commercial	forme peu répandue (possible sous forme de leasing communal)
	de droit public	forme de plus en plus répandue (p. ex. société d'exploitation anonyme)	modèle traditionnel pour les installations à caractère public

Fig. 13: Modèles d'organismes responsables possibles

## 6.2 Formes juridiques de droit privé/ de droit public

La mise en service et l'exploitation des installations sportives peuvent être confiées l'une comme l'autre aussi bien à des organisations de droit public qu'à des organisations de droit privé, l'importance des différentes constellations étant différente dans la pratique, comme le montre le schéma ci-dessus.

Dans tous les cas représentés à la fig. 13, l'exploitation et la mise en service sont confiées à une institution à 100% privée ou publique. Mais en pratique, toutes les formes mixtes avec des pourcentages variables sont possibles. La commune peut par exemple détenir 51% du capital actions d'une société anonyme tandis que les 49% restants sont dispersés dans la population. La commune bénéficie ainsi d'une assise financière plus large tout en déterminant l'orientation stratégique.

Les organisations de droit public sont régies par des objectifs politiques. Elles sont financées par des fonds publics tels que les impôts et les taxes. Compte tenu de la hausse des coûts d'investissement relatifs aux infrastructures, de la situation financière plutôt tendue des pouvoirs publics et de la multiplication des entreprises privées sur le marché des installations sportives, de nouveaux modèles sont recherchés pour garantir une offre adaptée aux besoins dans ce domaine. Les organisations de droit purement privé ne sont généralement pas soumises au primat politique.

Leur vocation première peut être le profit mais pas nécessairement, selon qu'il s'agit d'organisations à but lucratif ou à but non lucratif. Ces dernières visent par exemple à offrir à certains groupes cibles l'accès à des prestations à un prix avantageux. Les excédents éventuels sont affectés à des mesures d'optimisation en vue d'atteindre plus complètement les buts. Comme ces organisations ne peuvent se guider sur des chiffres clés tels que le chiffre d'affaires ou le bénéfice, la gestion constitue un défi particulier. Le modèle de management de Fribourg pour les organisations à but non lucratif peut constituer une piste à cet égard.<sup>30</sup>

Les formes juridiques rendues possibles par les bases légales suisses sont décrites et analysées ci-après. Ce panorama se veut un catalogue d'idées, étant entendu que l'importance des facteurs positifs ou négatifs dépend finalement de chaque situation particulière.

<sup>30</sup> Cf. Schwarz et al. (2005)

### 6.2.1 Entreprises de droit public

#### Administration traditionnelle par les pouvoirs publics

Caractéristique: la responsabilité et la compétence de décision sont aux mains des pouvoirs publics. Les décisions stratégiques sont prises par les politiques. Si elles nécessitent des moyens financiers importants, elles sont soumises à votation. La mise en œuvre des opérations incombe à l'administration publique.

Principe: les bases légales de droit public et les mandats de politique générale sont là aussi le fondement de toute action. Pour initier et mettre en œuvre les projets, une volonté politique est nécessaire.

Echelle d'évaluation	Avantages	Inconvénients
Aspects généraux	<ul style="list-style-type: none"><li>• Poursuite d'objectifs de politique sportive généraux (promotion de la santé, sportscolaire, etc.)</li><li>• Prise en compte de groupements d'intérêts dotés de moyens financiers limités ou de minorités</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Nécessité d'une volonté politique (les constellations de partis politiques peuvent avoir une influence importante à cet égard)</li></ul>
Mise en service	<ul style="list-style-type: none"><li>• Planification globale en réseau possible (p. ex. au moyen d'une conception des installations sportives)</li><li>• Généralement bonne solvabilité des pouvoirs publics concernant le financement</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Nécessité d'un consensus politique pouvant rallonger le processus de décision</li><li>• Charge financière entièrement supportée par les pouvoirs publics</li></ul>
Exploitation	<ul style="list-style-type: none"><li>• Crédibilité pouvant être apportée par le contrôle de l'Etat</li><li>• Recours à diverses compétences et prestations au sein de l'administration</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Adaptation des opérations au marché souvent uniquement avec du retard</li></ul>

Exemple: il s'agit là d'un modèle standard adopté par de nombreuses communes pour leurs propres installations sportives. Les formes de financement et d'organisation extérieures à l'administration publique sont rares concernant ce type d'infrastructure.

#### Nouvelle gestion publique (NGP)<sup>31</sup>

Caractéristique: la NGP vise une séparation entre objectifs politiques et responsabilité du management. Divers instruments de pilotage issus de l'économie privée sont intégrés dans l'appareil administratif à cet effet (système d'incitation, comptabilité analytique d'exploitation, controlling, etc.). Les unités définies sont gérées comme des centres de profits propres selon une orientation en fonction des coûts et des extrants. Une enveloppe budgétaire traduisant la politique de l'unité de gestion constitue l'instrument de contrôle financier et garantit une autonomie opérationnelle.

Il n'existe pas de recette miracle pour la mise en œuvre des solutions relevant du NPM. Une démarche au cas par cas est préconisée.<sup>32</sup>

<sup>31</sup> Cf. Schedler/Proeller 2003

<sup>32</sup> O.V. 2004, p.15 s.



Principe: la mise en œuvre du NPM nécessite une restructuration de l'administration publique. Les bases légales de droit public et les mandats de politique générale restent le fondement de toute action.

Echelle d'évaluation	Avantages	Inconvénients
Aspects généraux	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Poursuite d'objectifs de politique sportive généraux (promotion de la santé, sport scolaire, etc.)</li> <li>• Prise en compte de groupements d'intérêts dotés de moyens financiers limités ou de minorités</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nécessité d'une volonté politique (les constellations de partis politiques peuvent avoir une influence importante à cet égard)</li> <li>• Changements politiques pouvant être difficiles et coûteux</li> </ul>
Mise en service	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Planification globale en réseau possible (p. ex. au moyen d'une conception des installations sportives)</li> <li>• Généralement bonne solvabilité des pouvoirs publics concernant le financement</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nécessité d'un consensus politique pouvant rallonger le processus de décision</li> <li>• Charge financière entièrement supportée par les pouvoirs publics</li> </ul>
Exploitation	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Crédibilité pouvant être apportée par le contrôle de l'Etat</li> <li>• Recours à diverses compétences et prestations au sein de l'administration</li> <li>• Processus décisionnels relatifs aux opérations parfois plus courts que selon le modèle traditionnel</li> <li>• Plus grande transparence des actions de l'Etat et de l'administration</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Découplage d'avec la politique souvent difficile</li> <li>• Problème de définition des objectifs de performance</li> <li>• Prestations et effets doivent être mesurables</li> </ul>

Exemple: Nouvelle gestion publique à Riehen (BS): PRIMA (acronyme de Public Riehen Management)

En juin 2000, une réforme complète de la commune de Riehen a été engagée. Sur la base d'un nouveau règlement de l'organisation communale et du personnel, de nouveaux instruments de pilotage tels qu'un plan politique quadriennal et une comptabilité analytique d'exploitation ont été élaborés. Les nouveaux outils de contrôle ont été introduits en 2003 et sont opérationnels depuis 2004. Dix grands domaines politiques ont été définis, dont le groupe de produits «Loisirs et sport» qui englobe la piscine et les installations sportives comme propres produits. Les directeurs d'installations sportives jouissent d'une grande autonomie et sont responsables de la gestion des coûts.

Chaque domaine politique est contrôlé politiquement par un mandat de prestation du parlement de plusieurs années, doté d'un crédit global (également de plusieurs années) qui fixe le cadre des coûts. Pour l'année 2004, les coûts nets du groupe de produits «Loisirs et sport» par exemple, se sont montés à 4 988 000 francs, soit 7% du coût net total de l'ensemble des domaines politiques. Les coûts nets directs du produit «Installations sportives» se sont élevés à 1 449 000 francs et ceux de la piscine (très ancienne) à 404 000 francs. Les coûts couvrent les amortissements et les intérêts des investissements incorporables dans le budget des coûts (coûts complets).

## 6.2.2 Entreprises de droit privé

### Société anonyme (SA)

Caractéristique: la société anonyme permet à un nombre assez élevé de personnes et d'institutions de prendre une participation financière dans l'organisation. Les pouvoirs publics peuvent également s'engager comme actionnaire.

Principe: les bases juridiques sont définies dans le Code des obligations (art. 620 à 763). L'établissement régulier des comptes régi par le principe de l'intégralité des comptes annuels est requis. Le capital actions ne peut être inférieur à 100 000 francs.

Echelle d'évaluation	Avantages	Inconvénients
Aspects généraux	<ul style="list-style-type: none"><li>• Rapide mise en œuvre des décisions stratégiques et opérationnelles</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Tendance à négliger les groupements d'intérêts faibles dans la poursuite des intérêts commerciaux</li></ul>
Mise en service	<ul style="list-style-type: none"><li>• Grande diversité des investisseurs possible (p. ex. meilleur ancrage dans la population)</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Investisseurs parfois difficiles à trouver</li><li>• Coûts des capitaux plus élevés qu'avec les pouvoirs publics</li></ul>
Exploitation	<ul style="list-style-type: none"><li>• Processus de décision pouvant rester courts</li><li>• Situation financière et commerciale transparente</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Problèmes pouvant résulter de la concurrence entre les offres commerciales et les mandats politiques</li><li>• Fermeture des installations ne couvrant pas leurs coûts ou reprise de leur financement par les pouvoirs publics</li></ul>

Exemples: Société anonyme Hallenstadion Zürich:

La société anonyme Hallenstadion Zürich est propriétaire et exploitante du Hallenstadion dont la construction remonte à 1939. Depuis la rénovation totale de l'infrastructure en 2004 et 2005, le capital actions est détenu à 45% par les pouvoirs publics (ville de Zurich 39%, canton de Zurich 6%) tandis que les principaux actionnaires individuels se partagent 36% des actions et que les 19% restants sont répartis entre 400 autres petits actionnaires.

Société d'exploitation anonyme: Sportzentrum Zuchwil AG (SZZ AG)

Le centre sportif de Zuchwil (construit en 1974/1982/1995) est exploité depuis 1982 par une société d'exploitation anonyme. L'entretien du bâtiment et les coûts des capitaux sont pris en charge par la propriétaire (commune politique de Zuchwil). La société anonyme assume les charges d'exploitation courantes. Le capital actions (1600 actions d'une valeur nominale de 250 francs) est détenu à 60% par la commune politique de Zuchwil et à 40% par le public.

### Société à responsabilité limitée (Sarl)

Caractéristique: une Sarl est une société fondée dans un but économique. Elle peut être qualifiée de société de capitaux «se rapportant à des personnes». Cette forme d'organisation est privilégiée lorsque la personnalité des associés prime et qu'il est renoncé à faire appel au marché des capitaux.

Principe: les bases légales sont définies dans le Code des obligations (art. 772 à 827). Une comptabilité conforme au droit des sociétés anonymes (continuité, valeur) est requise. Le capital social ne peut être inférieur à 20 000 francs ni excéder 2 millions francs.

Echelle d'évaluation	Avantages	Inconvénients
Aspects généraux	<ul style="list-style-type: none"><li>• Rapide mise en œuvre des décisions stratégiques et opérationnelles</li><li>• Capital social requis moins élevé que pour une SA</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Tendance à négliger les groupements d'intérêts faibles dans la poursuite des intérêts commerciaux</li><li>• Associés responsables jusqu'à concurrence du capital social</li></ul>
Mise en service	<ul style="list-style-type: none"><li>• Grande diversité des investisseurs possible</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Investisseurs parfois difficiles à trouver</li><li>• Coûts des capitaux plus élevés qu'avec les pouvoirs publics</li></ul>
Exploitation	<ul style="list-style-type: none"><li>• Processus de décision pouvant rester courts</li><li>• Situation financière et commerciale transparente</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Fermeture des installations ne couvrant pas leurs coûts ou reprise de leur financement par les pouvoirs publics</li></ul>

Exemple: Sportcenter Wase GmbH

Le centre sportif Wase GmbH exploite une installation comprenant tennis, badminton, squash, sauna et boutique d'articles de sport pour son propre compte ainsi qu'un centre d'aérobic, de fitness, de massage et un restaurant en sous-location. Il loue les installations à leur propriétaire (Wase Betriebs-GmbH).

Les investissements porteurs de plus-value sont réalisés d'un commun accord entre les responsables des deux Sarl (sans accord contractuel particulier). Les mesures permettant de maintenir la valeur de l'infrastructure sont prises en charge par l'exploitante jusqu'à concurrence de 1000 francs.

### Société coopérative

Caractéristique: favoriser, par une action commune, des intérêts économiques déterminés de ses membres, avec ou sans la participation des pouvoirs publics.

Principe: les bases légales sont définies par le Code des obligations (art. 828 à 926). La société coopérative fonctionne selon le principe du nombre variable des associés. La distribution de parts sociales est autorisée.

Echelle d'évaluation	Avantages	Inconvénients
Aspects généraux	<ul style="list-style-type: none"><li>• Rapide mise en œuvre des décisions stratégiques et opérationnelles</li><li>• Grande diversité des investisseurs (nombre d'associés variable)</li><li>• Préservation des intérêts grâce à l'esprit coopératif</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Nombreux groupements d'intérêts pouvant compliquer les processus décisionnels</li><li>• Perte fréquente de «l'esprit coopératif»</li><li>• Influence exercée par les pouvoirs publics par le biais de leur participation réduite par le principe démocratique (objectifs de politique sportive plus difficiles à imposer)</li></ul>
Mise en service	<ul style="list-style-type: none"><li>• Grande diversité des investisseurs possible (p.ex. meilleur ancrage dans la population)</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Investisseurs parfois difficiles à trouver</li><li>• Coûts des capitaux plus élevés qu'avec les pouvoirs publics</li></ul>
Exploitation	<ul style="list-style-type: none"><li>• Processus de décision pouvant rester courts</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Financement de l'exploitation parfois difficile</li></ul>

Exemple: Coopérative linth-arena sgu

La coopérative linth-arena sgu à Näfels a été fondée en 1975. Entre 2002 et 2005, le centre sportif a été entièrement rénové pour un montant total de plus de 27 millions de francs. Elle compte environ 2800 associés individuels ou institutionnels dont les plus gros sont les communes de Mollis, Näfels, Niederurnen et Oberurnen, Bilten, Weesen et Schänis. Ces communes ont financé à ce jour près d'un tiers du coût total des rénovations. Les cantons de St-Gall et de Glarus et la Confédération comptent également parmi les associés les plus importants, avec une participation de 2 millions de francs.

La grande majorité des associés sont cependant issus de la région. Il s'agit de particuliers, entreprises, et clubs détenant des parts sociales d'au moins 100 francs.

## Fondation

Caractéristique: la fondation a pour objet l'affectation de biens en faveur d'un but spécial.

Principe: le but d'un ou de plusieurs fondateurs est déterminant. Les dispositions légales du CC (art. 80 à 89) s'appliquent.

Echelle d'évaluation	Avantages	Inconvénients
Aspects généraux	<ul style="list-style-type: none"><li>• Poursuite d'un but non lucratif</li><li>• Pas de détournement du but</li><li>• Allègement fiscal</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Dépendance par rapport à la volonté du fondateur</li></ul>
Mise en service	<ul style="list-style-type: none"><li>• Pas de capital à rechercher lorsque le financement est intégralement assuré par le capital de la fondation</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Solvabilité réduite</li></ul>
Exploitation	<ul style="list-style-type: none"><li>• Processus de décision pouvant rester courts</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Adaptation parfois difficile à l'évolution du marché et des besoins (affectation à un but précis)</li></ul>

Exemple: Fondation Sporthalle Schaffhausen

La salle de sport de Schaffhouse a ouvert en 1996. Conçue pour l'entraînement et les matches (fermée aux scolaires), elle peut accueillir environ 1500 spectateurs. La fondation (créée en 1994) est propriétaire de l'installation et assure le grand entretien. Les frais de construction d'environ 2,5 millions de francs ont été financés en grande partie par les recettes publicitaires, par la vente publique de pierres de construction au prix de 500 francs et par des subventions de la ville et du canton. Le capital de la fondation ne représente qu'une petite partie du financement.

L'exploitation est assurée par le club Sporthalle SH (dont les membres sont exclusivement issus du conseil de fondation). Les recettes locatives doivent couvrir les charges d'exploitation courantes (d'environ 130 000 francs).

## 6.3 Modification de la forme d'organisation<sup>33</sup>

Bien que la plupart des installations sportives soient rattachées soit au domaine public soit au domaine privé, le passage d'un domaine dans l'autre est toujours possible, que ce soit pour une installation isolée ou pour toute une catégorie d'installations sportives.

### 6.3.1 Privatisation

La définition de la privatisation a un sens très large que la fig. 14 vise à structurer quelque peu.

Les modèles qui vont le moins loin sont ceux de la privatisation formelle, qui se limite à un financement au moyen de capitaux empruntés au secteur privé (privatisation financière) ou à donner à l'entreprise publique une forme juridique privée sans toucher à la propriété. Il s'agit d'une mesure souvent utilisée pour accompagner l'introduction de la nouvelle gestion publique ou d'une gestion administrative orientée sur l'efficacité. La privatisation formelle n'est pas une privatisation au sens strict.

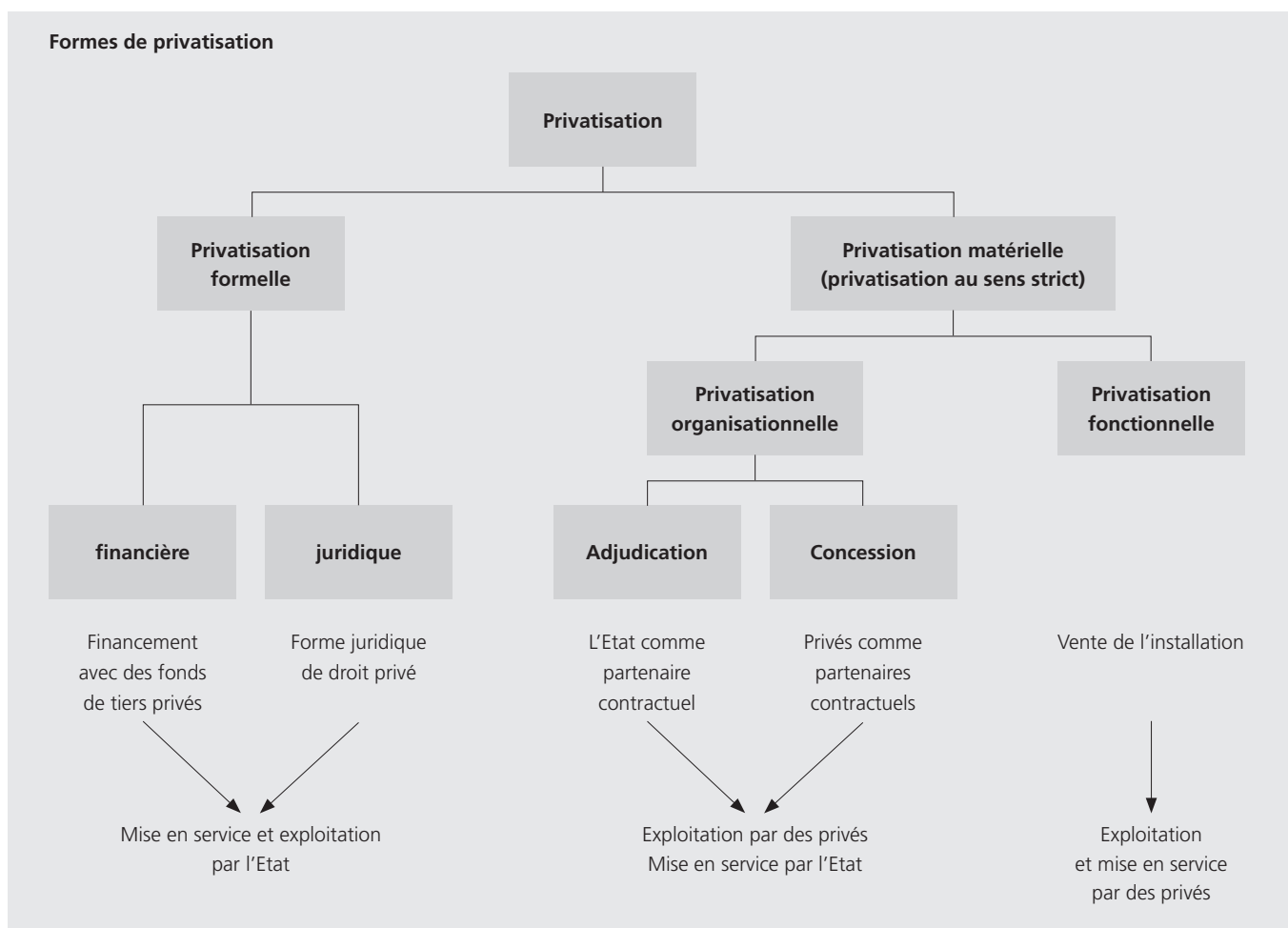


Fig. 14: Formes de privatisation

<sup>33</sup>Cf. Kannewischer 1997

Dans le cadre de la privatisation matérielle, un transfert de tâches effectif à des acteurs privés est opéré. Quant à la privatisation organisationnelle, elle consiste à confier à des privés l'accomplissement d'une mission publique, l'Etat restant responsable du maintien de l'offre. Deux systèmes sont alors possibles: l'appel d'offres et l'octroi de concession. Selon le premier, l'Etat reste partenaire contractuel du bénéficiaire de la prestation. Selon le deuxième, le partenaire contractuel du bénéficiaire de la prestation est le privé, si bien que la responsabilité financière de l'exploitation lui est également transmise.

La forme de privatisation la plus poussée est la privatisation fonctionnelle. Elle ne transmet pas seulement la responsabilité de la construction mais aussi celle de la mise en service à l'entreprise de droit privé. A la suite de la vente de l'installation, la tâche se trouve ainsi totalement soustraite à la sphère étatique.

Dans le cadre d'une appréciation critique des diverses formes de privatisation, il conviendrait de mettre en rapport l'ampleur des déficits, du potentiel perdu du côté de l'exploitation étatique (échec de l'Etat = avantages de la privatisation) et les aspects négatifs d'une industrie des loisirs privée (échec du marché = inconvénients de la privatisation). Il est clair que cette comparaison n'est pas facile à établir et ne peut se faire de manière détaillée qu'à partir d'un cas concret. Force est toutefois de constater que la privatisation n'est pas la panacée et que parmi ses différentes formes, aucune ne sort clairement du lot comme la meilleure. Chacune d'entre elles permet de résoudre des problèmes spécifiques, avec ses avantages et ses inconvénients.

La privatisation formelle est un instrument permettant d'accompagner une rationalisation administrative mais sans engendrer en tant que telle de modifications majeures. A l'autre bout de la palette, la privatisation fonctionnelle est la plus radicale. Mais elle échoue souvent en pratique, car à moyen terme, le financement autonome de nombreuses installations sportives s'avère impossible. De plus, les craintes politiques s'opposent souvent à un total abandon de l'infrastructure à la sphère de l'économie privée. Aussi la privatisation organisationnelle apparaît-elle généralement comme la solution la plus pragmatique. Comme elle relève de ce qu'on appelle le modèle PPP (partenariat public-privé), les frontières entre l'Etat et l'économie privée sont souvent floues. Pour limiter les risques de conflits que cette situation pourrait créer, une répartition soignée des tâches doit être opérée.

Exemples de communes ayant opté pour la privatisation: Bassersdorf (complexe multisportif), Wallisellen (complexe multisportif), Altstätten (piscine couverte).

### 6.3.2 Etatisation

Dans une économie de marché, les tâches d'ordre public sont justifiées par le fait que le résultat obtenu avec des moyens d'économie privée ne serait pas optimal (pour les biens publics) voire même, politiquement indésirable (pour les biens méritoires<sup>34</sup>). Les biens publics sont inadaptés au marché, notamment du fait que leur utilisation ne peut être rendue exclusive. Quant aux biens méritoires, ils sont soumis à un processus de décision politique faisant qu'aucune liste objective ne peut être dressée des tâches incombant «à bon droit» à l'Etat. La détermination des tâches étatiques est cependant un processus de rationalisation visant à fixer des priorités parmi l'infinité de tâches possibles, compte tenu du budget limité.

Comme, dans la deuxième moitié du XX<sup>e</sup> siècle, dans le contexte de forte croissance économique sur fond idéologique d'économie sociale de marché, l'Etat s'est approprié de nombreuses tâches, la tendance à l'étatisation est quasi-inexistante aujourd'hui. De nombreuses communes et cantons essaient au contraire de se départir de certaines obligations. Il arrive cependant que l'Etat soit contraint de reprendre une tâche dans son giron (du moins temporairement) en cas d'échec d'un acteur privé.

S'il entend reprendre un tâche relevant de l'économie privée de sa propre initiative, la phase de transition entre les deux systèmes devra être soigneusement préparée afin d'éviter les cas de rigueur dans le domaine de l'économie privée.

Exemple de communes ayant opté pour l'étatisation: Wil Bergholz (complexe multisportif), Winterthur Schützenwiese (stade de football).

<sup>34</sup>On entend par bien méritoire en sciences économiques un bien certes très utile du point de vue social mais ne pouvant être produit ou consommé en quantité suffisante. Par conséquent, un soutien est demandé à l'Etat (p. ex. Recherche fondamentale).

# 7. Aspects du processus de planification et de construction relevant de l'économie d'entreprise

## réduire le titre sur deux lignes

Steve Beutler (7.1), Stefan Kannewischer (7.2-7.5)

### **Points clés du chapitre 7**

- *Les projets de construction obligent à respecter un certain nombre de conditions politiques – au niveau de la commune, du canton et de la Confédération.*
- *Il convient d'y répondre suivant le schéma «optimisation de l'exploitation – rénovation – nouvelle construction».*
- *Les dispositions nécessaires pour faciliter l'exploitation doivent être prises dès la phase de la planification et de la construction car elles ne pourront plus guère l'être ultérieurement. Le défi consiste donc à impliquer le futur exploitant à temps dans le projet.*
- *L'expérience du secteur et une organisation efficace sont déterminants pour le succès du projet.*
- *Le maître d'ouvrage est celui qui exerce la plus grande influence sur les coûts tout au début du projet. Malheureusement, le souci d'économie n'est pas encore très marqué à ce stade.*
- *Les appels d'offres publics ne garantissent pas forcément un résultat optimal. Pour l'exécution des travaux, il peut être recommandé de faire appel à un privé.*

Les premiers modèles d'organismes privés assumant responsabilité et financement ne sont apparus que dans les vingt à trente dernières années, ce qui explique le relatif manque d'expérience dans ce domaine. En matière de planification et de construction d'installations sportives en revanche, une expérience nettement plus solide a été accumulée. Il n'empêche que les problèmes restent nombreux, aujourd'hui encore, durant ces phases du projet car en période de rigueur économique, les maîtres d'ouvrage se concentrent exclusivement sur les coûts en valeur absolue, négligeant ainsi souvent les impératifs d'exploitation et la rentabilité à long terme. Or, bon marché ne veut pas toujours dire rentable!

## **7.1 Conditions politiques générales**

Divers principes et instruments fixent le cadre politique de la construction et de la rénovation des installations sportives. Ces travaux nécessitent obligatoirement une autorisation de construire. De simples changements d'affectation des bâtiments ne donnant pas lieu à des mesures architecturales peuvent eux aussi requérir une autorisation s'ils exercent un impact important sur l'environnement et l'aménagement du territoire. Le schéma ci-après donne un aperçu des bases et des instruments existants:



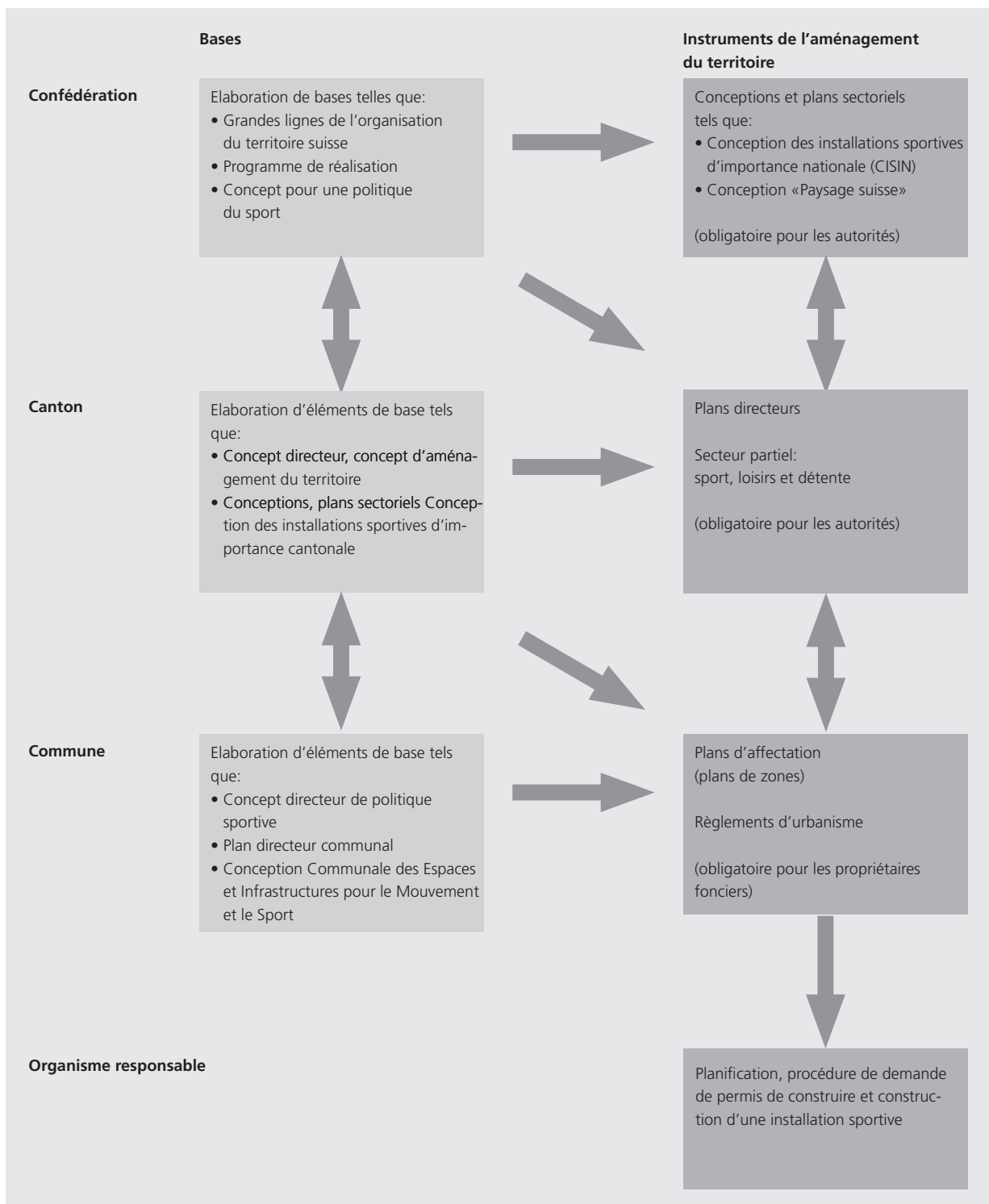


Fig. 15: Bases et instruments de l'aménagement du territoire<sup>35</sup>

<sup>35</sup>Office fédéral du sport (2002): Norme OFSPO 001 Installations sportives «Principes de planification», p. 6 (schéma légèrement modifié)

### **Au niveau fédéral**

Le Concept du Conseil fédéral pour une politique du sport en Suisse traduit l'ambition de l'Etat de donner au sport un cadre dans lequel il puisse s'épanouir. Ce concept s'appuie largement sur l'espace et les infrastructures pour renforcer la place de l'activité physique et du sport en Suisse.

La Confédération s'acquitte de sa mission en matière d'organisation du territoire en établissant des conceptions et des plans sectoriels<sup>36</sup> parmi lesquels il faut citer en particulier, dans le domaine des installations sportives:

- La CISIN (Conception des installations sportives d'importance nationale): il s'agit d'un instrument de planification et de coordination géré par l'Office fédéral du sport, qui désigne les installations sportives d'importance nationale et fixe les critères d'octroi de subventions. Celles-ci sont allouées à la construction des installations et représentent de 10 à 25% du budget total de la construction dans le secteur du sport.
- La conception «Paysage suisse», placée sous la responsabilité de l'Office fédéral de l'environnement (OFEV). La Confédération s'est ainsi dotée d'un outil devant lui permettre de mettre davantage l'accent sur la protection de la nature et du paysage dans le cadre de l'organisation du territoire. «Paysage suisse» fixe des objectifs généraux ou sectoriels, notamment dans les domaines du sport, des loisirs et du tourisme.

### **Au niveau cantonal**

Une conception des installations sportives d'importance cantonale est un outil visant à enregistrer, coordonner, organiser et canaliser les différentes demandes émises à l'échelon du canton concernant les infrastructures au service de l'activité physique et du sport.

Le plan directeur cantonal est un instrument de planification à force obligatoire pour les autorités, sur lequel les cantons s'appuient pour déterminer dans les grandes lignes le cours que doit suivre l'aménagement de leur territoire.<sup>37</sup> Il régit aussi la collaboration avec la Confédération et avec les cantons limitrophes concernant les activités qui ont un effet sur l'organisation du territoire. Les thèmes de l'habitat, du paysage, de la circulation, de l'approvisionnement et de l'élimination des déchets ainsi que, dans certains cantons, des loisirs et de la détente, sont généralement régis par un plan directeur. Lorsqu'aucun plan directeur n'est spécifiquement consacré aux loisirs et à la détente, les installations sportives sont rattachées aux autres domaines.

La Confédération attend des cantons qu'ils intègrent l'orientation générale de la CISIN dans leur planification directrice. Les plans directeurs doivent obligatoirement être consultés durant la phase de planification.

### **Au niveau communal**

Il est important que les orientations de la commune en matière de politique sportive soient clairement définies. Un concept directeur de politique sportive fixant les objectifs et les grands axes stratégiques devrait être élaboré à cet effet en collaboration avec tous les groupements d'intérêts.

Par ailleurs, la Conception Communale des Espaces et Infrastructures pour le Mouvement et le Sport vise à promouvoir les communes et les villes propices au sport et au mouvement. Son but est de créer et de développer un maillage serré d'installations tous publics et de bonne qualité propices au jeu et à l'activité physique.

Enfin, via le plan d'affectation (plan de zones), les communes édictent des dispositions contraignantes pour les propriétaires fonciers régissant le mode d'utilisation du sol en fonction du lieu, du but et de la surface.<sup>38</sup>

Toutes les installations sportives publiques et privées peuvent être implantées dans les zones ouvertes aux bâtiments et aux installations publics, les zones d'utilité publique ainsi que les zones de sport et de loisirs, les zones de détente ou les zones de golf. Dans les zones d'habitation et les zones industrielles, des installations sportives de moindre envergure entraînant des nuisances raisonnables sont autorisées.

<sup>36</sup>Selon l'art. 13 de la loi sur l'aménagement du territoire, LAT (RS 700)

<sup>37</sup>Selon les art. 6 à 12 de la loi sur l'aménagement du territoire, LAT (RS 700)

<sup>38</sup>Selon les art. 14 à 27 de la loi sur l'aménagement du territoire, LAT (RS 700)

## 7.2 Ordre des mesures

Lorsqu'une installation sportive n'est plus adaptée aux besoins, la construction d'une nouvelle infrastructure est souvent réclamée. Cela n'est pas toujours possible, notamment en période de restriction budgétaire, ni toujours nécessaire. Grâce à la procédure en trois temps «optimisation de l'exploitation – rénovation – nouvelle construction», des dépenses d'investissement élevées sont souvent réduites voire évitées.

### 7.2.1 Optimisation de l'exploitation

Avant toute mesure de construction, des mesures de gestion devraient permettre d'améliorer le résultat de l'exploitation – sans investissements, ou alors moyennant des investissements très limités.

L'optimisation de la gestion peut porter aussi bien sur les principaux postes de charges que sur les principaux postes de produits:

Charges:

- réduire les frais de personnel: optimiser les tableaux de services, les processus d'exploitation, internalisation/externalisation,
- augmenter la charge de travail du personnel (p. ex. attribution de tâches supplémentaires),
- vérifier et optimiser la consommation d'énergie: chauffage, aération, courant,
- contrôler et optimiser la consommation d'eau,
- optimiser les dépenses d'entretien sans perte de qualité,
- optimiser le budget du nettoyage sans perte de qualité.

Produits:

- définir les horaires d'ouverture strictement en fonction de la demande,
- briser les pics d'affluence et attirer les gens aux heures creuses par des mesures anticycliques (p. ex. des tarifs différenciés),
- optimiser les plans d'occupation des locaux,
- adapter les prix au marché,
- favoriser les rentrées supplémentaires à forte marge,
- proposer des prestations de services attractives: l'attrait d'une installation ne dépend pas que du «contenant» (hardware),
- offrir une qualité de service élevée et une bonne écoute de la clientèle,
- renforcer les mesures de fidélisation des clients: transformer les clients occasionnels en clients réguliers.

### 7.2.2 Maintien de la valeur/rénovation

L'option suivante est d'assainir l'installation existante, de rénover une infrastructure vieillie. Mais si l'entretien des bâtiments a été régulièrement effectué au fil du temps, une rénovation ne sera même pas nécessaire. Un autre argument plaidant en faveur d'un maintien de la valeur constant est qu'il est généralement plus facile de financer des mesures fréquentes (et donc peu importantes) que de procéder à une rénovation totale.

Outre la rénovation et le maintien de la valeur, il faut aussi veiller à l'amélioration de l'exploitation. Cela peut notamment se faire en réduisant des charges d'exploitation élevées, les mesures permettant de réaliser de grandes économies à peu de frais devant naturellement être mises en œuvre en priorité.

Par ailleurs, il ne s'agit pas de se contenter de remettre les installations techniques en parfait état mais de toujours s'employer à adapter l'installation existante aux besoins du moment. Le fait de la rendre plus attractive permettra de dégager des recettes supplémentaires. A long terme, la remise en parfait état d'une offre devenue obsolète ne pourra suffire à améliorer le résultat: le nombre de visiteurs finirait malgré tout par reculer.

### 7.2.3 Nouvelle construction

Si les travaux de rénovation et d'amélioration s'avèrent trop importants, il peut être plus judicieux de construire une nouvelle installation. De nombreuses publications traitent de ce point, également dans le domaine des installations sportives. Se reporter aux références bibliographiques indiquées.<sup>39</sup>

## 7.3 Exigences à remplir pour assurer une exploitation aisée

Les conditions auxquelles doit satisfaire une installation sportive pour être facile à exploiter sont aussi variées que spécifiques. Elles doivent obligatoirement être prises en compte dès la planification car il sera trop tard pour le faire une fois l'installation construite. Aussi les architectes et les planificateurs doivent-ils collaborer étroitement avec l'exploitant.

<sup>39</sup> Halles de sport DIN 18032 (en allemand); patinoires artificielles «Handbuch für Eissportanlagen in der Schweiz» (en allemand) et DIN 18036 (en allemand); BASPO: Installations en plein air 101, Salles de sport 201, Piscines couvertes et de plein air 301, Installations pour sport de glace 401

Les principales caractéristiques de l'exploitation sont récapitulées ci-après:

#### **Parcours des utilisateurs**

Le parcours des utilisateurs doit être correctement défini d'emblée. Cela implique, dans la plupart des types d'installations sportives, une bonne signalétique, une séparation claire d'avec la zone de service et une nette distinction entre la zone propre (accessible uniquement en chaussures de sport, pieds nus, etc.) et celle où les chaussures de ville sont autorisées. Ainsi peuvent être évités de nombreux problèmes qui feraient augmenter les charges d'exploitation. Les changements a posteriori sont souvent très difficiles et coûteux à réaliser.

#### **Processus opérationnels**

Tout comme le parcours du visiteur, les processus opérationnels (accès du personnel, machines, livraisons) doivent être suffisamment clarifiés préalablement. Les deux schémas fonctionnels «processus opérationnels» et «zone utilisateurs» doivent être harmonisés.

#### **Multifonctionnalité**

Compte tenu du montant élevé des investissements, il convient d'étudier les possibilités d'affecter certains secteurs à plusieurs usages différents sans mettre les groupes d'utilisateurs en conflit. Ce serait par exemple une erreur que d'aménager des zones de silence dans un bassin de natation car il y a, d'une part, trop de mouvement et de bruit pour les utilisateurs recherchant le calme et que, d'autre part, la température de l'eau est trop basse.

#### **Flexibilité de la structure**

Les évolutions à moyen terme ne sont que très difficilement prévisibles. Aussi serait-il utile de pouvoir compléter les principales surfaces ou d'en changer l'affectation. Les concepteurs doivent donc imaginer une infrastructure aisément modifiable, du moins en partie, dès la création.

#### **Faibles frais de nettoyage et d'entretien**

Il convient aussi de veiller à ce que les frais de nettoyage ne dépassent pas une certaine limite. Ils baissent d'ailleurs généralement à mesure que la qualité de l'infrastructure augmente. Aussi faut-il étudier si des investissements dans l'amélioration de la qualité peuvent permettre de réduire cette catégorie de frais.

Autre écueil à éviter: les pièces durables ne doivent aucun cas être endommagées lors du remplacement de pièces à plus courte durée de vie (les tuyaux coulés dans le béton, par exemple, sont très difficiles à réparer!).

## **7.4 Exigences posées à la direction du projet**

La première étape de la gestion d'un projet de rénovation ou de nouvelle construction d'une certaine envergure est de constituer l'équipe de planification. Il s'agit tout d'abord de choisir le «bon» architecte ou le concept architectural le mieux adapté. Les pouvoirs publics ne peuvent généralement adjuger un marché directement et sans appel d'offres à un architecte ou à une équipe (ordonnance sur les soumissions), raison pour laquelle un concours public ou un concours sur invitation doit être organisé.

Puis, les autres planificateurs sont désignés et se chargent de la planification, qui comprend les formalités relatives à l'autorisation de construire. Il faut noter que comme les critères d'octroi des permis sont de plus en plus sévères dans le domaine des installations sportives, cette procédure est elle aussi assez longue.

Pour la phase de construction, se pose la question de savoir si le chantier doit être morcelé entre plusieurs entrepreneurs ou confié à un entrepreneur général.

Sans rentrer dans les détails, quatre aspects de la planification et de la construction peuvent être évoqués:

- **Expérience du secteur:**  
Comme les installations sportives sont des biens immobiliers spéciaux donnant lieu à des problèmes bien spécifiques dès la construction suivant les disciplines, il est important que les responsables du projet aient déjà eux-mêmes de l'expérience dans le domaine ou qu'ils intègrent tout au moins des personnes ayant cette expérience dans l'équipe de projet.
- **Structure du projet:**  
Aujourd'hui, la structure souvent très complexe des projets provoque un gaspillage d'énergie considérable et rend la délimitation des responsabilités peu claire. L'organisation d'un projet ne devrait pas être plus complexe que nécessaire et toujours aussi simple que possible.

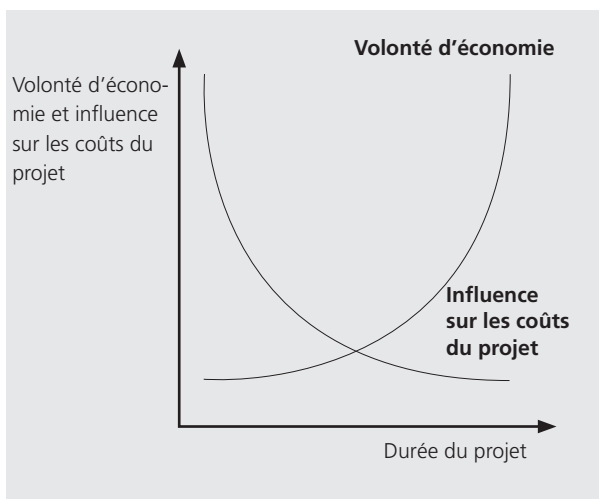


Fig. 16: Volonté d'économie/possibilités d'influencer les coûts (représentation schématique)

- **Volonté d'économie:**  
C'est au début du projet, autrement dit lors des phases de conception et de planification que les coûts de construction peuvent le mieux être influencés. Or, la volonté d'économie se fait la plus pressante à la fin du projet (durant la phase finale de la construction). Par conséquent, des économies sont souvent réalisées sur la partie du bâtiment visible pour les clients après que des millions ont été engloutis dans la partie «cachée» de l'infrastructure. Il faut donc porter la plus grande attention à la fiabilité du calcul des coûts durant la phase de planification et prévoir les grandes mesures d'économie sur les investissements surtout au début du projet. Plus aucune économie ne devrait être réalisée lors de la phase finale à moins d'être vraiment nécessaire (cf. fig. 16).
- **Implication de l'exploitant:**  
Il est capital d'associer le futur exploitant à tous les stades du projet, de la conception à la construction en passant par la planification. C'est le seul moyen de garantir que l'installation se prête à une exploitation rentable et répondant aux besoins de la clientèle.

## 7.5 Modèles de construction

Le secteur de la construction sportive a connu de profondes mutations au cours des dix dernières années. Les pouvoirs publics confiaient traditionnellement l'exécution des travaux sur la base d'une adjudication formelle, sans être obligés d'aller au moins cher. Comme les honoraires étaient régis par les normes SIA, les prestations de planification étaient attribuées d'après des critères de qualité. Aujourd'hui, elles font aussi l'objet d'appels d'offres et sont attribuées selon le critère du prix (au détriment des critères de qualité).

Comme les formes (mixtes) d'exécution des travaux se sont multipliées aujourd'hui au plan du financement, de la construction et de l'exploitation, seule la distinction entre la construction étatique et privée sera opérée ci-après.

### 7.5.1 Adjudication individuelle par l'Etat

Lorsque l'Etat (souvent la commune) met lui-même en œuvre une mesure portant sur la construction d'une infrastructure sportive, celle-ci s'accompagne généralement de règles très strictes. Ces soumissions publiques évitent le «piston» et garantissent la situation de concurrence. Mais en suivant cette procédure, l'Etat n'obtient pas forcément ce qu'il y a de mieux.

En effet, une soumission ne peut qu'objectiver le prix d'une prestation. Elle ne prend en compte les critères qualitatifs que de manière limitée. Aussi, en cas d'appel d'offres public, une focalisation trop forte est-elle automatiquement opérée sur le prix, tandis que les critères de livraison tels que la qualité de l'exécution, la fiabilité ou la réparation des vices de construction après l'achèvement des travaux sont insuffisamment pris en compte. Ce qui peut paraître bon marché lors de la phase d'adjudication peut s'avérer cher, et donc non rentable, à long terme.

### 7.5.2 Adjudication à un entrepreneur général

L'adjudication individuelle demande un immense travail de coordination à la commune. Aussi une petite commune dont les collaborateurs manqueraient d'expérience dans ce domaine aura-t-elle intérêt à attribuer le projet, si possible, à un entrepreneur général. Elle lui adjugera un marché unique (ou un nombre limité de marchés partiels importants), à charge pour lui de le diviser et de sous-traiter les nombreux marchés partiels.

Peu d'entrepreneurs généraux se chargent encore eux-mêmes de la construction aujourd'hui: ils sous-traitent plutôt l'ensemble des marchés. Aussi est-il alors particulièrement important de s'assurer de leur compétence. La problématique de la soumission publique s'applique aussi au marché confié à l'entrepreneur général, à la différence qu'elle est ramenée à un seul grand marché.

Bien que le contrat signé avec l'entrepreneur général offre des garanties relativement élevées en termes de coûts pour autant qu'il ait été correctement établi, il doit contenir une clause fixant la marge de bénéfice et le supplément pour risque sur le montant du marché prévu. Si le maître d'ouvrage dispose de la même compétence que l'entrepreneur général (ce qui n'est généralement pas le cas surtout pour les projets d'envergure), l'adjudication directe revient moins cher.

Une autre possibilité est l'attribution à un entrepreneur total. Dans les grandes lignes, la situation est la même que pour l'entrepreneur général, à la différence que la conception du projet et la planification lui sont également confiés. Une fonction de contrôle devrait, dans ce cas, être exercée par un tiers (fiduciaire, architecte), ce qui entraîne une charge financière supplémentaire.

### 7.5.3 Maître d'œuvre privé

Un autre inconvénient, lorsque les pouvoirs publics interviennent comme maître d'œuvre, est que la TVA ne peut être récupérée. Or elle peut porter sur des sommes importantes dans le cas de projets d'envergure (cf. chapitre 5.8).

Pour pallier à ce problème, on peut faire appel à une société privée appartenant à la ville et habilitée à déduire l'impôt préalable pour l'exécution des travaux.

Sous l'effet conjugué de ce problème de TVA et du manque de moyens financiers, les communes ont de plus en plus tendance à transférer également la propriété au secteur privé. Elles interviennent alors comme locataire à long terme ou comme preneur de leasing. On voit se multiplier les modèles de financement de ce type à l'étranger.

# Partie C: impératifs d'exploitation

## 8. Principes d'exploitation

Les critères à respecter dans le cadre de l'exploitation des installations sportives sont nombreux. Certains d'entre eux sont détaillés ci-après. Compte tenu des longs délais que peuvent prendre la mise en œuvre des décisions et le lancement des travaux, les préparatifs doivent commencer tôt (pour les nouvelles constructions, souvent dès la phase de planification et de conception).

Stefan Kannewischer

### **Points clés du chapitre 8**

- *Le concept d'exploitation est un «document vivant» qui fixe les bases de l'exploitation dans la continuité de l'étude de faisabilité et sert de fil conducteur au management.*
- *Compte tenu du grand nombre de tâches à accomplir et de l'agitation qui règne immédiatement avant l'ouverture, il est indispensable de bien préparer la phase de pré-ouverture et de la lancer suffisamment tôt pour ne pas risquer de se retrouver «dépassé par les événements» lors de la phase d'ouverture.*

Le concept d'exploitation est la base écrite de l'exploitation. Un certain nombre de tâches doivent être accomplies avant l'ouverture effective de l'installation. Elles relèvent du pre-opening management.

### **8.1 Concept d'exploitation**

Le concept d'exploitation fixe le cadre général de l'exploitation. Il est établi dans la continuité de l'étude de faisabilité, qu'il permet de préciser, et sert de fil conducteur au management.

Le concept d'exploitation n'est toutefois pas aussi détaillé qu'un manuel d'exploitation ou qu'un manuel d'organisation, davantage ciblé sur les détails pratiques de l'exploitation au quotidien et conçu comme un guide pour les nouveaux collaborateurs. Le concept anglais de «business plan» est très proche du concept d'exploitation mais il englobe généralement aussi le travail stratégique de base de l'étude de faisabilité.

Un concept d'exploitation doit normalement comporter les éléments suivants:

<p><b>Analyse des besoins</b> (si elle ne figure pas dans la stratégie et le concept [chap. 4])</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Analyse de la situation</li> <li>• Potentiel sur le marché</li> <li>• Concurrence</li> </ul>
<p><b>Positionnement</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Idée directrice portrait concis et évocateur</li> <li>• Arguments clés de vente (ACV): facteurs de succès et qualités particulières par rapport aux concurrents</li> <li>• Groupes cibles: catégories de clients qui devraient être intéressés par l'installation sportive</li> </ul>
<p><b>Prestations de services et marketing</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Chapitre 9: Gestion du marketing</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Prestations de services à proposer: prestations de services à proposer dans les locaux</li> <li>• Externalisation (décision de faire soi-même ou d'acheter): quelles activités d'exploitation doivent être fournies par des soumissionnaires externes (nettoyage, restauration, traitement du linge, etc.)?</li> <li>• Prix: liste des prix détaillée et gamme des prestations comparés à ceux de la concurrence</li> <li>• Canaux de distribution: Selon quels canaux de distribution les prestations de services doivent-elles être commercialisées (vente au détail, Internet, agents de distribution)?</li> <li>• Communication: publicité classique, RP, événements</li> </ul>
<p><b>Organisation et personnel</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Chapitre 10: Gestion du personnel</li> <li>• Chapitre 11: Gestion de la qualité</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Organigramme: structure avec indication des effectifs et de la répartition</li> <li>• Horaires d'ouverture: optimisés pour chaque domaine et du point de vue de l'exploitation</li> <li>• Description des postes: profil des candidats, description des tâches, doublons, échelle de salaires</li> <li>• Concept de gestion de la qualité</li> </ul>
<p><b>Administration</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Chapitre 12: Compte d'exploitation</li> <li>• Chapitre 13: Systèmes de gestion et d'exploitation électroniques</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Etablissement du coût de revient du centre de profits: structure du compte du centre de profit, dans l'idéal avec un calcul des marges contributives à trois niveaux</li> <li>• Système d'encaissement/informatique: structure du dispositif informatique</li> </ul>
<p><b>Pronostic de rentabilité</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Chapitre 14: Amélioration de la rentabilité</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Version développée et affinée du pronostic de rentabilité contenu dans l'étude de faisabilité</li> </ul>
<p><b>Gestion des risques</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Analyse SWOT: vue d'ensemble des points forts et des points faibles ainsi que des perspectives et des menaces</li> <li>• Risques spécifiques et pistes de solution (système d'alerte): description détaillée des risques particulièrement pertinents et des moyens prévus pour les contrer</li> <li>• Sécurité et responsabilité: questions relatives à la sécurité et à la responsabilité en matière de construction et d'exploitation. Les prescriptions spécifiques des associations professionnelles, normes, lois, ordonnances et les décisions de justice sont à prendre en compte</li> <li>• Gestion de crise: élaboration d'un plan d'urgence (et de communication) en cas de panne</li> </ul>

Lors de l'élaboration d'un concept d'exploitation, il faut toujours garder présent à l'esprit qu'il s'agit d'un «document vivant» devant servir d'orientation pour les prises de décision internes. Aussi sa présentation doit-elle être simple et structurée pour qu'il ne risque pas d'être relégué au fond d'un tiroir.



## 8.2 Preopening management

Le preopening management porte sur les activités d'exploitation durant la période précédant l'ouverture de l'installation. Suivant les projets, la phase principale du preopening management commence 6 à 12 mois avant l'ouverture. Outre la collaboration entre exploitants et spécialistes du bâtiment, elle s'appuie principalement sur deux instruments: le planning de travail et le budget des investissements d'exploitation.

### 8.2.1 Planning

Les tâches d'exploitation à accomplir pendant la phase de construction sont nombreuses et doivent donc être entreprises suffisamment tôt. Il est recommandé d'élaborer un calendrier détaillé pour pouvoir garder une vue d'ensemble. Les principales tâches sont les suivantes:

#### Etapes de la progression des travaux

- Premier coup de pioche
- Pose de la première pierre
- Fête pour l'achèvement du gros œuvre

#### Preopening management

- Etablissement et contrôle du planning
- Budget
  - du preopening management
  - du mobilier
- Révision du calcul de rentabilité
- Appel d'offres (agences)
- Fixation du nom de l'installation sportive
- Publicité
  - Conception du logo et de l'identité visuelle
  - Conception de cadeaux publicitaires
  - Conception de prospectus annonçant l'ouverture
  - Conception de campagnes publicitaires
  - Production d'instruments publicitaires
  - Réalisation de campagnes publicitaires
- Concept de marketing
  - Conception du produit/prestation de services et offre kiosque/caféteria
  - Listes de prix
  - Canaux de distribution
  - Plan d'action de marketing
- RP
  - RP – en continu
  - Tournée de présentation
  - Visite du chantier pour la presse et les personnalités
  - Information des décideurs politiques

- Internet
  - Conception d'un site Internet provisoire
  - Conception du site Internet définitif
- Mise en place de canaux de distribution
  - Prospectus de voyage, hôtels, etc.
  - Compagnie de bus
  - Clubs et entreprises
- Plan d'occupation des locaux
- Suggestions importantes aux spécialistes du bâtiment
  - Fonctionnalité du système d'encaissement
  - Système de fermeture
  - Signalétique
- Aménagement de l'exploitation
- Mise en place d'un réseau de partenaires commerciaux
  - Concept d'externalisation
  - Recherche de partenaires commerciaux
  - Négociations avec des partenaires commerciaux
- Structure
  - Organigrammes
  - Description des postes
  - Elaboration de contrats de travail standard
  - Programme de formation
- Recrutement et formation de collaborateurs
- Mise en place d'instruments de gestion (compte d'exploitation, etc.)
- Administration
  - Formulaires internes
  - Définition de l'administration informatique
- Fourniture de ressources
- Préparation de la fête d'inauguration
- Essai de mise en service
- Ouverture

### 8.2.2 Budgets

Parallèlement au budget de la construction, un budget du mobilier d'exploitation doit être établi. Chaque salle doit être examinée en détail et le mobilier nécessaire budgété. Cela induit généralement des exigences supplémentaires en termes de construction.

Un budget des charges d'exploitation doit par ailleurs être établi avant l'ouverture. Ses différents éléments:

- Marketing: conception de l'identité visuelle, des campagnes publicitaires, de leurs coûts de lancement ainsi que des mesures de RP
- Prestations de services générales telles que formation, conseil, inauguration
- Frais de personnel jusqu'à l'ouverture de l'installation
- Frais d'exploitation pendant l'essai de mise en service

# 9. Gestion du marketing

Beat Berger

## **Points clés du chapitre 9**

- *Les exploitants d'installations sportives se retrouvent souvent dans l'incapacité d'entreprendre de grandes transformations, pour des raisons d'ordre financier et/ou politique. Cela signifie que pour des coûts fixes donnés, le seul moyen d'accroître la rentabilité est d'agir sur le taux d'occupation.*
- *Des avantages compétitifs relatifs sur les concurrents peuvent permettre de garantir le taux d'occupation et, partant, les recettes à long terme. La sélection et/ou la conception de prestations de services adéquates sont un moyen d'atteindre cet objectif.*

Aucune installation sportive ne peut plus espérer survivre à long terme en s'appuyant sur sa seule activité principale. Il s'agit donc de mettre en place une stratégie de marketing efficace et une vaste gamme d'offres complémentaires. Cette tendance est par exemple observable dans de nombreux stades de football: les infrastructures traditionnelles se sont transformées en arènes multifonctionnelles proposant boutiques, logements et travail.

Le marketing stratégique vise à garantir le succès de l'entreprise à long terme. Ce n'est pas des opportunités à court terme mais des avantages compétitifs à long terme sur la concurrence que dépend la bonne marche des affaires d'une entreprise.<sup>40</sup>

L'enjeu, pour les exploitants d'installations sportives, est en définitive de trouver – dans le contexte déjà défini dans ces pages, à savoir de longs cycles de vie de produits et partant, de planification, ainsi que des coûts fixes élevés – le meilleur rapport possible entre les produits et les charges. Les données architecturales (hardware) sont considérées dans ce chapitre comme fixes et ne pouvant pas être influencées. Aussi le seul moyen d'améliorer le résultat économique est-il d'optimiser l'utilisation (logiciel) de l'installation. Pour ce faire, l'offre peut être améliorée et/ou de nouvelles prestations proposées. Pour autant qu'il permette de dégager de nouvelles marges contributives, le lancement de nouvelles prestations est toujours recommandé.

Qu'est-ce que cela signifie en pratique? Prenons l'exemple de la piscine couverte de Geiselweid, vieille de 31 ans, à Winterthur. L'installation, qui accueille environ 300 000 usagers par an, comprend un bassin de 50 mètres et un petit bassin pour l'apprentissage de la natation. Pour des raisons d'ordre politique, l'agrandissement de la piscine n'est guère envisageable dans les prochaines années. Pour améliorer sa rentabilité, il faut donc chercher à augmenter encore son taux d'occupation.

Comme solutions, McCarthy préconise les instruments de marketing suivant: politique des produits («product»), politique des prix («price»), politique de distribution («place») et politique de communication («promotion»). Non seulement l'organisation de ces éléments eux-mêmes est décisive, mais leur combinaison l'est aussi. La combinaison idéale se reflète dans ce qu'on appelle le marketing mix.<sup>41</sup>

Le marché est la base de toute décision de marketing. Les besoins dépendent notamment des changements de valeurs et des influences extérieures et sont donc en constante évolution. Pour satisfaire à cette dynamique, les offrants effectuent des études de marché.<sup>42</sup> Ils tirent leurs informations des enquêtes clients, des commentaires du personnel, des réclamations et des analyses de la concurrence. Des données sur les clients, les produits concurrents et les futures tendances peuvent également être recueillies dans ce cadre.

Différents étalons de mesure permettent en général d'évaluer les marchés:<sup>43</sup>

- la croissance du marché: le taux de croissance annuel d'un marché traduit l'attrait de ce dernier,
- la part de marché relative: le chiffre d'affaires réalisé par une entreprise comparativement au chiffre d'affaires total du marché.

<sup>40</sup>Wehrli 1998, p. 21

<sup>41</sup>Kotler/Bliemel 1998, p. 150

<sup>42</sup>Thommen 1996, p. 225

<sup>43</sup>Thommen 1996, p. 235

## 9.1 Politique des produits («product»)

L'instrument «product» recouvre principalement le programme des produits et des prestations.

Un aménagement des prestations différent de celui de la concurrence procure en effet des avantages compétitifs (ACV). Dans le secteur des installations sportives, on peut jouer sur divers critères, tels que:

- horaires d'ouverture de l'installation,
- horaires d'ouverture de la caisse,
- distributeurs automatiques de billets d'entrée comme alternative au guichet,
- propreté, surveillance des bassins,
- conception des bâtiments,
- signalétique des différentes parties de l'installation,
- disposition des différentes parties de l'installation (p. ex. lignes de natation),
- type de signalisation et mode de communication des règles à respecter (qui doivent être explicatives afin d'être bien reçues par les clients).

Parallèlement à leur présentation, la sélection à proprement parler des prestations et des produits qui composent l'offre est également importante. Une matrice croissance/part de marché (modèle BCG) peut aider à réaliser ce choix<sup>44</sup>.

Ce modèle propose de positionner les principaux domaines d'activités – désignés sous le terme de domaines d'activités stratégiques – de l'entreprise dans un tableau en quatre parties représentant le taux de croissance du marché (attrait du marché) par rapport à la part de marché relative (qui traduit la force de l'entreprise par rapport à la concurrence).

Le schéma de la fig. 17 montre comment la matrice d'analyse stratégique BCG pourrait être appliquée à la piscine de Geiselweid. Le diamètre des cercles reflète la part des produits du portefeuille dans le chiffre d'affaires de l'entreprise.

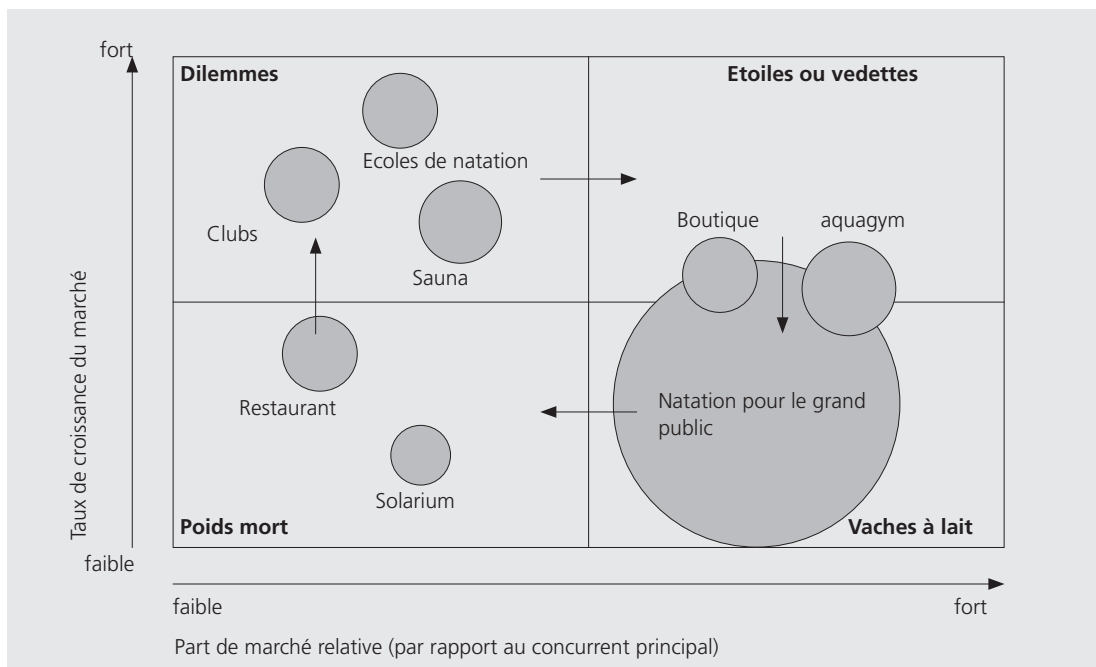


Fig. 17: Matrice produits/marché appliquée à la piscine de Geiselweid

<sup>44</sup>Meffert/Bruhn 2003, p. 174 ss.

Une option stratégique différente est recommandée pour les produits de chacune des quatre cellules de la matrice:<sup>45</sup>

1. Dilemmes: malgré un fort taux de croissance, ces produits sont peu compétitifs. L'entreprise peut investir dans certains d'entre eux mais elle devra envisager de les abandonner si ces investissements ne sont pas payés de retour.
2. Etoiles ou vedettes: ces produits commencent à générer des bénéfices et sont prometteurs pour l'entreprise. Mais pour garantir les futures marges contributives positives, des investissements supplémentaires sont nécessaires.
3. Vaches à lait: ces produits sont assez compétitifs mais en phase de maturité. Ils ne peuvent plus faire gagner de parts de marché à l'entreprise.
4. Poids morts: ces produits dégagent généralement des résultats équilibrés et peuvent être maintenus dans l'offre à condition de satisfaire à l'une au moins des conditions suivantes:
  - générer des marges contributives positives,
  - faire partie d'un paquet de prestations qui se vendent bien,
  - être importants pour l'image de l'installation sportive.

Dans l'idéal, un produit ou une offre traverse toujours les quatre phases dans le même ordre (cf. sens de la flèche), à une vitesse qui dépend des mesures de marketing.

Il faut essayer d'utiliser les ressources de l'entreprise de manière à positionner le plus grand nombre possible de produits ou de prestations dans le champ en haut à droite du tableau (produits vedettes). La matrice produits/marché aide ainsi à déterminer comment exploiter le potentiel des différents produits.

L'inconvénient de ce modèle est qu'il ne prend pas en compte les prestations qui n'ont pas encore été lancées sur le marché, autrement dit dont la part de marché est inexistante. Il ne peut donc aider à sélectionner de nouveaux produits. Ce choix peut être basé sur une étude de produits.

Qu'impliquent ces réflexions théoriques pour la piscine de Geiselweid? Il convient tout d'abord de définir ses différentes offres ou produits et de les placer dans la matrice produits/marché selon les critères de la croissance du marché et de la position de l'entreprise sur le marché par rapport à son principal concurrent. Une analyse de la concurrence ou une étude de marché peuvent fournir les informations nécessaires à cet effet. Les ressources de l'entreprise doivent être

affectées aux produits en fonction des différentes options stratégiques types. Par ressources, on entend notamment les parts de bassin et les moyens publicitaires.

Appliquées au produit aquagym, ces réflexions pourraient se traduire comme suit: dans ce secteur, la piscine de Geiselweid détient une part de marché d'environ 50% à Winterthur. L'augmentation du nombre d'inscriptions aux cours enregistrées par l'ensemble des prestataires témoigne par ailleurs de la croissance du marché. Mais comme ce produit existe déjà depuis longtemps, un infléchissement de la tendance est prévisible. Au vu de ces considérations, l'aquagym se situe à la lisière entre les produits vedettes et les produits vaches à lait. Il est par conséquent recommandé de continuer à investir dans ce produit: s'il continue d'attirer de nouveaux clients, l'élargissement de l'offre devra être envisagé.

Le produit natation peut être défini comme le métier de base de la piscine. Pour des raisons d'ordre politique, il doit figurer en permanence dans son offre, autrement dit être proposé au public de l'ouverture à la fermeture du bassin. Comme il s'agit d'un produit vache à lait, il ne constitue pas un frein en termes de marketing.

Le produit solarium peut être qualifié de poids mort. Il peut être maintenu dans l'offre tant qu'il continue de générer des marges contributives positives. Mais il n'est pas conseillé de lui allouer des ressources publicitaires spécifiques.

La question de savoir s'il est plus judicieux que la piscine propose directement ces produits ou qu'elle mandate une entreprise tierce pour ce faire ne sera pas étudiée ici. Pour autant que des contrats de prestations soient conclus, rien ne change dans le principe décrit ici: l'exploitant d'une piscine a tout intérêt à ce que les écoles de natation remplissent le plus possible leurs cours dès lors qu'elles lui versent une contribution en plus de l'entrée régulière des participants. Dans ce cas, il aura même intérêt à promouvoir les activités de ces écoles.

<sup>45</sup>Wehrli 1998, p. 141

Les produits qui ne figurent pas encore dans l'offre n'apparaissent pas sur le schéma de la fig. 17. Dans le cas de la piscine de Geiselweid, il peut s'agir du massage, de la garderie et du centre de fitness. Avant de lancer ces nouvelles prestations, il conviendra de s'assurer qu'elles font bien individuellement l'objet d'une demande. Les conclusions des études de marché et des analyses de la concurrence pourront être utiles à cet égard.

L'offre simultanée de différents produits sous forme de paquets de prestations<sup>46</sup> donne d'autres avantages compétitifs qui permettent de se démarquer de la concurrence. La piscine de Geiselweid est la seule de la région de Winterthur à offrir une telle formule en hiver. En combinant la natation et le sauna, elle se distingue de tous les autres prestataires de sauna. Comme l'affluence à la piscine dépend notamment du temps, l'offre combinée de plusieurs prestations permet dans une certaine mesure une péréquation des risques.

## 9.2 Politique des prix «price»

### 9.2.1 Critères de détermination des prix

Les prix peuvent être fixés selon deux critères: d'après les coûts internes ou le marché, autrement dit par référence au prix que le client est prêt à payer et/ou à celui pratiqué par la concurrence.<sup>47</sup> Une augmentation des prix est généralement sanctionnée par un recul des ventes. Il faut être très prudent avant de prendre une telle mesure. En effet, si l'on surestime la disposition des clients à payer, les ventes reculent plus fortement que les recettes n'augmentent, si bien que la hausse des bénéfices escomptée n'a pas lieu.

### 9.2.2 Différenciation du prix

Pour l'exploitant d'installation sportive, la différenciation des prix peut se faire selon le créneau horaire, le nombre et le type de clients.

La première option (p. ex. prix réduit en début de soirée) sert à équilibrer les fluctuations de capacités. La deuxième (p. ex. carnet de 10 entrées à prix réduit, tarifs de groupe) doit inciter le client à venir le plus souvent possible. La troisième (p. ex. tarifs pour enfants, jeunes, étudiants, scolaires, etc.) permet de toucher de nouveaux groupes de clients.<sup>48</sup>

## 9.3 Politique de distribution «place»

La politique de distribution désigne les différents moyens de mettre la prestation de services à la disposition de l'utilisateur final, l'enjeu étant de choisir entre la distribution directe et la distribution indirecte. Dans le premier cas (p. ex. vente d'entrées à la caisse, sur Internet ou au distributeur automatique), le fournisseur de prestations se charge lui-même de la vente et peut décrire en détail une offre qu'il connaît parfaitement. Dans le deuxième cas (p. ex. vente de carnets de 10 entrées et d'abonnements saisonniers à la droguerie ou à l'administration communale), la commercialisation est confiée à un agent de distribution, ce qui permet de toucher un plus vaste public<sup>49</sup> de clients potentiels.

## 9.4 Politique de communication «promotion»

A une époque où l'information est pléthorique, les clients, les collaborateurs et tout l'entourage de l'entreprise doivent être au courant des produits, objectifs et principaux événements au sein de l'entreprise. Parmi les instruments de communication types, la publicité classique, les relations publiques et la promotion des ventes sont présentés ci-après en détail.

### 9.4.1 Publicité classique

Le choix du support publicitaire (annonce dans les journaux, spot télévisé ou radiophonique, affiches, publicité sur bandes), le moment de la diffusion et le contenu de la publicité sont fonction de l'effet recherché (p. ex. promotion des ventes, amélioration de l'image). Le support publicitaire doit être adapté au groupe cible visé.

A supposer que le but soit de vendre des cours d'aquagym, une campagne d'annonces détaillant les cours proposés (message publicitaire) peut être passée dans les journaux (support publicitaire) peu avant qu'ils ne commencent. Le nombre de publications de l'annonce dépendra du nombre de places encore disponibles, sachant qu'une annonce doit généralement être diffusée plusieurs fois avant de retenir l'attention.

<sup>46</sup>Meffert/Bruhn 2003, p. 372 s.

<sup>47</sup>Wehrli 1998, p. 83 s.

<sup>48</sup>Thommen 1996, p. 235

<sup>49</sup>Meffert/Bruhn 2003, p. 550 ss.

Pour l'exploitant d'installation sportive, ce que l'on appelle la publicité collective<sup>50</sup> peut être une formule intéressante: elle consiste à s'associer avec d'autres pour mener une action publicitaire conjointe. L'effet se trouve renforcé pour un prix moindre. On peut ainsi imaginer que les différentes piscines d'une région se regroupent pour financer une campagne générale de sensibilisation aux bienfaits de la natation.

Pour les installations sportives, l'une des meilleures formes de publicité est le bouche à oreille.<sup>51</sup> Comme il faut généralement tester l'offre pour pouvoir l'apprécier, les clients viennent souvent voir sur place sur la recommandation d'un tiers. Ce moyen publicitaire est gratuit mais difficile à contrôler. Son effet peut toutefois être renforcé dans le bon sens en distribuant des entrées gratuites aux nouveaux clients ou en envoyant des invitations aux leaders d'opinion (personnalités).

Les mesures de marketing direct telles que les envois en nombre par la poste ou les newsletters électroniques permettent de toucher directement les clients. Grâce aux systèmes de gestion électroniques, il est possible de contacter automatiquement les clients actuels ou potentiels à peu de frais pour leur rappeler par exemple de renouveler leur abonnement.

L'impact de chaque mesure publicitaire doit être contrôlé et analysé de manière critique. Dans l'exemple précédent des annonces pour l'aquagym, il peut être mesuré d'après le nombre d'inscriptions enregistrées. L'efficacité d'une action publicitaire peut également être évaluée d'après le nombre de talons publicitaires renvoyés.

#### **9.4.2 Relations publiques**

Les relations publiques permettent à une entreprise d'expliquer sa politique et d'établir une relation de confiance avec l'opinion publique.<sup>52</sup> Les installations sportives subventionnées par les pouvoirs publics ont particulièrement intérêt à soigner leur image, notamment en communiquant activement les nouveautés de leur offre.

Les relations publiques peuvent par exemple prendre la forme de conférences de presse, de communiqués de presse, d'invitations aux autorités et de manifestations grand public.

#### **9.4.3 Promotion de l'installation**

L'objectif de base est d'attirer de nouveaux clients dans l'espoir qu'ils reviendront, convaincus par leur première visite.

Cela peut notamment se faire par le biais de promotions (journées portes ouvertes, offre de deux entrées pour le prix d'une, tarif famille, etc.). Mais attention, tous les clients ne réagissent pas forcément positivement à ce type d'offre, certains ayant tendance à faire l'amalgame entre prix bas et prestation au rabais.

L'organisation d'attractions temporaires à intervalles réguliers est un moyen de fidéliser les clients en entretenant leur curiosité et leur intérêt pour une offre renouvelée. Le fait d'équiper par exemple une patinoire de nouveaux accessoires facilitant les déplacements peut en augmenter l'attrait.

Des manifestations peuvent également être organisées telles que visites des installations techniques, journées portes ouvertes ou journées découvertes pour les enfants. Les clients font ainsi des expériences positives qui contribuent à leur donner une impression favorable de l'infrastructure. De nouvelles catégories de clients sont touchées suivant le type de manifestation: on peut en effet penser qu'à la suite d'une manifestation pour célibataires réussie, un plus grand nombre de célibataires fréquentera l'installation.

<sup>50</sup>Thommen 1996, p. 357 s.

<sup>51</sup>Meffert/Bruhn 2003, p. 449

<sup>52</sup>Werhli 1998, p. 112

# 10. Gestion du personnel

Steve Beutler

## **Points clés du chapitre 10**

- *Le personnel a un impact déterminant sur les prestations de services et constitue donc aussi une ressource importante pour les installations sportives, dont il influence l'image et, partant, le succès.*
- *La gestion du personnel comporte différentes fonctions, qui jouent également un rôle majeur dans l'exploitation des installations sportives et doivent être planifiées et dirigées en conséquence.*

Le métier de base de l'offre «installation sportive» est la mise à disposition de l'infrastructure, qui permet aux sportifs de pratiquer l'activité physique et le sport. Mais le rôle crucial des collaborateurs dans le domaine des prestations de services doit impérativement être pris en compte dans la gestion de l'infrastructure au quotidien, dont les principaux aspects sont les suivants:

1. le directeur de l'installation sportive est responsable de la mise en œuvre de la stratégie (directement dictée, suivant la structure de l'organisation, par la direction ou les décideurs politiques). Son application rigoureuse et ciblée permet d'offrir un climat de confiance et de sécurité aux clients et aux collaborateurs,
2. les collaborateurs sont les interlocuteurs directs des clients (personnel de contact). Ils les renseignent et exercent une fonction de contrôle et de surveillance. Leur attitude et l'image qu'ils donnent influencent nettement la perception que peuvent avoir les clients de l'installation sportive,
3. les champs d'activité «Entretien et nettoyage» dévolus au personnel d'infrastructure assurent l'état de marche et la propreté de l'installation, deux aspects auxquels les clients sont très sensibles et qui déterminent leur satisfaction.

Dans les installations sportives scolaires et associatives, la même personne occupe souvent la double fonction d'interlocuteur et de personnel d'infrastructure.

## **10.1 Du concept de gestion du personnel**

La gestion du personnel désigne la planification, l'organisation, l'exécution et le contrôle de toutes les actions relatives au «facteur» personnel. Le personnel est une ressource totalement différente des autres, notamment du fait que les collaborateurs sont des personnes. Chacun d'entre eux a une personnalité propre, une relation différente à l'entreprise, aux clients, à ses collègues ou à sa hiérarchie.

En pratique, la gestion du personnel peut prendre des formes très variées d'une installation sportive à l'autre. Il est rare qu'un poste lui soit spécifiquement consacré. Le directeur de l'installation sportive assume le plus souvent la responsabilité générale tandis que les tâches administratives sont du ressort du secrétariat ou de l'administration.

Du fait de cette constellation, il peut arriver que par manque de temps ou de compétence, certains aspects de la gestion du personnel soient négligés.

## 10.2 Fonctions de la gestion du personnel

Les fonctions clés sont brièvement détaillées ci-après.

Chacune d'entre elles appelle les trois questions suivantes:<sup>53</sup>

- Les tâches sont-elles clairement réparties?
- Le flux d'information est-il réglementé?
- L'autorité est-elle réglementée?

### a) Sélection du personnel

Compte tenu du rôle déterminant que peuvent jouer les collaborateurs dans le succès de l'installation sportive, il convient de les sélectionner avec soin en fonction de leurs compétences. Celles-ci ne se limitent pas aux compétences purement professionnelles. Elles englobent en particulier la compétence sociale (esprit d'équipe, aptitude à entrer en relation avec autrui, aptitude à la communication, partage des responsabilités, etc.) et la compétence méthodologique (esprit créatif, esprit logique, techniques d'apprentissage, etc.).

L'affinité au sport peut aussi être un critère important. En effet, les collaborateurs seront mieux à même de répondre aux questions et aux attentes spécifiques des sportifs à l'égard de l'installation s'ils sont eux-mêmes amateurs de sport.

Tous ces aspects doivent être pris en compte lors du recrutement. En plus des caractéristiques formelles du poste telles que le lieu de travail, le taux d'occupation, etc., les tâches principales et le profil requis doivent être détaillés le plus possible.

### b) Intégration du personnel

Afin d'initier au mieux les nouveaux collaborateurs à leurs tâches, il conviendrait de leur remettre une documentation sur l'installation sportive (vision, concept directeur, groupes cibles, etc.) avec la description détaillée du poste avant leur arrivée. Des informations spécifiques sur les installations techniques pourront aussi être remises avec profit au personnel d'infrastructure. Par ailleurs, aux postes techniques, il serait bon que le transfert de connaissances soit assuré par les anciens collaborateurs avant leur départ.

Enfin, une présentation de l'offre de l'installation du point de vue des clients pourrait être organisée à l'intention des nouveaux collaborateurs, afin de favoriser leur intégration en les aidant à comprendre certains processus et à nouer des contacts avec leurs collègues.

### c) Evaluation du personnel

L'évaluation du personnel est un aspect important mais souvent négligé de la gestion du personnel, qui peut notamment servir:

- pour comparer les attentes et les objectifs des collaborateurs et de l'encadrement,
- comme base pour la politique des salaires (p. ex. pour les augmentations de salaire),
- pour attribuer les promotions, missions spéciales, etc.
- pour évaluer les besoins de formation ou de formation continue,
- pour encourager la communication entre les collaborateurs et leurs supérieurs.

Il est important de ne pas aborder les questions de gestion et de salaire lors d'un même entretien d'évaluation car ces deux objectifs pourraient s'avérer conflictuels.

### d) Développement du personnel

Le personnel doit être capable de s'adapter à l'évolution constante des exigences (p. ex. nouvelles installations techniques) et les besoins correspondants investigués à l'aide des questions suivantes:

- quelles exigences les compétences disponibles permettent-elles de couvrir?
- pour quelles exigences sont-elles devenues insuffisantes?
- quelles sont les méthodes de développement possibles?

Pour ce faire, diverses méthodes sont envisageables, sur le lieu de travail ou à l'extérieur:<sup>54</sup>

- conseil et encadrement par le supérieur,
- attribution de tâches spéciales,
- rotation des tâches (changement de poste planifié),
- offre de formation et de formation continue externe,
- formation en interne,
- collaboration avec des associations spécialisées,
- etc.

Le coût des cours et/ou des absences ainsi occasionnées ne doit pas être surestimé. En effet, le personnel formé sera motivé et mieux capable de s'adapter aux nouvelles situations. L'efficacité et l'efficacités de l'exploitation s'en trouveront renforcées.

<sup>53</sup>Schwall/Krampe 200, p. 27

<sup>54</sup>Hentze 1994, p. 346



### e) Gestion du changement (change management)

Le secteur des installations sportives est en constante mutation (évolution des bases légales, des attentes des clients, etc.), ce qui a des répercussions directes sur le personnel. La modification des structures organisationnelles, l'évolution des tâches impliquent de nouvelles compétences. Il convient d'associer les collaborateurs le plus tôt possible à ces processus de transformation. Les décisions brutalement imposées par la hiérarchie provoquent souvent des réactions de rejet rendant les adaptations difficiles.

Le savoir interne est un atout précieux qu'il faut savoir exploiter. En contact direct avec les clients au quotidien, le personnel d'accueil et d'encadrement, d'une part, constitue une mine d'informations. Le personnel technique, d'autre part, connaît les installations et peut estimer l'utilité de transformations techniques, l'écueil à éviter à cet égard étant de passer à côté de modifications judicieuses sous l'effet de la routine. En effet, les collaborateurs reproduisant les mêmes schémas de pensée et d'action depuis des années ne sont pas forcément à même d'identifier les avantages de certaines innovations. Aussi est-il recommandé de faire appel, le cas échéant, à des conseillers externes.

### f) Rémunération

Il s'agit-là d'un thème important. D'un côté, les frais de personnel représentent une part essentielle du budget global (jusqu'à plus de 50% des charges d'exploitation suivant le type d'installation), de l'autre, le professionnalisme et le service client des collaborateurs sont un élément déterminant du succès de l'installation.

La fixation des salaires se fait en fonction de critères tels que la formation, l'expérience professionnelle, la situation personnelle et le marché du travail.

La rémunération comme facteur de motivation est très controversée.<sup>55</sup> Des salaires trop bas peuvent être une cause d'insatisfaction et démotiver les collaborateurs. Mais des salaires trop élevés ne garantissent pas non plus la motivation à long terme. Les principaux facteurs de motivation sont l'environnement humain, l'appréciation du travail ou la perception subjective de l'activité.

D'une manière générale, il convient d'établir une politique des salaires transparente et équitable afin d'éviter les jalousies injustifiées et les sentiments d'injustice.

Dans le cas des installations sportives, le salaire peut être complété par des avantages en nature (fringe benefits) tels que l'utilisation gratuite de l'installation, des réductions sur la restauration ou des bons cadeau pour les parents et les connaissances.

Le fait de donner aux collaborateurs l'accès gratuit à l'installation présente l'avantage de leur faire aborder l'installation dans l'optique des clients.

### g) Horaire de travail

Comme l'offre des installations sportives est une prestation de services, l'intégration des clients dans le processus de prestations est indispensable. Autrement dit, ils ne peuvent bénéficier du service que s'ils sont physiquement présents lors de sa création (contrairement au cas de la production de biens), ce qui place le personnel devant un certain nombre d'obligations. Pour assurer des horaires d'ouverture extensifs, les collaborateurs doivent commencer tôt ou finir tard, voire travailler sept jours sur sept. Lors des périodes de pointe, le personnel de contact voit sa charge de travail augmenter en raison de l'affluence des visiteurs. Comme, par ailleurs, les exigences à l'égard du personnel d'infrastructure augmentent de la même manière (besoin de nettoyage accru), un aménagement souple et individuel des horaires est quasiment impossible à réaliser.

Il convient d'analyser de manière critique les modèles de «travail sur appel». De nombreux collaborateurs les considèrent comme précaires et donc insatisfaisants. Ils peuvent toutefois s'avérer avantageux pour les deux parties dans certaines situations. Ils offrent en effet une certaine flexibilité à l'entreprise (suivant le taux d'occupation) et permettent au collaborateur (p. ex. femme ou homme au foyer, étudiant), de garder le contact avec elle dans la perspective de décrocher un contrat ferme ultérieurement.

<sup>55</sup>Steinmann/Schreyögg 200, p. 24 ss.

## 10.3 Transfert de tâches à des tiers

### a) Intégration des utilisateurs

Une collaboration avec les utilisateurs de l'installation sportive peut être recherchée. Les clubs de sport peuvent ainsi se charger du nettoyage, de la planification du plan d'occupation des locaux ou des travaux d'entretien, ce qui fait baisser les charges d'exploitation et augmente leur degré d'intégration. La conduite des collaborateurs échoit alors aux utilisateurs. Précisons, sans rentrer dans les détails, que le cas des organisations à but non lucratif présente des spécificités.<sup>56</sup>

### b) Externalisation

Une autre possibilité est l'externalisation des prestations. Ce sujet est abordé de manière plus approfondie au point 14.3. Mentionnons simplement que l'externalisation des prestations ne peut entraîner un transfert intégral de la responsabilité exercée à l'égard du personnel.

<sup>56</sup>Cf. Schwarz et al. (2005)

# 11. Gestion de la qualité

Steve Beutler

## Points clés du chapitre 11

- *La qualité de l'offre d'une installation sportive doit toujours être définie du point de vue du client.*
- *Un système de gestion de la qualité garantit la satisfaction des attentes à long terme.*
- *Les exigences en matière de gestion de la qualité ne sont pas les mêmes lors des phases de planification, de construction et d'exploitation de l'installation sportive. Ces exigences doivent être traduites par des critères et des indicateurs.*
- *La gestion des réclamations, souvent négligée, peut pourtant avoir impact important. Il faut voir les réclamations comme une opportunité et non comme une sanction.*
- *Les certifications fixent une norme de qualité, gage de confiance, mais ne sont encore guère répandues dans les installations sportives. Le coût et l'utilité de ce type de procédure doivent être comparés de manière critique.*

Le secteur des installations sportives a connu des changements d'ordre économique, politique et social au cours des dernières années et des dernières décennies, tels que:

- l'exacerbation de la concurrence,
- le raccourcissement des cycles de vie des nouvelles disciplines sportives,
- l'accroissement des exigences des utilisateurs d'installations sportives,
- l'accroissement des exigences des milieux de la protection de l'environnement et de la nature.

D'où la nécessité d'une recherche encore plus forte de la qualité. La définition d'une gestion de la qualité étendue à de nombreux domaines est, tant pour les pouvoirs publics que pour les prestataires privés, le premier moyen de répondre aux exigences actuelles et à venir. L'objectif visé, à cet égard, étant de créer les conditions d'une exploitation efficace et orientée vers les groupes cibles. Le système de gestion recherché est un système visant l'amélioration constante des prestations et prenant en compte les besoins des groupes cibles définis.

## 11.1 De la qualité au système de gestion de la qualité

La qualité doit toujours être définie et décrite du point de vue du client. Elle peut être définie comme la satisfaction permanente de toutes les exigences fixées. Deux aspects de cette ébauche de définition nécessitent d'être développés:

- **satisfaction permanente:** la prestation doit répondre aux exigences à tout moment, à long terme. Il est important que le client soit assuré que les critères de performance (tels que la désinfection du secteur humide) soient remplis.
- **exigences convenues:** il est rare que les choses soient convenues explicitement (p. ex. par contrat). Les exigences ne sont souvent pas directement formulées par les clients mais doivent être identifiées grâce au contact quotidien avec la clientèle et éventuellement à une étude de marché.

La gestion de la qualité (GQ) englobe toutes les activités déterminant la politique de la qualité, les buts de celle-ci et l'attribution des responsabilités en la matière, ainsi que les activités qui les réalisent au moyen de la planification, de la garantie et de l'amélioration de la qualité, sans oublier l'orientation vers la qualité.<sup>57</sup>

Des paramètres tels que la satisfaction et la fidélité des clients, la motivation des collaborateurs et, partant, le succès économique, doivent être améliorés. Ces activités sont résumées dans un système de gestion de la qualité.

<sup>57</sup> Association suisse de normalisation 200, p. 21

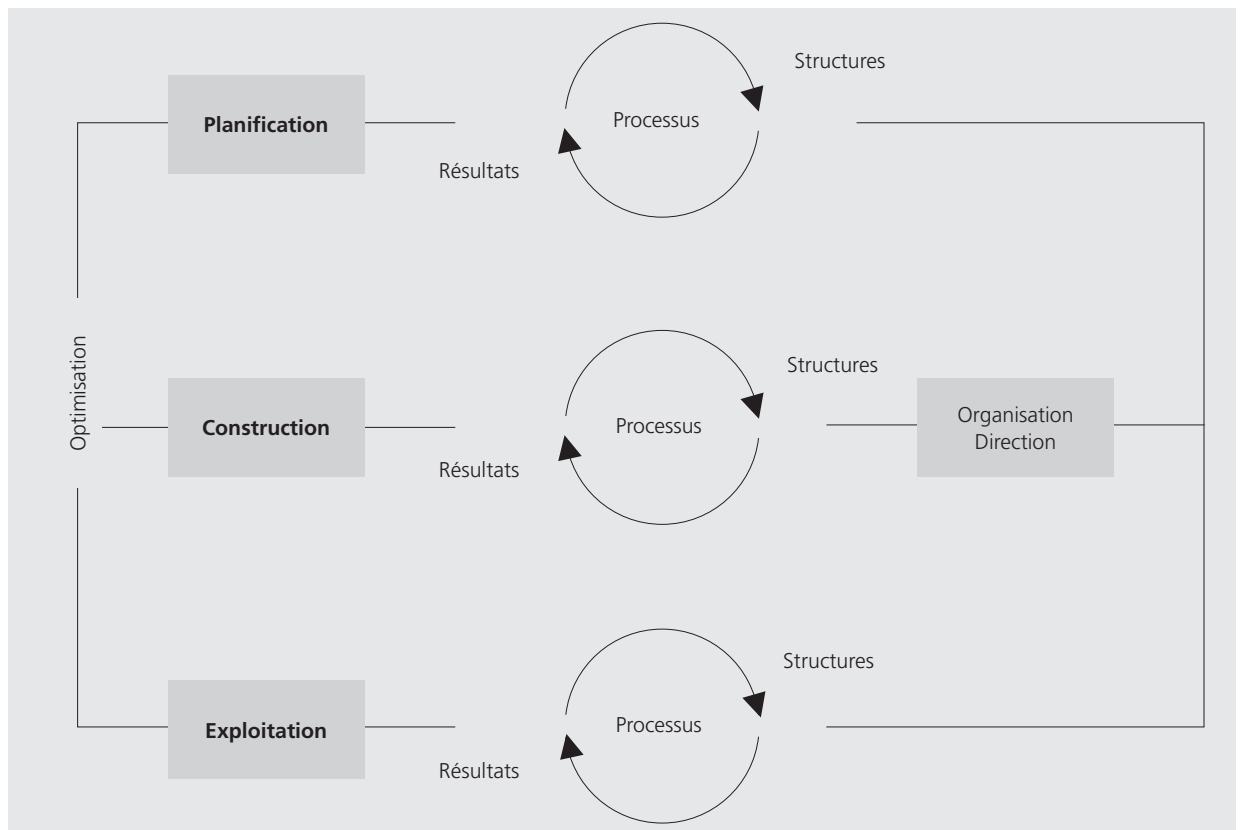


Fig. 18: Modèle structurel pour une gestion des installations sportives basée sur la qualité<sup>59</sup>

## 11.2 Gestion des installations sportives basée sur la qualité

Un modèle structurel pour une gestion des installations sportives fondée sur la qualité est proposé ci-après, sur la base du travail de MATROS:<sup>58</sup>

Les phases respectives de planification, de construction et d'exploitation sont fondées sur des structures, des processus de fourniture de prestations et leurs résultats. Structures, processus et résultats doivent être constamment réajustés les uns aux autres. L'organisation et la direction ont une fonction de guidage et de contrôle.

Les critères de qualité (qualités attendues de l'installation sportive) et les indicateurs de qualité (représentation indirecte de la qualité à l'aide de chiffres ou de proportions numériques) sont des éléments constitutifs importants des systèmes de gestion de la qualité. Ils doivent satisfaire à la règle RUMBA:<sup>60</sup>

- Relevant:** Les critères/indicateurs doivent être importants pour les clients comme pour l'organisation (avec leurs processus spécifiques).
- Understandable:** Les critères/indicateurs doivent être compréhensibles.
- Measurable:** Les critères/indicateurs doivent être objectivables et mesurables.
- Behavioral:** Les critères/indicateurs doivent pouvoir être influencés par le comportement des clients, des collaborateurs et de l'encadrement.
- Attainable:** Les critères/indicateurs doivent pouvoir être atteints dans le cadre du processus de gestion des différentes phases.

<sup>58</sup>Matros 2004

<sup>59</sup>Matros 2004, p. 54

<sup>60</sup>Matros 2004, p. 12 s.

Dans les installations sportives, différents critères de qualité peuvent être distingués pour chacune des trois phases : planification, construction et exploitation. Certains de ces critères et indicateurs sont énumérés ci-après à titre d'exemple, sans prétention à l'exhaustivité.<sup>61</sup>

Phase	Critères de qualité	Description	Description
Planification	Participants	Planification participative (large implication des différents groupements d'intérêts dans le projet d'installation sportive)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Couverture des intérêts</li> <li>Degré d'intégration des différents groupements d'intérêts</li> </ul>
	Fixation des objectifs	Les objectifs doivent être concrétisables et mesurables. Les différents participants doivent pouvoir s'identifier aux objectifs.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mesurabilité</li> <li>Congruence des objectifs</li> </ul>
	Groupe cible	Délimitation et description du groupe cible	Détermination claire du groupe cible
	Conception	Lieu Utilisation Architecture Concepts d'économie d'entreprise (concepts d'investissement, de financement, d'exploitation, de marketing et de personnel)	Degré de précision et plausibilité des concepts
	Communication	Mise en relation des informations internes et externes	Niveau d'information des différentes catégories d'ayants droit
	Suivi scientifique	Préparation et révision des données dans le cadre du processus de planification	Qualité et quantité des données
Construction	Résultats de la planification	Recoupement entre planification et construction	Qualité et applicabilité des résultats de la planification
	Participants	Participants à la phase de planification + spécialistes (entrepreneur général, architectes, etc.)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Diversité des participants</li> <li>Degré d'intégration</li> </ul>
	Conception de la construction	Révision des concepts de planification jusqu'au concept de construction final. Intégration d'autres aspects (énergie, élimination des déchets, protection de l'environnement, groupes spéciaux)	Degré de précision et plausibilité des concepts
	Communication	Mise en relation de tous les participants, relations publiques	Niveau d'information des différentes catégories d'ayants droit
	Documentation	Description détaillée des matériaux et de l'état de la construction	Degré de précision et justesse de la description

<sup>61</sup>Matros 2004, p. 54-92

Phase	Critères de qualité	Description	Indicateurs
Exploitation	Résultats de la construction	Livraison de la construction dans les temps	Qualité du produit fini «construction»
	Direction	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Initiateur et instance suprême des tâches d'organisation, de conduite et de contrôle:</li> <li>• Structure de direction</li> <li>• Politique de direction</li> <li>• Documentation</li> <li>• Controlling</li> </ul>	Prescriptions relatives aux principes de direction et respect de ces prescriptions
	Gestion des prestations de services	Comporte différents aspects: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Conception de l'offre</li> <li>• Taux d'occupation de l'installation sportive</li> <li>• Commercialisation</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Offre adaptée aux besoins</li> <li>• Degré d'occupation</li> <li>• Prestige de l'installation/ notoriété</li> </ul>
	Gestion du dispositif	Planification, organisation et contrôle de tous les aspects techniques, structurels et commerciaux	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Précision de la planification</li> <li>• Degré de précision du rapport (comptabilité, calcul des coûts, etc.)</li> </ul>
	Communication et marketing	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mise en relation des champs d'activités internes</li> <li>• Communication vers l'extérieur</li> </ul>	Niveau d'information des différentes catégories d'ayants droit
	Documentation	Enregistrement de données relatives à l'exploitation technique, structurelle et commerciale	Degré de précision et qualité des données
	Evaluation	Système de gestion de la qualité pour garantir la prestation	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Satisfaction des clients</li> <li>• Satisfaction des collaborateurs</li> </ul>

Tableau 2: Critères et indicateurs de la gestion de la qualité dans les installations sportives

## 11.3 Gestion des réclamations comme instrument de gestion de la qualité

La gestion des réclamations peut se comprendre comme un instrument de gestion de la qualité. Compte tenu de la connotation plutôt négative de la notion de réclamation, mieux vaudra utiliser les termes de «suggestions» ou de «feed-back» pour parler des mesures prises dans ce domaine.

Les collaborateurs ne doivent pas se sentir agressés par les réclamations mais, au contraire, sensibilisés au fait qu'elles offrent une chance d'améliorer les prestations et formés de manière à tirer pleinement parti de cette opportunité.

Le processus de gestion des réclamations peut se présenter comme suit:<sup>62</sup>

### 1. Encouragement des réclamations

Chaque client teste l'installation sportive et l'évalue. En cas d'insatisfaction, deux types de réaction sont possibles: «partir» ou «parler». Dans le premier cas, le client ne dit rien mais ne revient pas, il va chez le concurrent. Dans le deuxième cas, il manifeste son mécontentement, ce qui laisse une chance à l'infrastructure de regagner sa confiance et de le fidéliser à long terme. L'objectif doit donc être d'amener le plus grand nombre possible de clients insatisfaits à se plaindre en mettant en place un dispositif pour recueillir leurs doléances (ligne téléphonique, boîte à suggestions (par lettre ou courrier électronique), formulaire de réclamation sur le site Internet, etc.). Il ne faut pas manquer non plus d'informer les clients des possibilités qu'ils ont de faire part de leurs motifs d'insatisfaction.

### 2. Réception des réclamations

Pour le client, l'expression d'une plainte est un moment émotionnel important. Il faut le remercier de s'exprimer. Le partage des responsabilités est important à ce stade: à l'hôtel Ritz-Carlton, par exemple, le collaborateur à qui est adressée la plainte en devient le «propriétaire». <sup>63</sup> Ce principe lui confère du même coup la responsabilité de remédier à la situation incriminée. Dans le cas des installations sportives, cette mission incombe essentiellement au personnel d'accueil, de surveillance et d'entretien.

Aucun élément ne doit être oublié lors de l'enregistrement de la plainte: qui en est l'auteur (si possible données personnelles)? Quel est précisément son objet? Quand et où les choses se sont-elles passées? S'agit-il d'une réclamation isolée ou a-t-elle été précédée d'autres plaintes analogues?

### 3. Traitement de la réclamation et réaction

La réclamation doit être traitée selon un processus clairement défini. Les informations doivent être communiquées aux collaborateurs compétents pour déterminer les mesures à prendre et celles-ci doivent être planifiées, mises en œuvre et documentées de manière centralisée.

Il convient également d'informer le client des suites données à sa réclamation.

### 4. Evaluation de la réclamation

Des examens groupés à la fois quantitatifs (nombre de réclamations reçues) et qualitatifs (portée) des réclamations doivent être effectués périodiquement. Ces informations peuvent être utilisées comme un système d'alerte pour détecter les problèmes de fond.

### 5. Contrôle des réclamations

L'efficacité des mesures prises doit être contrôlée en permanence. D'une part du point de vue de l'exploitation (les processus internes ont-ils pu être améliorés?), d'autre part, du point de vue spécifique des clients (les clients sont-ils satisfaits de la réponse apportée à leur réclamation?).

<sup>62</sup>Hansen/Kamiske 2002, p.133

<sup>63</sup>Hansen/Kamiske 2002, p. 140

## 11.4 Certification

La certification consiste en l'examen d'une entreprise par un tiers indépendant en vue de déterminer si les exigences ou les normes fixées sont satisfaites. Citons par exemple la série de normes ISO 9000 ss. relative au management de la qualité élaborée en 1985 par l'organisation internationale de normalisation ISO (International Standards Organisation).<sup>64</sup> ISO 9000 ss. est ce que l'on appelle une norme horizontale qui ne se rapporte pas à un produit particulier, mais aux processus d'exploitation en place.<sup>65</sup>

En janvier 2006, le centre de sport et de séminaire de Kerenzerberg a été la première installation sportive de Suisse à recevoir le certificat ISO 900 1:2000. Sa bonne situation de départ lui a permis d'obtenir le label de qualité en seulement neuf mois. Selon l'estimation des responsables, les frais de certification se sont élevés à environ 50 000 francs.

Les organisations peuvent avoir plusieurs raisons de demander une certification. Elles peuvent en escompter les avantages potentiels suivants:<sup>66</sup>

Utilité interne:

- Optimisation des processus organisationnels
- Initiation plus rapide des nouveaux collaborateurs à leurs tâches
- Formulation et archivage des connaissances (garantie d'une gestion d'entreprise non liée aux personnes)
- Amélioration de la sécurité d'exploitation
- Documentation des processus

Utilité externe:

- Moyen de gagner la confiance des clients
- Transparence vis-à-vis de l'extérieur (p. ex. à l'égard des investisseurs)
- Amélioration de l'image
- Amélioration de la crédibilité

Coûts afférents:

- Préparation et adaptation des processus (charge de travail interne ou externe)
- Formation du personnel
- Certification
- Coûts inhérents

L'exploitant doit effectuer une analyse critique du rapport coût-efficacité de l'installation sportive. La pression du marché n'est certes pas assez forte pour entraîner une vague de certification à court ou à moyen terme. Mais, sur le marché financier, la mise en place d'un système de certification peut accélérer la levée de capitaux étrangers.

L'important est dans tous les cas de ne pas se contenter de fixer les processus sur le papier mais de les intégrer également dans la gestion au quotidien. Il convient d'associer les collaborateurs à l'ensemble des travaux préparatoires et des concrétisations sur lesquelles ils débouchent. Car ce sont finalement eux qui rendent l'installation digne de confiance et accueillante aux yeux des clients.

<sup>64</sup>Matros, p. 140

<sup>65</sup>Schneider 2005, p. 18

<sup>66</sup>Bruhn 1997, p. 250 s.



# 12. Compte d'exploitation

Ernst Bruderer<sup>67</sup>

## Points clés du chapitre 12

- *Le compte d'exploitation doit donner une image transparente et fidèle des différents postes du bilan et du compte de résultat.*
- *Des applications uniformes permettent de comparer les investissements, ce qui est riche d'enseignements et permet de procéder à des modifications.*

Les exploitants d'installations sportives sont souvent confrontés à des restrictions budgétaires. Aussi est-il nécessaire de présenter aux instances politiques une image transparente des coûts avant que des coupes ne soient effectuées dans les budgets des installations sportives. Des réductions budgétaires linéaires peuvent très vite entraîner une dégradation de la qualité de l'installation sportive ayant pour conséquence une réduction de l'offre de prestations.

## 12.1 Exigences posées au compte d'exploitation

Dans les considérations ci-après, une distinction est opérée entre les installations sportives d'économie privée et de droit public dont les comptes d'exploitation sont établis selon des règles différentes. Ceux-ci ne pourront être harmonisés prochainement que si de plus en plus de cantons et de communes se résolvent à appliquer un modèle de présentation des comptes uniforme donnant une image fidèle (true and fair view) des divers postes. La présentation des comptes de l'administration publique s'appuie désormais sur le modèle IPSAS (International Public Sector Accounting Standards) et celle des associations et des clubs sur celui de Swiss Sport GAAP.

Les installations sportives publiques établissent leurs comptes selon le plan comptable de l'administration publique. Elles sont représentées dans le patrimoine administratif. Les charges et les produits sont enregistrés dans le compte courant. Les nouvelles constructions et les investissements de remplacement (rénovations pouvant être inscrites à l'actif) sont enregistrés dans le compte des investissements avec les dépenses et les recettes.

Le plan comptable présenté en annexe se rapporte aux installations sportives et est détaillé de manière à couvrir le plus grand nombre de domaines possibles de nature à renseigner sur l'exploitation et la saisie comptable. Lorsque le plan comptable est préétabli (communes, canton), les comptes de charges peuvent servir de modèle pour la tenue d'une comptabilité analytique d'exploitation.

Une présentation comptable (normes de présentation comptable selon le modèle IPSAS pour les cantons et les communes) mettant en évidence les liens entre les immeubles (installations sportives y compris les infrastructures), les frais administratifs (frais d'immeubles, charges d'exploitation, entretien et réparations) et les amortissements est proposée ci-après. Le manque d'uniformité de la comptabilisation des principaux critères et facteurs de coût des installations sportives empêche une comparaison qui aurait été souhaitable. Les points posant problème sont les amortissements, la rémunération du capital investi et l'imputation directe des frais de personnel. Une comptabilité bien structurée met clairement en évidence les principaux facteurs de coût.

<sup>67</sup>Ernst Bruderer, Prof., directeur du centre de gestion du sport à la Haute école spécialisée de Zurich-Winterthur

## 12.2 Structure d'un compte d'exploitation

Un exemple de plan comptable pouvant être affiné, condensé ou resserré selon les besoins est joint en annexe. La saisie comptable de certains de ses postes tels que les immobilisations corporelles et les immeubles parmi les postes du bilan et que les frais administratifs, les amortissements et les coûts des capitaux parmi les postes du compte de résultat, est expliquée plus en détail ci-après. La présentation et l'évaluation de ces postes est expliquée sur la base de modèles récents tels que les normes IPSAS et Swiss Sport GAAP.

### 12.2.1 Etablissement du bilan

#### a) Immobilisations corporelles

Ce poste englobe les biens matériels tels que le mobilier, les machines, les appareils, les véhicules, le matériel informatique ou les instruments techniques (IPSAS).

L'inscription à l'actif de l'acquisition d'immobilisations corporelles dépend du marché.

Exemple du canton de Zurich: Dès que le marché dépasse les 100 000 francs dans les grandes communes (selon circulaire: à partir de 6000 habitants), les immobilisations corporelles doivent être inscrites à l'actif (inscription groupée à l'actif, ce qui signifie que le montant de l'objet individuel n'est pas déterminant). Selon le nouveau règlement, les immobilisations corporelles sont activées dès 10 000 francs.

#### Evaluation

L'évaluation se fait selon la comptabilité au coût historique. Les effets mobiliers sont ainsi évalués comme les immeubles.

#### Comptabilité

Le stock d'immobilisations corporelles doit pouvoir être présenté intégralement. Un compte d'immobilisation doit être tenu à cet effet. Les bénéfices ou les pertes provenant de cessions sont comptabilisés comme charges et produits exceptionnels.

#### Publication et rapport (tableau des immobilisations)

Doivent être mentionnés dans l'annexe:

- les bases et les principes d'évaluation pour la détermination des valeurs comptables brutes,
- les méthodes d'amortissement,
- les changements de valeurs réalisables, de durées d'utilisation et de méthodes d'amortissement,
- la durée d'utilisation,

- la valeur comptable brute et les amortissements accumulés (y compris les impairments) au début et à la fin de la période comptable,
- le montant des installations en construction,
- le montant des investissements engagés (concept du maintien de la valeur).

#### b) Biens immobiliers

La notion de biens immobiliers recouvre les terrains et les bâtiments. Les droits de superficie sont saisis comme immobilisations incorporelles.

#### Inscription au bilan

Les biens immobiliers sont inscrits à l'actif lorsqu'ils présentent une utilité économique ou qu'ils sont d'intérêt public et que leur valeur peut être indiquée de manière fiable. Ils doivent tous être inscrits au bilan (dans le canton de Zurich, une provision pour dépréciation est constituée lorsque leur valeur est inférieure à 100 000 francs). Selon le nouveau règlement, les biens immobiliers doivent être amortis linéairement sur la durée d'utilisation.

Les investissements entraînant une augmentation de la valeur des biens immobiliers (d'un montant supérieur à 50 000 francs dans le canton de Zurich) sont inscrits à l'actif. Un investissement crée de la valeur lorsqu'il engendre une utilité économique supplémentaire ou permet une utilisation plus intensive.

Dans certaines communes, les biens immobiliers sont saisis séparément et un prix de transfert est affecté aux installations sportives. Comme les données sont saisies de manière centralisée, les exploitants d'installations sportives n'ont aucune influence sur le loyer (procédures d'imputation des loyers divergentes).

#### Evaluation

La première évaluation se fait au coût de production ou d'acquisition. Si aucun coût n'a été engendré, la valeur d'acquisition est la valeur vénale. Ensuite, les biens sont amortis (exception: impairment = amortissement unique nécessaire en raison d'une nouvelle estimation). Les amortissements se font de manière linéaire sur la durée d'amortissement et sont principalement calculés en fonction:

- du vieillissement technique et économique compte tenu de l'évolution technologique,
- d'éventuelles restrictions d'utilisation (p. ex. expiration du droit de superficie).

La méthode d'amortissement, les durées d'utilisation et les valeurs résiduelles doivent être contrôlées chaque année.

#### Comptabilité

Un compte d'immobilisation est tenu pour les biens immobiliers et doit faire ressortir leur valeur totale (terrain + bâtiment).

#### c) Infrastructures

Les infrastructures font partie des biens immobiliers. Leurs principales caractéristiques sont les suivantes:

- elles font partie d'un système,
- elles sont totalement dédiées à leur but et ne peuvent être utilisées à une autre fin,
- elles sont liées au site,
- elles sont difficilement, voire en aucun cas aliénables, les ventes d'immobilisations sont soumises à des restrictions.

#### Exemples

Parkings, éclairages, bassins de piscine, dispositifs de fabrication de glace, dispositifs d'approvisionnement en énergie.

#### Inscription au bilan et évaluation

Les dispositions relatives aux biens immobiliers s'appliquent dans les grandes lignes.

#### Comptabilité

Les infrastructures font partie intégrante de l'actif immobilisé.

### 12.2.2 Compte de résultat

#### a) Produits et charges liés aux immeubles

Les charges liées aux immeubles englobent les frais de location (y compris la facturation interne de loyers), l'entretien de la construction, les autres frais annexes (énergie, nettoyage), les impôts fonciers (sur les immeubles).

Les produits liés aux immeubles englobent les produits des locations (y compris les rémunérations pour logements de fonction), les rentes foncières, les autres rémunérations pour utilisation.

#### Publication et rapport (tableau des immobilisations)

Les immobilisations comptabilisées à leur valeur vénale doivent être inscrites à l'actif avec mention des indications complémentaires suivantes:

- méthodes et bases de détermination de la valeur vénale. Fondée sur les valeurs du marché (vérité des coûts pour les installations sportives) ou calculée selon une autre méthode à préciser?
- la valeur vénale a-t-elle été déterminée ou non par une instance qualifiée indépendante?
- revenus locatifs,
- charges d'immeubles.

Si la valeur vénale n'a pas pu être déterminée, la fourchette de valeurs dans laquelle elle pourrait se situer doit être indiquée.

#### b) Charges et produits d'exploitation

Les charges d'exploitation résultent de l'utilisation de stocks (p. ex. marchandises, produits de nettoyage, produits chimiques) ou de l'achat d'immobilisations corporelles ne remplissant pas les critères d'une inscription à l'actif. Il s'agit pour la plupart de dépenses annuellement récurrentes.

Les produits d'exploitation doivent être clairement délimités. Ils résultent généralement des recettes de l'utilisation des installations sportives, à savoir principalement les entrées, abonnements, etc.

#### c) Frais de personnel

Les frais de personnel se décomposent comme suit:

##### Salaires et traitements des collaborateurs

Ce poste regroupe les salaires et les traitements des collaborateurs employés par les exploitants d'installations sportives pour qui des prestations sociales (AVS/AC, LPP, LAA et LaMal) sont décomptées. Y sont également comptabilisés les honoraires et indemnités versés à des externes sans prestations sociales.

##### Prestations sociales

Il s'agit de l'ensemble des prestations sociales auxquelles les collaborateurs ont droit en vertu de leur contrat de travail telles que les cotisations à la caisse de compensation (AVS/AC), à la caisse de compensation familiale, à l'assurance-accidents (LAA) ou à l'assurance-maladie/indemnités journalières (LaMal).

##### Autres frais de personnel

Il s'agit des dépenses liées à la formation et à la formation continue des collaborateurs, au recrutement de personnel (frais d'annonce et commissions de placement), aux fêtes du personnel (excursions, repas de Noël, apéritifs, etc.) et des frais de personnel annexes (cadeaux, anniversaires d'ancienneté, etc.).

#### d) Entretien et réparations

Sous ce poste figurent les frais d'entretien des immobilisations corporelles et des biens immobiliers. Les dépenses créatrices de valeur (investissements) doivent être comptabilisées dans le compte des investissements et inscrites à l'actif (rénovations de biens immobiliers, etc.).

#### e) Amortissements

Les amortissements reflètent la perte de valeur de l'actif immobilisé sur une période donnée. Ils peuvent être dus à l'usage, à des endommagements, au progrès technique ou aux changements économiques. Il est important à cet égard de connaître la durée de vie des différents biens d'investissement. Il peut arriver qu'une installation sportive même bien entretenue et régulièrement révisée ne soit plus fonctionnelle au bout de 20 ans. Si des mesures s'avèrent nécessaires à court terme pour garantir le bon fonctionnement de l'installation, il faut procéder à des travaux de maintien ou d'augmentation de la valeur. Si la valeur de l'immobilisation augmente, la durée d'utilisation doit être redéfinie et la valeur amortie sur la nouvelle durée d'utilisation.

Un concept de maintien de la valeur des installations sportives doit contenir les informations suivantes:

- description des différentes parties de l'installation,
- état effectif et schéma de maintenance,
- schéma des coûts d'investissement,
- respect des normes et des contraintes actuelles (émissions de CO<sub>2</sub>, directives),
- potentiel d'économie,
- mesures d'urgence critiques.

D'un point de vue économique, les réinvestissements relatifs aux charges d'entretien et aux investissements de rénovation devraient être autofinancés par les recettes réalisées.

#### 12.2.3 Comptabilité analytique d'exploitation

Parallèlement à la délimitation des charges et des produits, les coûts de location et les coûts des capitaux calculés devraient être présentés dans une comptabilité analytique d'exploitation conformément au prix de marché. Une comparaison des coûts complets et des recettes délimitées dans le temps est souhaitable.

Une image fidèle des recettes (revenus) est également importante. Les prestations relatives aux écoles et aux associations de sport ne sont souvent pas indemnisées ni indiquées conformément au prix de marché. Or il s'agit-là d'une condition indispensable pour établir une comptabilité analytique d'exploitation équilibrée.

Dans l'exemple suivant, les marges contributives calculées ouvrent de nombreuses possibilités.

Le calcul des marges contributives renvoie aux principaux facteurs de coûts. C'est la raison pour laquelle la marge contributive MC I met en parallèle les frais de personnel et le chiffre d'affaires. La MC II est fortement influencée par la gestion de l'installation sportive. La MC III prend en compte les intérêts et les amortissements calculés, qui sont d'autres postes caractéristiques des installations sportives. Ces données sont déterminées de manières différentes et affectées aux installations publiques selon des prix de transfert.

Le calcul de la MC fixe le résultat à l'unité. Il est comparable à un calcul unitaire des postes de production après affectation des coûts.

Chiffre d'affaires net (délimité dans le temps/l'abonnement annuel est affecté mois par mois)

Il est recommandé de dissocier la comptabilité analytique d'exploitation du calcul de la marge contributive car elles se distinguent aussi du point de vue de la composante quantitative.

Les investissements de rénovation (p. ex. concept de maintien de la valeur des installations sportives à Uster) doivent être affectés aux années suivantes dans un plan d'investissement pour permettre d'évaluer le besoin financier suffisamment tôt.

Chiffre d'affaires net
./. Frais de personnel
MC I
./. Frais d'entretien
./. Coût de l'énergie
./. Frais de publicité
./. Frais administratifs
./. Autres coûts
MC II
./. Intérêts calculés
./. Amortissements calculés
MC III

# 13. Systèmes de gestion et d'exploitation électroniques

Berger Beat

## Points clés du chapitre 13

- Avant de se lancer dans l'acquisition et l'exploitation de systèmes de réservations, il convient de réfléchir aux aspects d'économie d'entreprise.
- La mise en place d'un système de réservation est justifiée d'un point de vue économique si l'économie qu'il permet de réaliser sur les coûts et la plus-value qu'il présente pour les clients est supérieure aux coûts d'investissement et d'exploitation prévus.
- Les systèmes d'encaissement et d'accès n'entrent en ligne de compte que s'ils ont une réelle utilité pour les clients et/ou permettent de réaliser de réelles économies sur les coûts d'exploitation.
- Un des grands avantages des systèmes d'encaissement est qu'ils allègent les travaux administratifs.
- L'évaluation chiffrée précise des entrées et des recettes est le fondement d'une gestion des installations sportives guidée par les principes de l'économie d'entreprise, de même que les données relatives à la clientèle sont la base d'un marketing ciblé sur la clientèle.
- Avant d'acquiescer de nouveaux systèmes, il convient de déterminer clairement les besoins et les coûts correspondants (coûts d'investissement et d'exploitation) pour toute la durée de vie de l'installation.

## 13.1 Systèmes de réservations

Par systèmes de réservations pour installations sportives, on entend ici les logiciels facilitant la gestion des disponibilités (répartition des ressources) des installations scolaires et sportives et les processus de travail situés en aval (p. ex. gestion des adresses). Dans l'administration publique, on parle à cet égard de cyberadministration. Ce concept vise à rationaliser les processus de travail en s'appuyant sur les technologies de l'information et de la communication dans le but de faciliter la tâche des collaborateurs de l'administration et d'accroître l'utilité pour les clients.<sup>68</sup> Les fonctionnalités de ces systèmes de réservation sont décrites ci-après.

### 13.1.1 Fonctionnalités des systèmes de réservations

#### a) Gestion des disponibilités

Les systèmes de réservation servent en premier lieu à gérer les disponibilités des salles de sport, salles de classe, pistes de glace, lignes d'eau, etc. Pour chaque réservation d'une partie de l'installation doivent pouvoir être déterminés, outre la durée d'utilisation, l'acteur (utilisateur), le type d'utilisation ou la prestation de services correspondante et les ressources requises pour la fourniture de cette prestation (p. ex. collaborateurs).

Si la répartition des espaces ne change pas au fil du temps, le système est simple à appliquer du point de vue informatique. Si les espaces doivent au contraire être temporairement subdivisés, la complexité de la programmation requise augmente. C'est par exemple le cas lorsqu'une piste de glace doit être divisée en deux ou en trois pendant une certaine période. Une autre exigence est l'attribution automatique ou manuelle des vestiaires. Pour chaque réservation, le système informatique devrait envoyer automatiquement une confirmation par courrier électronique au concierge et au client. Pour éviter les erreurs, le statut de chaque réservation (provisoire, définitif, etc.) doit pouvoir être précisé. L'utilisateur peut ainsi procéder aux clarifications nécessaires (demande au concierge, etc.) avant que la réservation ne devienne définitive.

#### b) Plans de disponibilité

Des plans de disponibilité synoptiques indiquant clairement les capacités disponibles sur un mois ou une semaine doivent pouvoir être établis et publiés sur Internet afin de permettre l'optimisation du taux d'occupation.

#### c) Signalisation des disponibilités dans les installations sportives

Le système de réservation peut être relié à un panneau d'affichage indiquant aux clients par exemple dans une piscine, les couloirs libres et les couloirs réservés, ou dans une salle de sport, l'affectation des vestiaires. Le travail du personnel s'en trouve facilité.

<sup>68</sup>O.V. 2005

#### **d) Internet**

Dans l'idéal, le client devrait pouvoir consulter directement les plans de disponibilité sur Internet et effectuer, le cas échéant, une réservation en ligne. Sa demande sera automatiquement enregistrée dans le système après vérification de toutes les indications fournies. Des informations telles que la taille, la situation ou l'équipement des salles proposées sont également très utiles à la clientèle.

#### **e) Gestion des adresses**

L'envoi de courrier électronique aux clients réguliers permet d'économiser les frais de port, d'alléger la charge administrative des employés et, partant, de leur faire gagner du temps. Il s'agit d'un moyen de prospection et d'information de la clientèle simple et peu coûteux. Pour pouvoir être exploitées à l'aide d'autres instruments de marketing que ceux de la réservation, les adresses doivent pouvoir être exportées dans d'autres applications, ce qui permet aussi de réduire le temps de traitement et les sources d'erreurs en cas de modification des données.

#### **f) Facturation**

La facturation automatique est la meilleure solution. Une interface avec le logiciel de comptabilité financière déjà utilisé est nécessaire à cet effet. Il faut décider si le paiement doit se faire à réception de la facture ou par carte de crédit.

#### **g) Systèmes de fermeture**

Les systèmes de réservation peuvent être reliés à des systèmes de fermeture automatique des salles au moyen d'un code, d'un badge ou d'une clé programmable.

### **13.1.2 Réflexions d'ordre économique sur les systèmes de réservations**

Comme pour tout autre système technique, l'acquisition d'un système de réservation doit être précédée d'une étude approfondie des aspects économiques. Plus le système sera taillé sur mesure et répondra à de nombreuses exigences, plus il engendrera des coûts d'investissement et d'exploitation élevés. Aussi est-il important de commencer par définir les attentes avec précision. Au regard de ces coûts, l'acquisition doit se justifier d'un point de vue d'économie d'entreprise par une réelle utilité pour le client et/ou des économies significatives. Sachant que la principale source d'économie possible est la réduction des frais de personnel, il est important que l'introduction du nouveau système permette de réaffecter des effectifs à de nouvelles tâches ou de réduire ceux-ci à long terme.

Si l'on part du principe que les disponibilités des installations sportives peuvent être gérées correctement manuellement, l'obtention d'un réel avantage secondaire pour le client peut se révéler difficile. Le client ne se soucie pas de savoir si le plan de disponibilité a été réalisé manuellement ou automatiquement pour autant qu'il soit correctement établi. Cela vaut également pour la facture. Les applications informatiques peuvent en revanche présenter un avantage secondaire réel en permettant au client de procéder à une réservation 24 h/24 et en réduisant la durée de traitement pour le collaborateur.

## **13.2 Systèmes d'encaissement et d'accès pour installations sportives**

Par système d'encaissement et d'accès, on entend un système combiné de caisses électroniques et de barrières d'accès équipées de lecteurs de billets électroniques.

Comme pour les systèmes de réservation, les investissements dans les systèmes d'encaissement et d'accès ne se justifient du point de vue économique que s'ils présentent une réelle utilité pour le client et/ou qu'ils permettent de réduire les coûts d'exploitation. Dans la mesure où le but du client est généralement d'accéder le plus rapidement et le plus facilement possible à l'installation sportive, un système d'encaissement et d'accès combinés peut s'avérer utile. Il permettra également d'améliorer la sécurité des utilisateurs (meilleur contrôle de l'accès). Mais son principal avantage reste de supprimer certains processus administratifs. Des instruments d'évaluation complexes permettent d'exporter automatiquement les données dans des banques de données et des programmes de comptabilité financière courants. Non seulement la charge administrative s'en trouve considérablement allégée, mais toutes sortes de statistiques – qui serviront de base à la gestion économique de l'installation sportive – peuvent ainsi être réalisées.

Dans un souci de rentabilité, les besoins en matériel doivent être soigneusement évalués avant l'acquisition d'un système d'encaissement et d'accès. Pour des raisons de coûts, l'équipement doit être limité au strict nécessaire.

Les coûts de matériel et d'exploitation sont listés ci-après :

- caisses informatisées,
- appareil de codage et imprimante pour cartes à puce (billets réutilisables) et billets en carton,

- barrières d'accès (y compris lecteur de billets): les frais de maintenance des lecteurs comportant le plus petit nombre de pièces mécaniques sont les moins élevés,
- serveur,
- caisse automatique.

Parallèlement aux coûts d'investissement, les frais courants à prévoir doivent être soigneusement analysés. Exemples:

- frais de maintenance: ils dépendent du matériel et des logiciels utilisés et augmentent donc avec chaque nouvelle composante rajoutée. Il convient de réfléchir sérieusement à la conclusion d'un contrat de maintenance.
- coût de la communication des données,
- cartes à puce: les différences de coûts entre les cartes à puce sont significatives et peuvent donc influencer le choix du fabricant,
- billets en carton,
- consommables pour imprimantes de cartes à puce (tête d'impression thermique, tambour d'effacement, etc.)

Avant de se lancer dans l'achat d'un système, il convient de déterminer clairement les besoins et les coûts correspondants (coûts d'investissement et d'exploitation) pour toute la durée de vie de l'installation. Pour pouvoir comparer le coût total des systèmes proposés par les différents fabricants, il faut par exemple calculer le nombre de cartes à puce et de billets en carton nécessaires sur une durée de 12 ans. Pour prévenir tout dérapage et tout coût superflu, les besoins de la cyberadministration (tels que l'exportation des données dans d'autres applications) doivent être communiqués au fabricant avant même la signature du contrat de vente. En cas d'appel d'offres public, ces exigences doivent obligatoirement être inscrites au programme.

**Exemple pratique: système de réservation et de gestion de la disponibilité et système d'encaissement Zuko-Info de l'Office fédéral du sport à Macolin**

En sa qualité de centre de formation, d'entraînement et de congrès pour le sport suisse, l'Office fédéral du sport (OFSP) organise chaque année entre 2500 et 3500 cours et accueille environ 100 000 clients et visiteurs.

Système de réservation et de gestion de la disponibilité  
Les réservations de cours et, plus largement, d'installations sportives, d'hébergement, de salles de théorie et de repas, peuvent se faire par Internet. Le système de réservation est relié à la banque nationale de données Jeunesse+Sport, à

SAP, à Internet, ainsi qu'au système de contrôle d'accès, d'encaissement et d'information. Le logiciel de gestion de la disponibilité, développé à partir d'un produit standard existant sur le marché, sert notamment de base aux autres programmes. Un badge est remis aux clients, à leur arrivée, pour la durée de leur séjour à l'OFSP.

**Système de contrôle d'accès**

Toutes les portes devant être franchies par les clients sont équipées de lecteurs de badges dont la connexion au système de contrôle central peut être activée ou non. Elle l'est pour les portes principales, la majorité des autres portes étant plutôt offline.

Grâce à leur badge, les clients peuvent ainsi accéder à toutes les zones requises pour le bon déroulement du cours. En cas de changements d'accès, commandés par la centrale de planification et d'organisation, les badges sont actualisés au moyen des lecteurs prévus à cet effet pour ouvrir les portes non connectées au réseau central.

**Système d'encaissement**

Les clients peuvent utiliser leur badge pour régler des prestations de services et des produits (restauration, kiosque, bar, etc.) aux caisses et aux automates équipés de lecteurs. Des automates spéciaux permettent de charger les badges avec de l'argent.

**Système d'information**

Les points ou les écrans INFO disséminés dans les locaux de l'OFSP permettent de communiquer aux clients des informations utiles sur la disponibilité des salles, les menus, les horaires de transports, etc. Les points INFO sont des appareils interactifs d'où peuvent être consultés les sites Internet et Intranet de l'OFSP. Les changements de dernière minute peuvent ainsi être annoncés de manière expresse.

**Système de parking**

Outre les portes, le système de contrôle d'accès commande aussi les barrières du parking, lui-même relié au système d'encaissement. Le paiement aux caisses de parking peut également se faire à l'aide du badge.

# 14. Amélioration de la rentabilité

Steve Beutler (14.1,14.2), Stefan Kannewischer (14.3)

## **Points clés du chapitre 14**

- *Dans un souci d'efficacité, les efforts de gestion doivent porter en premier lieu sur les postes de charges et de recettes pouvant être influencés.*
- *Ce sont souvent les recettes qui offrent le plus de possibilités d'améliorer la rentabilité.*
- *La réduction des charges ne constitue une réelle économie que si elle n'entraîne aucune dégradation de l'offre.*
- *Pour améliorer la rentabilité, les investissements ne suffisent pas. Ils doivent être complétés par des mesures d'économie d'entreprise. En outre, comme chaque nouvel investissement engendre de nouveaux coûts de capitaux, il faut préalablement s'assurer que l'investissement visé permettra vraiment d'améliorer la rentabilité.*
- *Lorsqu'une installation est soumise à un programme d'amélioration de la rentabilité, les collaborateurs doivent être associés au résultat, faute de quoi ils ne soutiendront pas le processus.*
- *L'externalisation (outsourcing) des prestations peut permettre d'améliorer la rentabilité de l'installation, mais l'impact de la décision doit être évalué à long terme.*

De nombreuses installations sportives se trouvent dans une situation difficile. Elles auraient besoin d'être rénovées et leur offre ne répond plus aux besoins de la clientèle actuelle. Les entrées, fortement subventionnées dans de nombreuses communes, sont loin de couvrir les coûts. D'où parfois des déficits d'exploitation très élevés.

Les pouvoirs publics ne sont pas mieux lotis. La stagnation économique et l'expansion du secteur public au fil des dernières décennies ont donné lieu à un fort endettement qui réduit considérablement la marge de manœuvre de l'Etat et lui permet de moins en moins de faire face aux déficits croissants des installations sportives vieillissantes.

Cette évolution contradictoire donne lieu à un dilemme. Compte tenu du malaise suscité par les déficits, il est urgent d'améliorer la rentabilité des installations sportives.

Parmi les charges pesant sur une installation sportive, il faut distinguer les charges d'exploitation des amortissements et intérêts des investissements. Suivant la comptabilité de droit public, la plupart des installations sportives communales ne prennent souvent que les charges d'exploitation en compte lorsqu'elles réfléchissent à la manière d'améliorer leur rentabilité, alors que celles-ci ne représentent généralement pas plus de la moitié des charges totales. Aussi le chiffre clé du «degré de couverture des coûts» correspond-il généralement en réalité au degré de couverture des coûts d'exploitation.

Dans de nombreuses installations sportives, les produits ne suffisent même pas à couvrir les charges d'exploitation, ce qui donne naissance à un déficit d'exploitation. Si l'on prend en compte les amortissements et les intérêts, le déficit d'investissement est encore nettement plus élevé (cf. fig. 19).



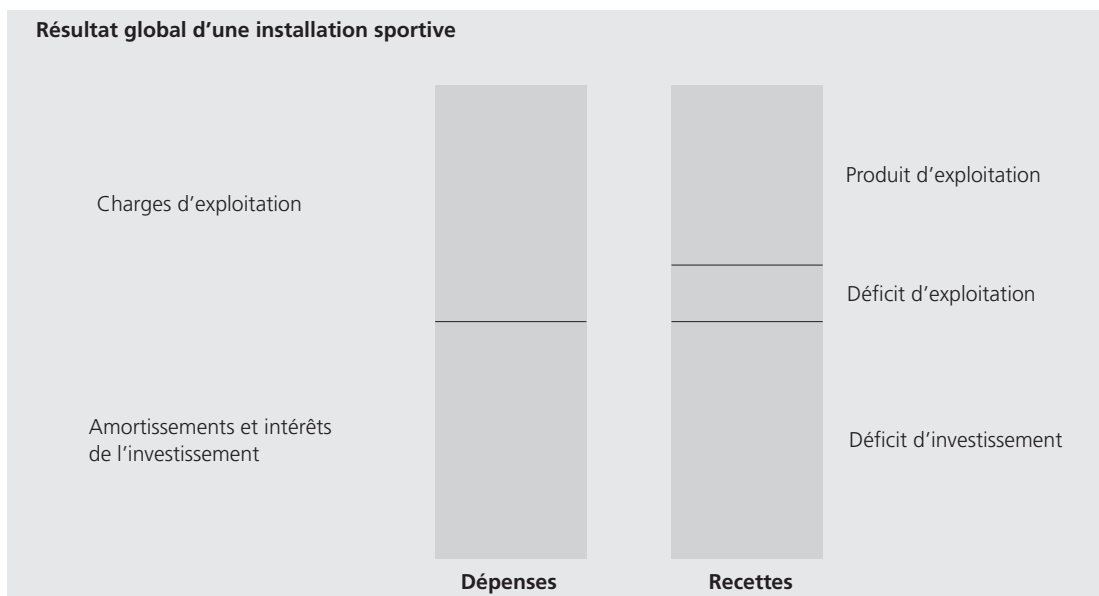


Fig. 19: Déficit d'exploitation et déficit d'investissement

Les principales sources de dépenses et de recettes sont examinées ci-après dans l'optique d'une amélioration potentielle de la rentabilité. Une amélioration durable des importants déficits d'exploitation élevés nécessite des optimisations systématiques dans les principaux domaines. Il ne suffit pas, par exemple, d'ajouter un terrain de beach-volley à une piscine en plein air.

Les principaux postes de charges sont les postes «personnel», «énergie/eau/eaux usées» ainsi qu'«entretien et nettoyage». Il est préférable de ne pas chercher à économiser sur le budget du marketing, qui ne représente de toute façon qu'une petite partie des coûts car les budgets publicitaires des installations sportives sont généralement limités. Quant aux autres coûts, ils n'ont qu'une influence marginale sur les coûts totaux.

Le chiffre d'affaires se limite parfois aux recettes tirées du domaine sportif. Le fait de compléter l'offre d'une installation sportive classique par des activités de loisirs peut le faire plus que doubler et, partant, améliorer nettement le degré de couverture des coûts.

Les installations sportives classiques n'ont souvent guère, voire pas de possibilités de réduire leurs coûts, mais elles disposent d'une marge de manœuvre d'autant plus élevée pour accroître leur chiffre d'affaires. Les exploitants d'installations sportives ont trop tendance à se focaliser sur la réduction des coûts au lieu de mettre en place de nouvelles sources de revenus.

Avant de lancer un programme d'amélioration de la rentabilité dans une installation sportive, il faut commencer par créer la transparence nécessaire. De nombreux exploitants ignorent quels sont les domaines qui leur rapportent de l'argent et ceux qui leur en font perdre. Un examen de centre de profit est souhaitable, à condition toutefois de laisser de côté la répartition des frais généraux (tels qu'administration, publicité). Un calcul des marges contributives à plusieurs niveaux où les coûts et les recettes sont enregistrés comme coûts ou recettes directs au niveau adéquat est plus approprié. C'est la seule manière d'identifier les prestations qui peuvent contribuer à couvrir les coûts fixes élevés.

Il ne faut naturellement pas confondre les marges contributives indiquées avec des bénéfices. Mais l'avantage du calcul des marges contributives à plusieurs niveaux est qu'il évite de perdre de vue l'essentiel en épilogueant à n'en plus finir sur la justesse des clés de répartition des frais généraux.

## 14.1 Augmentation des recettes

Il est possible d'améliorer les recettes en modulant non seulement les paramètres liés à l'activité sportive proprement dite, mais également les prestations de services connexes.

### Domaine sportif

- Horaires d'ouverture

Pour faire augmenter le chiffre d'affaires d'une installation sportive proprement dite, on peut étendre ses horaires d'ouverture. Ou encore la mettre à la disposition des écoles et des clubs pendant certains créneaux horaires. La promotion du sport doit viser aussi bien les écoles et les clubs que le grand public, ce qui suppose de définir les objectifs correspondants et de mettre en œuvre les mesures qu'ils impliquent avec les conséquences qui s'ensuivent (p. ex. pas d'occupation optimale).

- Activités de loisirs

Les activités de loisirs constituent un facteur d'attraction décisif. Aussi convient-il de planifier et de réaliser les investissements qu'elles nécessitent. Outre qu'elles attirent les nouveaux visiteurs en grand nombre, elles permettent aussi de relever (parfois massivement) le prix de l'entrée.

Un argument souvent mis en avant par les communes est que les activités de loisirs ne relèvent pas des pouvoirs publics. Cette approche est erronée dans la mesure où l'unique moyen de maintenir les installations sportives, qui sont des installations d'intérêt public majeures, est d'augmenter massivement leur rentabilité. Or, seules ces activités de loisirs permettent d'atteindre cet objectif. Elles sont par ailleurs bonnes pour la santé et orientent vers les installations sportives de nombreux clients qui n'y seraient pas venus.

### Prestations de services connexes au sport

- Cours

L'étoffement de l'offre est un moyen d'améliorer la rentabilité sans grands investissements (dans la construction). Les cours en tous genres jouent un grand rôle à cet égard.

- Événements

Les événements sont un autre instrument d'économie d'entreprise majeur. Ils contribuent à promouvoir l'installation et à améliorer considérablement sa rentabilité.

- Fitness

On voit de plus en plus souvent les clubs de fitness s'intégrer dans d'autres installations sportives (en particulier les piscines). Cependant, il est recommandé

d'analyser très soigneusement le marché du fitness avant de suivre cette tendance, car il est saturé dans de nombreuses villes. La bonne démarche serait d'étudier systématiquement les possibilités de coopération avec un prestataire existant. L'exploitant préférant exploiter lui-même cette activité ne doit pas oublier de prendre en compte une phase de démarrage de 3 à 5 ans dans ses prévisions de rentabilité. Autre facteur à prendre en considération: l'activité fitness, qui se pratique «en club», est par nature très éloignée de l'activité classique de l'installation sportive. Elle est inconnue de la plupart des managers et nécessite une autre culture d'entreprise.

- Sauna

Les installations sportives sont nombreuses à investir dans les saunas. Or, les attentes sont extrêmement élevées dans ce domaine aujourd'hui. Ainsi, les clients ne se contentent-ils plus d'un sauna installé dans une cave.

Il leur faut un espace clair, accueillant, subdivisé en différents secteurs et avec vue sur l'extérieur. Dans la mesure du possible, l'offre doit également comporter un espace extérieur, qui constitue une source de revenus potentiels élevée pour un investissement modéré.

- Wellness et thérapies

Dans le domaine des séances de soins et des thérapies, les prestations de services se sont multipliées. L'engouement pour le wellness a encouragé le développement d'une myriade de nouvelles disciplines inspirées des trois grands courants soutenus par les caisses maladies que sont le massage dorsal, les applications de fango et les bains en baignoire. Du massage agrémenté d'aromathérapie au massage harmonisant shiatsu en passant par le massage hawaïen lomi-lomi ou la méthode exotique pantai luar, une vaste palette de techniques de massages est ainsi proposée actuellement sur le marché. Cela vaut tout autant pour les applications et les bains individuels. Aujourd'hui, les clients souhaitent pouvoir profiter d'une telle offre immédiatement et à tout moment (instant wellness). Celle-ci peut aussi être complétée, le cas échéant, par un salon de beauté.

- Solariums

Les solariums et les chaises longues de massage en libre service offrent une source de revenus sûre, bien que modeste.

### Offres complémentaires

- Restauration

La plupart des installations sportives orientées vers les loisirs offrent déjà à leurs clients la possibilité de se restaurer sur place. Loin de surestimer ce débouché, il convient au contraire d'établir des prévisions réalistes

basées sur une analyse détaillée de l'environnement car, dans ce domaine aussi, les investissements requis sont considérables.

Une étude précise des groupes cibles et, le cas échéant, le groupe cible à privilégier: l'offre culinaire doit-elle être destinée aux utilisateurs de l'installation sportive, aux parents qui attendent et/ou aux clients externes?

- **Boutique**

De nombreuses installations sportives sont aussi déjà équipées d'une boutique. Mais contrairement à celui de la restauration, son potentiel est souvent sous-estimé. En effet, une boutique attrayante peut dégager des revenus importants. Par contre, il ne suffit pas d'accrocher quelques articles de sport au guichet, derrière la caisse, pour pouvoir espérer améliorer considérablement la rentabilité.

- **Hébergement**

La concurrence est forte dans ce secteur. A cela s'ajoute qu'une taille critique est nécessaire pour assurer la rentabilité.

- **Garderie**

Une garderie ne suffit certainement pas à elle seule à accroître la rentabilité d'une installation, mais elle peut s'avérer indispensable pour améliorer l'offre principale (business enabler). Cela vaut p. ex. pour le coin fitness si le public visé est celui des mères.

- **Sponsoring**

Les ressources du sponsoring ne doivent pas être négligées, qu'il s'agisse du sponsoring sportif et événementiel ou de l'apport de produits et de prestations de services (p. ex. fourniture de parasols par les fabricants de glace, de mobilier de restaurant par les marques de boissons, d'accessoires pour la boutique par les marques de vêtements). La tendance à financer ainsi partiellement les nouveaux investissements dans le secteur des installations sportives se répand, comme en témoignent les infrastructures de football, d'athlétisme et de sports de glace baptisées d'après leur sponsor (p. ex. SwissLife Arena à Lucerne).

### **Mesures d'ordre général concernant les recettes**

- **Fixation du prix**

Comme cela a déjà été dit, l'entrée de nombreuses installations sportives, fortement subventionnée, est «bradée». L'identification du bon niveau de prix a une grande importance, tout comme la structure de la fixation du prix. Elle doit être simple et claire.

Si l'installation est confrontée à de fortes fluctuations de son taux d'occupation, une fixation des prix anticyclique devrait être envisagée. Des actions qu'il ne faut pas concevoir comme des rabais mais comme des sources d'utilité supplémentaires peuvent en outre ouvrir de nouvelles perspectives de recettes.

- **Renforcement permanent de l'attrait**

Comme la plupart des installations sportives perdent l'attrait de la nouveauté en très peu d'années et que le nombre de visiteurs recule en conséquence, il faut veiller à «tenir les clients en haleine» en leur proposant sans cesse de nouvelles attractions.

- **Fermetures**

Il est recommandé de limiter le plus possible les fermetures pour cause de vacances d'été ou d'hiver, de travaux d'entretien ou de rénovations et de les placer pendant les périodes creuses.

- **Horaires d'ouverture**

Des horaires d'ouverture adaptés aux clients sont déterminants pour le succès commercial.

- **Manifestations non sportives**

Les salles de sport, stades de glace et halles de curling se prêtent particulièrement bien aux manifestations d'entreprises, foires et autres grandes manifestations non sportives. Dans les infrastructures fréquemment louées pour ce type d'événements, il est important de procéder aux aménagements nécessaires (voies d'accès suffisamment grandes, revêtements de sol multifonctionnels, etc.).

- **Multifonctionnalité**

La multifonctionnalité des installations est aussi un facteur de rentabilité, à condition de ne pas mettre les groupes d'utilisateurs en conflit. Elle permet une utilisation continue de l'installation à des fins différentes tout au long de la journée.

- **Agents de distribution**

Les installations plus commerciales telles qu'hôtels, clubs, entreprises ou grandes entreprises ont intérêt à engager des agents de distribution.

- **Qualité du service**

De nombreuses installations sportives se focalisent sur la qualité du bâtiment et de la technique, mais il ne faut pas oublier qu'une piscine, par exemple, n'est qu'un «trou rempli d'eau». C'est la prestation de services à proprement parler qui transforme le bain en expérience de wellness: la qualité de la prestation de services est le critère décisif pour le client.

- **Motivation du personnel**  
Pour que les collaborateurs participent activement aux efforts visant à accroître les recettes, il faut leur fournir des incitations concrètes. La conduite du personnel exerce un fort impact sur les prestations de services. Les systèmes d'incitation et la formation continue en sont des instruments majeurs.

## 14.2 Réduction des charges

Des possibilités de réduire les coûts sont décrites ci-après, dans l'hypothèse où elles n'engendrent pas une dégradation des prestations de services. Si cette condition n'était pas respectée, il ne s'agirait pas de mesures d'économie mais de détérioration de l'offre qui aurait un effet négatif sur le chiffre d'affaires.

### Frais de personnel

- **Administration**  
Au niveau administratif, une boutique en ligne peut permettre de réduire les frais de personnel lorsque les recettes proviennent en partie de la vente de carnets de bons. Au vu de la charge de travail que donne le triage de la monnaie, l'investissement peu onéreux dans une machine de comptage peut permettre de réaliser une économie significative, de même qu'il peut s'avérer judicieux de simplifier le long et fastidieux décompte de caisse manuel quotidien grâce à un logiciel d'encaissement.
- **Externalisation**  
Il convient d'évaluer s'il revient moins cher d'effectuer les tâches de nettoyage, de traitement du linge et d'entretien technique en interne ou de recourir pour ce faire à des capacités externes (cf. chapitre 14.3).
- **Surveillance**  
Les clubs peuvent être associés aux tâches de surveillance. En effet, ils n'ont souvent guère les moyens de payer l'infrastructure qu'ils utilisent, mais peuvent effectuer gratuitement une partie de la surveillance en contrepartie.
- **Polyvalence des collaborateurs**  
La polyvalence des collaborateurs permet de réduire les frais de personnel en limitant le recours à des ressources humaines supplémentaires.
- **Optimisation des processus opérationnels**  
Il s'agit-là d'un critère essentiel. Des processus opérationnels mal conçus font augmenter les besoins en personnel. Si un règlement mal adapté à la configu-

ration des lieux rend un poste supplémentaire nécessaire, pour 14 heures d'ouverture sur 350 jours ouvrables il faudra engager environ quatre collaborateurs supplémentaires.

### Frais d'exploitation

- **Energie**  
Pour réduire l'important coût d'exploitation que représente l'énergie, il faudrait procéder en quatre étapes:
  1. Optimisation économique de la consommation d'énergie
  2. Récupération de la chaleur
  3. Isolation
  4. Optimisation de la production d'énergie
 Les étapes 2 à 4 impliquent naturellement des investissements. A défaut, le contracting énergétique est une offre de prestations de services intéressante selon laquelle une entreprise externe (en général le fournisseur de la machine) investit dans un nouveau dispositif d'approvisionnement en énergie et vend l'énergie à l'unité à l'exploitant de l'installation sportive.  
Il ne faut en aucun cas chercher à économiser de l'énergie en réduisant la température de l'air et de l'eau ou les sources lumineuses. Les entrées se ressentiraient inévitablement de la baisse de qualité qui s'ensuivrait.
- **Eaux usées**  
Les frais d'élimination des eaux usées sont appelés à grimper encore car les pouvoirs publics s'appêtent à en augmenter nettement le prix. Celui-ci n'est généralement pas négociable, si bien que la seule manière de faire baisser ces coûts est de réduire la quantité des eaux usées, par exemple en installant des urinoirs sans eau ou en évacuant les eaux usées dans les eaux publiques après les avoir épurées.
- **Entretien**  
Les frais d'entretien d'une installation sportive sont difficiles à réduire a posteriori car ils sont principalement déterminés par la qualité de l'infrastructure. Ils doivent être minimisés grâce à des investissements en amont dans du matériel de grande qualité. Ce poste de coûts montre qu'une économie à l'investissement n'est pas forcément rentable.
- **Pour ce qui est des frais de nettoyage, il convient d'évaluer – comme cela a déjà été dit – si cette tâche doit être confiée aux collaborateurs internes ou à une entreprise extérieure. Comme la surveillance, elle peut également être assumée gratuitement par les clubs. La qualité du nettoyage ne doit en aucun cas être réduite, sous peine d'entraîner une dégradation de la qualité de l'offre qui serait inévitablement sanctionnée par les clients.**

### Mesures d'ordre général concernant les dépenses

- Fournisseurs  
En termes de gestion des fournisseurs, il convient de regrouper autant que possible les demandes afin d'obtenir des rabais de quantité. Simultanément, il serait bon de mettre de temps à autre plusieurs fournisseurs en concurrence, même lorsqu'une relation de longue date est établie avec un fournisseur.
- Publicité  
Comme les budgets publicitaires de la majorité des installations sportives sont de toutes façons trop justes, il faut se garder de les réduire encore. En revanche, le but poursuivi doit être d'accroître l'efficacité de la publicité: tout un art, vu combien il est difficile d'en mesurer les retombées.
- Traitement des déchets  
Les économies en matière de séparation des déchets et d'élimination de certaines parties des bâtiments et de l'infrastructure sont d'autant plus significatives que les taxes sont plus élevées et justifient selon les cas des investissements ou des frais de personnel supplémentaires.

## 14.3 Précisions sur l'externalisation

L'externalisation (outsourcing) consiste à recourir à des sources d'approvisionnement extérieures.

On désigne ainsi en économie d'entreprise la sous-traitance de tâches et de structures d'organisation à une entreprise tierce pendant une période donnée. La durée et la nature de la prestation doivent être fixées contractuellement.

La plupart des contrats d'externalisation sont conclus pour une durée de deux à dix ans. Seul un petit nombre est prolongé automatiquement, un nouvel appel d'offres étant lancé dans la majorité des cas. Il arrive aussi que les prestations externalisées soient réintégrées dans l'entreprise (insourcing).

De nombreuses raisons plaident en faveur de ce système très répandu notamment dans le monde anglo-saxon depuis les années 90. L'externalisation offre de nombreux avantages mais présente aussi des risques:

- Avantages:
  - réduction et contrôle des frais de gestion,
  - libération de capacités de management,
  - focalisation sur le métier principal selon le mot d'ordre «se concentrer sur ce que l'on sait faire de mieux et externaliser le reste»,

- accès à des prestations de services de premier ordre,
- achat de savoir technique,
- réduction du capital investi (stock moins important de moyens de production propres),
- transfert de risque.
- Risques:
  - perte de contrôle des moyens de production,
  - perte de personnel compétent connaissant les processus commerciaux,
  - manque d'ancrage social du personnel,
  - situation de dépendance par rapport à l'entreprise tierce,
  - processus de coordination plus difficile entre les partenaires,
  - lacunes du contrat.

L'externalisation peut aussi entrer en ligne de compte pour les exploitants d'installations sportives, notamment dans les domaines ci-après:

- support informatique,
- nettoyage des installations sportives,
- traitement du linge,
- jardinage,
- maintenance des installations techniques spéciales,
- restauration,
- service de sécurité.

Le succès de l'externalisation dépend en grande partie du partenaire choisi. Une solution bon marché à première vue n'est pas forcément la meilleure à long terme. Dans le cas des institutions publiques, les lois sur les marchés publics doivent être respectées. Par ailleurs, la teneur du contrat a également son importance. Les objectifs exacts, les résultats finaux et les compétences doivent être clairement fixés.

Dans le cas des installations sportives appartenant à la commune, il est indiqué que les services communaux compétents se chargent de certaines tâches comme de l'entretien des espaces verts. Les exigences d'une comptabilité transparente, fidèle à la réalité, avec imputation interne des prestations et transparence des coûts (cf. chapitre 12) doivent être prises en compte à cet égard.

# 15. Conclusion et perspectives

Steve Beutler

Les exigences posées aux installations sportives continueront d'évoluer, notamment dans le sillage de l'évolution démographique. Selon les prévisions, la population suisse va devenir moins nombreuse, plus âgée, plus internationale et plus féminine,<sup>69</sup> ce qui, pour les installations sportives, se traduira par une modification de la structure de la clientèle et/ou une baisse du nombre de clients.

Les espaces et les infrastructures dédiés à l'activité physique et au sport doivent suivre cette évolution. En dehors des installations sportives classiques, le sport continuera de regagner du terrain en ville. Les infrastructures en tant que telles doivent mettre l'accent sur le service client. Cela suppose de définir clairement les groupes cibles et, partant, d'adapter la stratégie d'entreprise aux besoins en mutation.

L'orientation vers la clientèle influence, d'une part, l'exploitation des installations existantes. Le recours accru à des instruments de gestion d'économie privée permet d'optimiser la gestion et de mettre en place des systèmes de gestion de la qualité et des concepts de marketing complets. L'infrastructure existante doit ainsi être adaptée le mieux possible aux exigences de son temps.

D'autre part, le secteur de la rénovation et de la construction des installations sportives continue lui aussi d'évoluer. Parallèlement à la concentration du sport de haut niveau dans les centres urbains, les petites installations sportives à proximité des zones d'habitation sont appelées à prendre de l'importance. Elles se caractérisent par une grande souplesse, notamment grâce à des cloisons ou à des panneaux amovibles, ce qui leur permet de satisfaire à des besoins différents et de mieux s'adapter à tout changement.

Il convient enfin d'examiner les installations sportives sur l'ensemble de leur cycle de vie. C'est cette démarche globale que la présente publication a reprise en s'efforçant d'en éclairer les aspects principaux. Les installations sportives conserveront leur rôle décisif dans la promotion de la santé et de l'activité physique.

<sup>69</sup>Wopp 2005

# 16. Liste des figures

Fig. 1:	Schéma synoptique du cycle de vie des installations sportives _____	8
Fig. 2:	Types d'espace et d'infrastructure favorisant l'activité physique et le sport _____	8
Fig. 3:	Importance des infrastructures sportives pour la population (en pourcentage) _____	11
Fig. 4:	Installations sportives – critères économiques à remplir et facteurs de succès _____	15
Fig. 5:	Leviers économiques des installations sportives _____	17
Fig. 6:	Zones de chalandise de différentes installations sportives _____	19
Fig. 7:	Flux financiers en cas de séparation entre société de propriétaires et société d'exploitation _____	23
Fig. 8:	Besoin financier pour la construction des installations sportives _____	24
Fig. 9:	Flux d'investissement possibles dans une installation sportive _____	25
Fig. 10:	Processus d'octroi de crédit par les banques _____	29
Fig. 11:	Organisation de l'Espace Arena Biglen _____	30
Fig. 12:	Financement de l'Espace Arena Biglen _____	31
Fig. 13:	Modèles d'organismes responsables possibles _____	38
Fig. 14:	Formes de privatisation _____	45
Fig. 15:	Bases et instruments de l'aménagement du territoire _____	48
Fig. 16:	Volonté d'économie/possibilités d'influencer les coûts (représentation schématique) _____	52
Fig. 17:	Matrice produits/marché appliquée à la piscine de Geiselweid _____	58
Fig. 18:	Modèle structurel pour une gestion des installations sportives basée sur la qualité _____	67
Fig. 19:	Déficit d'exploitation et déficit d'investissement _____	80

# 17. Liste des tableaux

Tableau 1: Opérations imposables et opérations exclues du champ de l'impôt _____	33
Tableau 2: Critères et indicateurs de la gestion de la qualité dans les installations sportives _____	69
Tableau 3: Éléments d'un concept de financement (Source: Metron) _____	90
Tableau 4: Exemple de compte d'exploitation _____	91



# 18. Bibliographie

**Bach, L. (2004):** «Sportstätten-Management – eine neue alte Aufgabe für den Sport», in: Landessportbund Hessen (2004): «Sportstätten-Management», Frankfurt am Main.

**Behr, G. (1974):** «Gemeinnützige Körperschaften, insbesondere Genossenschaften (untersucht am Beispiel von Vereinigungen, die öffentliche Sportanlagen unterhalten), Dissertation der Rechts- und staatswissenschaftlichen Fakultät der Universität Zürich, Juris Druck + Verlag, Zürich.

**Bruhn, M. (1997):** «Qualitätsmanagement für Dienstleistungen», 2. Auflage, Springer-Verlag, Berlin.

**Hansen, W./Kamiske, G.F. (2002):** «Qualitätsmanagement im Dienstleistungsbe-  
reich», Symposium Publishing GmbH, Düsseldorf.

**Heinemann, K. (2004):** «Sportorganisationen: Verstehen und gestalten», Karl Hof-  
mann, Schorndorf.

**Held, Th., (2001):** «Analyse Mittelfluss im Schweizer Sport». Studie für den Schwei-  
zerischen Olympischen Verband (SOV), Zürich.

**Hentze, J. (1994):** «Personalwirtschaftslehre 1», 6. Auflage, Bern.

**Holthoff-Pförtner, St. (2001):** «Tendenzen in der internationalen Sportstättenen-  
twicklung»; Dokumentation der Expertenkonferenz «Sporträume NRW» am 28. und  
29. November 2001 in Duisburg.

**Kaminske, G.F./Brauer, J.P. (1999):** «Qualitätsmanagement von A bis Z», Hansen,  
München.

**Kannewischer, St. (1997):** «Privatisierung von öffentlichen Freizeitinfrastrukturen  
am Beispiel von Schwimmbädern». Dissertation, St.Gallen.

**Kotler, Ph./Bliemel, F. (2001):** «Marketing-Management», 10. Auflage, Schäfer-  
Poeschel Verlag, Stuttgart.

**Lamprecht, M./Stamm, H. (2000):** «Sport Schweiz 2000». Sportaktivität und Spor-  
tkonsum der Schweizer Bevölkerung. Basel, Bern, Zürich.

**Lüscher-Marty, M. (2002):** «Das Kreditgeschäft der Banken», Band 1, Compendio  
Bildungsmedien, Zürich.

**Lüscher-Marty, M. (2003):** «Das Kreditgeschäft der Banken», Band 2, Compendio  
Bildungsmedien, Zürich.

**Matros, P. (2004):** «Zukunftsorientierte Sportstättenentwicklung: Qualitätsmanage-  
ment im Sportstättenmanagement», Berichte 15, Landessportbund Hessen.

**Meffert, H./Bruhn, M. (2000):** «Dienstleistungsmarketing: Grundlagen – Konzepte – Methoden», 3. Auflage, Gabler, Wiesbaden.

**Meffert, H./Bruhn, M. (2003):** «Dienstleistungsmarketing», 4. Auflage, Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler GmbH, Wiesbaden.

**Metron Raumplanung AG (2002):** «Führungsinstrument für die Beurteilung von Sportstätten aus regionaler Sicht», TIP Region Thun-Innerport, 30. Mai 2002.

**Mohr, St. (2003):** «Die Arena als Profitcenter», in: Konstanzer Arbeitskreis für Sportrecht e.V.: Schriftenreihe Sport und Recht, Meissen, 2003.

**«New Public Management zwischen Anspruch und Wirklichkeit», in:** Schweizer Gemeinde, 11/04 (2004).

**«eGovernment Glossar»,** <http://glossar.iwv.ch/content.asp?id=19&sprache=de>, consultation: 11.10.2005 (2005).

**Schedler, K./Proeller, I. (2003):** «New Public Management», UTB Uni-Taschenbücher, Bd. 2123, Stuttgart.

**Schneider, R. U. (2005):** «Was die Welt zusammenhält», in: NZZ Folio, 02/2005, p.16-21.

**Schwall, J./Krampe, K. (2003):** «Grundlagen des Sportanlagenmanagements», IST-Studienheft Sportanlagenbetriebslehre.

**Schwarz, P. et al. (2005):** «Das Freiburger Management-Modell für Nonprofit-Organisationen (NPO)», 5. Auflage, Haupt Verlag, Bern.

**Association Suisse de Normalisation (2000):** «Systèmes de management de la qualité – Principes essentiels et vocabulaire» (ISO 9000:2000), Winterthur.

**Schweizerische Normen-Vereinigung (2002):** «Qualitätsmanagement in der öffentlichen Verwaltung», Beuth Verlag, Berlin.

**Steinmann, H./Schreyögg, G. (2000):** Management, 5. Auflage, Verlag Gabler, Wiesbaden.

**Thommen, J.-P. (1996):** «Betriebswirtschaftslehre», Band 1, Versus Verlag AG, Zürich.

**Vornholz, G. (2005):** «Finanzierung von Sport- und Freizeitanlagen», Beiträge zur Lehre und Forschung im Sport, Band 151, Verlag Hofmann, Schondorf.

**Wehrli, H. P. (1998):** «Marketing», 4. Auflage, WWC AG, Wetzikon-Zürich.

**Wopp, Ch. (2005):** «Räume für den Sport der Zukunft», Tagungsunterlagen zur Tagung Innovative kommunale Sportpolitik vom 22.09.2005.

# 19. Annexe

## 19.1 Concept de financement

Élément principal	Élément secondaire	Observations
Recettes	Recettes d'exploitation	Entrées, revenus locatifs tirés des clubs Recettes tirées des événements, compétitions Recettes versées par la gérance du restaurant, etc. Autres recettes courantes (sport scolaire, etc.)
		Sponsoring
		Subventions pour frais d'exploitation
	Subventions Prêts	Subventions cantonales pour la promotion du sport
		Prêt LIM
		Contributions de Sport-Toto
		Prêts des communes/citoyens, etc. Prêts de l'industrie et des privés Prêts de clubs Sponsoring des entreprises et des privés
	Recettes uniques	Subventions uniques des pouvoirs publics pour le lancement
		Sponsoring unique d'entreprises
		Dissolution de réserves (de terrain) latentes
Contributions à fonds perdu		
Dépenses	Frais d'exploitation	Frais de personnel et d'administration Frais de matériel, frais d'énergie Frais de nettoyage Intérêts
	Frais d'entretien	Entretien périodique, p.ex. en été
	Frais de rénovation	Entretien acyclique, p.ex. pour la rénovation de l'infrastructure sportive, l'isolation, la rénovation du toit/des façades Frais de réaffectation, d'agrandissement (annuels pour les installations de loisirs: 10 à 20% du montant total des investissements!)
	Amortissements	Y compris les frais de fermeture, de démolition

Tableau 3: Eléments d'un concept de financement (Source: Metron)

## 19.2 Exemple de compte d'exploitation

Ce modèle de compte d'exploitation peut être affiné, développé ou condensé selon les besoins.

30	Produit d'exploitation	6000	Loyers pour entrepôts
34	Produit d'exploitation des prestations	604	Nettoyage
3400	Revenu locatif de l'installation sportive	6040	Charges de nettoyage
3401	Revenu locatif du foyer	61	Entretien, réparations, leasing, loyers
3401	Revenu locatif des salles annexes (kiosque, restaurant)	610	Entretien et réparations
341	Produit des entrées	6100	E+R Machines et installations
342	Produit de la publicité	6101	E+R Biens meubles
3420	Publicité	6102	E+R Outils
3421	Sponsoring	6103	E+R Mobilier de bureau, informatique
3422	Annonces dans les programmes	6104	E+R Sonorisation, éclairage
349	Réduction des produits	6105	E+R Immobilier
3490	Provisions pour tiers	616	Leasing Immobilisations corporelles mobiles
40	Charges d'exploitation	6165	Mur vidéo
44	Charges pour prestations	62	Charges pour véhicules
440	Charges pour manifestations	6200	E+R, Révision et nettoyage
4400	Cachets des artistes	6201	Carburant
4401	Charges de matériel	6202	Assurances, taxes, cotisations
4408	Transformations	63	Assurances de choses, taxes, droits
4409	Nettoyage	630	Primes d'assurance
4411	Service de sécurité	6300	Assurances de choses
4412	Pompiers	6301	Sinistres autofinancés, franchise
4413	Premiers secours, médecin	64	Dépenses d'énergie
4414	Transports publics	640	Electricité, gaz, mazout
490	Réduction des charges	6400	Electricité
4900	Comptes et rabais fournisseurs	6401	Mazout, gaz
50	Frais de personnel	6402	Eau, eaux usées
540	Charges salariales	646	Frais d'élimination des déchets
5400	Salaire mensuel	65	Charges administratives
5401	Salaire horaire	6500	Matériel de bureau
5419	Prestations d'assurances sociales	6501	Imprimés
547	Charges sociales	651	Frais de téléphone, de fax, de port
5470	AVS/AI/APG/AC	6510	Téléphone, courriel, redevance TV
5471	Prévoyance professionnelle	653	Charges de conseil
548	Autres frais	6531	Honoraires de conseil (bien immobilier)
5481	Formation continue	6532	Charges Organe de révision
60	Charges de locaux		
600	Loyers pour locaux de tiers		

654	CA, AG	70	Résultat des activités accessoires
6540	Honoraires	705	Résultat activité accessoire kiosque
656	Charges d'informatique	7050	Vente de produits alimentaires
6560	Matériel, logiciel, entretien	7098	Différence de caisse kiosque
660	Publicité	709	Charge activité accessoire kiosque
6600	Publicité de base générale, photos	7090	Charge kiosque
6601	Publicité lors de manifestations et programmes	800	Produit exceptionnel
6602	Radio, TV	8001	Dissolution de réserves/provisions
6603	Journaux	8002	Bénéfice de la vente des actifs immobilisés
68	Charge financière	801	Charges exceptionnelles
680	Charge financière	8010	Constitution de réserves
6800	Intérêts bancaires et frais	8011	Constitution de provisions
6801	Intérêt du crédit	890	Impôts directs de l'entreprise
6802	Intérêt hypothécaire	8900	Impôts
682	Charge financière Installation sportive	8901	Taxe sur la valeur ajoutée
6801	Rente du droit de superficie		
6802	Coûts de capitaux		
690	Amortissements		
6900	Amortissements biens meubles		
6901	Amortissements biens immobiliers		
6902	Amortissements infrastructure		

Tableau 4: Exemple de compte d'exploitation

Editeur:

Office fédéral du sport OFSPO, Macolin  
Installations sportives

021 – Installations sportives – Economie d'entreprise

Groupe de travail responsable:

Beat Berger, Sportamt der Stadt Winterthur, Winterthur  
Dr. Stefan Kannewischer, Kannewischer Management AG, Zug  
Reto Lohrer, Sportzentrum Zuchwil AG, Zuchwil  
Christian Stofer, Hochschule für Wirtschaft Luzern, Luzern

Edition: janvier 2008, 2<sup>e</sup> édition

Révision: Christa Grötzinger Strupler

Photo: Marcel Giger

Mise en page: Myriam Boillat

Droit de reproduction: Office fédéral du sport OFSPO

Internet: [www.ofspo.ch](http://www.ofspo.ch)

Diffusion:

Office fédéral du sport OFSPO

Service des installations sportives

2532 Macolin

Courriel: [sportanlagen@baspo.admin.ch](mailto:sportanlagen@baspo.admin.ch)

N° de commande 021/29.1.2008

ISBN 3-907963-51-1