



# ÉTUDE SUR LA CONNECTIVITÉ DES ENCEINTES SPORTIVES

---

CAHIER 3 : PROJET POUR UNE ENCEINTE  
CONNECTÉE

L'étude sur la connectivité des enceintes sportives a été rendue le 9 novembre 2018 à ses commanditaires : le Ministère des sports, l'Association nationale des ligues de sport professionnel, la Fédération française de football, la Ligue nationale de basket, la Ligue de football professionnel, la Ligue nationale de handball et la Ligue nationale de rugby.

L'étude a été réalisée par Benjamin CARLIER (Olbia Conseil), Guillaume LAIRLOUP (10TO11), Eric MÉRAND (Advise Consulting) et Pierre MESSERLIN (Olbia Conseil).

Eric ANGELIER (Advise Consulting), Quentin COLDEFY (Advise Consulting), Julien HOCHEDÉZ (Advise Consulting) et Elise MOREL (Olbia Conseil) ont également contribué à sa rédaction.

L'ensemble de l'étude est accessible en ligne sur le site [www.enceintes-sportives-connectées.fr](http://www.enceintes-sportives-connectées.fr).

---

# SOMMAIRE

<b>PROJET POUR UNE ENCEINTE CONNECTÉE : INTRODUCTION</b>	<b>03</b>
<b>AMBITIONS ET OBJECTIFS D'UN PROJET</b>	<b>04</b>
<b>SCHÉMA DIRECTEUR DE DIGITALISATION</b>	<b>08</b>
<b>BUDGET D'INVESTISSEMENT</b>	<b>11</b>
<b>PLAN DE FINANCEMENT</b>	<b>14</b>
1 Les financements possibles	14
2 Favoriser le pilotage des projets par les clubs	15
3 Créer un ou plusieurs Fonds de digitalisation	16
4 Exemple de plan de financement	18
5 Accompagnement de Bpifrance ou d'autres acteurs	19
<b>PLANNING</b>	<b>21</b>
<b>RÔLE DES LIGUES ET DES FÉDÉRATIONS</b>	<b>22</b>
1 Définir un projet numérique dans chaque sport et des standards de qualité pour les clubs	22
2 Engager une politique de mutualisation et d'expérimentation	23
3 Favoriser l'adhésion des collectivités territoriales	24
4 Prolonger le travail en commun	25
5 Utiliser les grands événements sportifs	26
<b>REMERCIEMENTS</b>	<b>27</b>
<b>ANNEXE : LISTE DES ENTREPRISES</b>	<b>28</b>

## INTRODUCTION

Le projet pour une enceinte connectée propose un cadre général afin de permettre à chaque exploitant et club professionnel, quels que soient son sport et son budget, de se saisir des éléments du programme fonctionnel et de les mettre en œuvre sur la base d'un projet de digitalisation qui lui est propre et adapté à ses objectifs de développement.

Des principes de financement et d'accompagnement sont également présentés ainsi que la proposition de création d'un ou plusieurs Fonds de digitalisation pour soutenir les efforts des clubs investissant dans la connectivité de leur enceinte.

Dans ce cadre, le rôle des fédérations sportives et des ligues professionnelles sera crucial. Elles devront, pour être à la hauteur de ce rôle, élaborer un projet numérique adapté à leurs besoins, et engager une politique collective pour favoriser la modernisation de leurs enceintes (définition de standards de qualité, mutualisations et expérimentations, adhésion des collectivités territoriales, utilisation des grands événements et matchs des Equipes de France).

---

## AMBITIONS ET OBJECTIFS D'UN PROJET

L'introduction du cahier 1 de l'étude l'a rappelé : les clubs professionnels sont extrêmement divers et ne disposent pas toujours de ressources importantes. Les riches clubs de football ou de rugby restent une minorité et la grande majorité des clubs masculins de football, rugby, basket et handball ont un budget annuel inférieur à 15 M€.

Tous font cependant face aux mêmes défis. La transformation numérique, les nouvelles attentes des spectateurs, le besoin de développer de nouveaux services et l'occasion de générer de nouveaux revenus concernent l'ensemble des clubs, petits ou grands. Les enjeux de la connectivité sont donc partagés quelle que soit la dimension du club ou de l'enceinte.

C'est pourquoi l'étude propose un programme fonctionnel d'enceinte connectée à tous les clubs sans les différencier en fonction de leur sport ou de leur enceinte. Elle définit un chemin commun et ambitieux pour connecter leur enceinte et alimenter leur stratégie de développement numérique.

Mais si les enjeux et les solutions sont partagés, la manière de les aborder peut différer. Le chemin est commun mais les étapes et le temps imparti pour le parcourir doivent être adaptés en fonction des particularités des clubs et de leur maturité économique.

C'est l'objet du Schéma directeur décrit ultérieurement que de définir les objectifs et le projet de digitalisation au regard des besoins de chaque club, de son infrastructure existante et de ses moyens et compétences pour mener à bien le projet et exploiter.

Dans cette perspective, l'étude a réparti les clubs professionnels en différentes catégories sur la base des six critères :

- le budget annuel du club, qui reste le meilleur indicateur de la capacité du club à mobiliser des ressources à court terme au service de son développement,
- l'existence d'un projet club et d'une stratégie numérique spécifique dans ce projet,
- la structuration interne du club concernant les fonctions « traditionnelles » de développement (billetterie, commercial, marketing, communication...), indispensables à une bonne exploitation des outils numériques,
- la structuration interne du club concernant la gestion de son enceinte,
- la structuration interne du club en matière de compétences numériques,
- les caractéristiques de l'enceinte et le rôle du club dans son exploitation.

Ces six critères définissent les moyens disponibles dans chaque club et donc son potentiel pour mettre en œuvre plus ou moins rapidement la stratégie de connectivité préconisée par l'étude.

Quatre catégories de clubs sont ainsi définies :

- la catégorie 1 réunit des clubs de basket et de handball avec des budgets réduits et une structuration générale à renforcer. Ils sont les moins bien préparés pour prendre en main un projet de connectivité dans leur enceinte et leur projet devrait donc être davantage échelonné dans le temps,
- la catégorie 2 regroupe les clubs les plus structurés de handball et de basketball et une partie des clubs de rugby et de football de deuxième division. Ces clubs sont en cours de structuration et disposent déjà de moyens intéressants, même si leurs ressources doivent encore être complétées,
- la catégorie 3 inclut les clubs intermédiaires de rugby et de football ainsi que le PSG Handball, soit des clubs avec des moyens humains et financiers assez importants et des stratégies de développement bien avancées,
- la catégorie 4 réunit les clubs de rugby et de football les plus structurés. Elle forme un groupe assez inégal comprenant à la fois les plus gros clubs de Ligue 1 (OL, OM, AS Monaco, PSG....) et des clubs avec des budgets nettement inférieurs. Mais tous les membres de cette catégorie disposent de ressources et de compétences suffisamment importantes pour conduire à court terme un projet de connectivité ambitieux.

**Ces catégories ne sont pas totalement étanches.** Des clubs peuvent se situer à cheval entre deux d'entre elles. **Elles restent aussi une simple indication du potentiel de chaque club** : elles identifient des moyens quantitatifs mais elles ne disent rien de la capacité d'un club à bien exploiter ces moyens. Ce ne sont en effet pas toujours les clubs les plus riches qui innovent le plus. La qualité du projet du club, le dynamisme de son équipe dirigeante ou le soutien de ses partenaires publics sont des atouts tout aussi importants.

	Catégorie 1	Catégorie 2	Catégorie 3	Catégorie 4
Budget annuel	Inférieur à 5 M€	De 5 à 15 M€	De 15 à 25 M€	25 M€ et plus
<b>Projet club</b>	Pas toujours de projet club formulé clairement.	Un projet club le plus souvent formulé, mais rarement de projet numérique spécifique.	Un projet club formulé, intégrant parfois un projet numérique spécifique.	Un projet club formulé, intégrant souvent un projet numérique spécifique.
<b>Structuration du club : fonctions de développement</b>	Peu de ressources humaines hors champ sportif : les fonctions marketing, billetterie et communication sont mutualisées sur quelques salariés (5 ou moins) et des dirigeants bénévoles.	5 à 15 salariés dédiés au développement avec un responsable pour chaque grand secteur : marketing, commercial, billetterie, communication, événementiel... Des équipes en cours de structuration.	Des équipes de développement déjà bien structurées avec des responsables dédiés pour la billetterie, le commercial, la communication et le branding, l'événementiel, le merchandising...	Des équipes billetterie, marketing commerciales, communication et événementielles étoffées.
<b>Structuration du club : gestion de l'enceinte et organisation des événements</b>	Pas de Stadium Manager.	Parfois un Stadium Manager.	Souvent un Stadium Manager	Un Stadium Manager et Directeur d'Exploitation
<b>Structuration du club : compétences numériques</b>	Pas de salarié dédié à la gestion informatique. Parfois une personne dédiée à la communication digitale.	Pas de salarié dédié à la gestion informatique. Une personne à la communication digitale.	Pas toujours de personne chargée d'exploiter le CRM. Pas de DSI. Une équipe pour la communication digitale.	Un DSI avec une équipe étoffée et spécifique sur les enjeux d'infrastructures et d'application, un responsable digital & CRM, une équipe étoffée pour la communication digitale.
<b>Caractéristiques de l'enceinte</b>	Une salle : espaces hospitalités et événementiels inégaux selon les enceintes.	Une salle ou un stade ne répondant pas tout le temps aux enjeux de l'activité : des espaces hospitalités et événementiels souvent de bonne qualité.	Un stade le plus souvent, plus ou moins récent selon les clubs : des hospitalités et une capacité événementielle souvent de bonne qualité.	Un stade souvent construit ou rénové récemment : des espaces d'hospitalités et événementiels de qualité.

La répartition dans ces quatre catégories impacte la mise en œuvre des préconisations à plusieurs titres.

Les clubs de catégorie 1 et, dans une moindre mesure, de catégorie 2 devront notamment entreprendre un important effort parallèle de structuration de leurs équipes de développement (marketing, commercial / billetterie, communication, événementiel) afin de pouvoir accompagner efficacement la digitalisation de leur enceinte et le recrutement de compétences numériques ou d'exploitation spécifiques,

La mise en œuvre d'un Schéma directeur de digitalisation et les travaux de modernisation de l'enceinte devront aussi être menés de manière graduelle selon la catégorie des clubs, avec des niveaux d'investissement progressifs (détaillés ci-dessous).



## SCHÉMA DIRECTEUR DE DIGITALISATION

Le Schéma directeur de digitalisation (SDD) constituera la déclinaison de la stratégie opérationnelle du club en matière de digitalisation.

Il portera une vision et une politique clairement formalisées sur plusieurs années qui viseront à faire du projet de digitalisation un levier de performance qui rendra le club plus efficient dans l'exercice de ses missions et dans son organisation, pour développer ses ressources et diminuer ses dépenses.

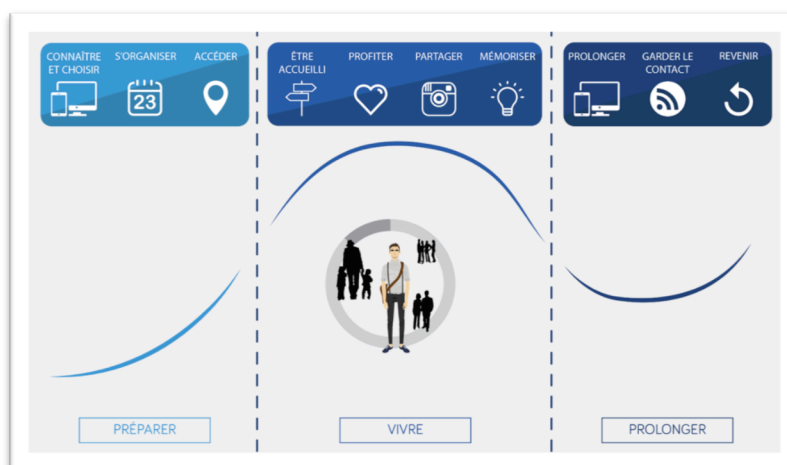
Il sera un document de référence constitué de principes et de recommandations que l'ensemble des projets d'évolutions du club devra appliquer et intégrer.

Le SDD sera d'abord une **opportunité**, et l'outil indispensable pour éviter les projets trop longs, les budgets surdimensionnés, et in fine des résultats en deçà des attentes.

Il ne se limitera pas à une liste de projets à mener mais sera un socle programmatique identifiant un ensemble cohérent de projets répondant aux attentes du club.

**Il sera un guide pratique et opérationnel de l'organisation du programme et des projets de digitalisation**, l'outil qui permet de qualifier, évaluer, piloter et contrôler les actions et projets dans le domaine des systèmes d'information et des technologies numériques.

Le SDD sera centré sur les publics et l'expérience dans et hors de l'enceinte.

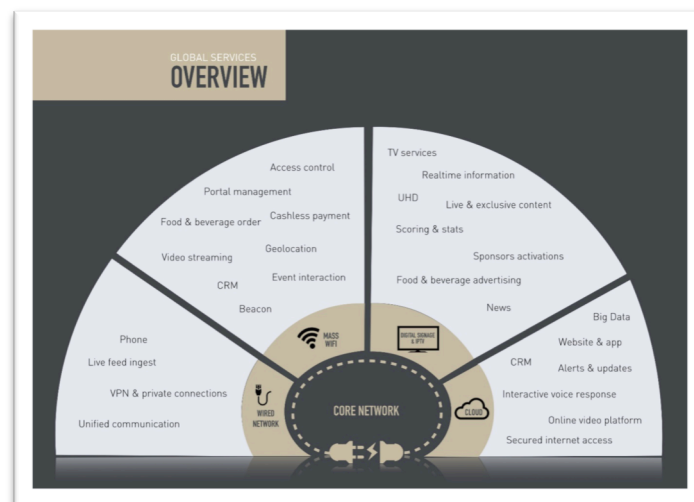


Dans le cadre de la rédaction du Schéma directeur, il s'agira d'identifier clairement la trajectoire et les moyens associés permettant d'atteindre une cible définie. Cette cible devra être réalisable, ambitieuse et en adéquation forte avec les orientations stratégiques, les contraintes et les besoins actuels et à venir du club.

La « démarche Schéma directeur » intégrera, en grande partie, une dimension d'urbanisation des Systèmes d'information (SI) :

- **la vue métiers** du SI structure le système d'information sur les processus et activités liés au métier de l'entreprise. Elle permet de donner un cadre de référence et son sens au SI en termes de processus, de flux et de métiers,
- **la vue fonctionnelle** du SI décline les processus et activités en fonctions à couvrir par des applications,
- **la vue applicative** structure la partie informatique du système d'information à travers la description d'applications et de domaines applicatifs,
- **la vue technique** décline les orientations stratégiques et les applications en une description du cadre logiciel et matériel dans lequel elles devront s'inscrire. La vue technique couvrira également les enjeux audiovisuels ainsi que les aspects de sécurité. L'importance des infrastructures IT pour le bon fonctionnement des enceintes connectées donne un rôle très particulier à cette vue.

Le catalogue des services digitaux potentiels est très vaste et le contexte des clubs très différents de l'un à l'autre. Cela rend l'exercice de la conception d'un Schéma directeur délicat mais indispensable dans le contexte de la transformation numérique des enceintes et clubs.



Le schéma ci-dessus dresse un tableau quasi exclusif des services possibles pour les différents métiers au sein du club et de l'exploitant. Il y a une forte adhérence entre ces différents services et les infrastructures associées. Il faudra donc définir des objectifs réalistes tenant compte des moyens humains et financiers, ainsi que des ambitions du club.

Au même titre que des fondations solides sont indispensables pour un bâtiment, l'infrastructure réseau, socle technique solide et pérenne sur lequel il sera possible de déployer des services numériques performants et impactants, sera essentiel.

L'étude de Schéma directeur s'appuiera sur quatre convictions principales :

- définir une trajectoire faisable, ambitieuse et volontariste,
- privilégier une étude du schéma directeur dans le cadre de délais courts,
- intégrer et impliquer l'ensemble des acteurs au projet,
- ouvrir le SI aux partenaires et parties prenantes.

Elle se déroulera en quatre phases successives :

- analyse des besoins,
- détermination de la cible,
- identification de la trajectoire,
- définition des conditions et options de mise en œuvre.

En fonction de l'organisation du club, de ses moyens et compétences, le SDD sera réalisé soit par les équipes internes SI et métiers, ou avec l'assistance de prestataires de services apportant la double expertise technique et métiers et renforçant les moyens du club pour son élaboration.

Dans le contexte d'un club ou d'un exploitant d'enceintes, la durée d'un tel projet ne doit pas dépasser trois mois afin de ne pas le voir être dilué dans les activités opérationnelles quotidiennes. La forte implication des équipes du club étant indispensable, il conviendra de tenir compte du calendrier sportif avant de lancer ce type de projet structurant.

La très grande majorité des clubs n'étant pas propriétaire de leurs enceintes, les propriétaires seront à intégrer à l'élaboration du SDD. Ils sont directement concernés par les phases de réalisation, en particulier concernant les infrastructures.

---

## BUDGET D'INVESTISSEMENT

La définition d'un budget de digitalisation d'une enceinte est complexe. Il n'existe pas de budget préformaté et pouvant être décliné sans distinction d'une enceinte à l'autre.

Le budget de digitalisation doit découler d'un projet de digitalisation de l'enceinte et plus globalement d'un projet de développement du club résident ou de l'exploitant (s'il n'y a pas de club résident). La formulation de ces projets est une étape indispensable avant l'engagement de tout budget d'investissement dans la modernisation d'une enceinte. Elle garantira la bonne orientation des investissements et leur adéquation avec les objectifs de développement fixés par le club (activités à développer et publics à cibler en priorité, services à déployer, etc.).

C'est dans ce cadre que s'intègre la démarche de programmation et d'élaboration d'un Schéma directeur de digitalisation, telle qu'elle a été présentée ci-dessus.

Compte tenu des moyens parfois très différents dont disposent les clubs professionnels, des enveloppes globales sont proposées à titre indicatif ci-dessous. Elles représentent le budget pluriannuel que pourrait engager un club de chaque catégorie dans une démarche de digitalisation de leur enceinte et dans la limite de ses moyens financiers :

- Club de catégorie 1 : 0,5 M€ HT,
- Club de catégorie 2 : 2 M€ HT,
- Club de catégorie 3 : 5 M€ HT,
- Club de catégorie 4 : 10 M€ HT.

Sur la base de son Schéma directeur de digitalisation, le budget pourra être établi par le club en s'appuyant sur la structuration proposée ci-après, qui permettra d'identifier les démarches et les investissements les plus en adéquation avec son projet.

POSTE	UNITÉ	QUANTITÉ	PRIX UNITAIRE	BUDGET
<b>ORGANISATION ET COMMUNICATION</b>				
Maîtrise d'ouvrage				
Conseil et assistance à maîtrise d'ouvrage				
Communication				
Assurances				
<b>ÉTUDES</b>				
Programme				
Schéma directeur				
<b>TRAVAUX</b>				
Site Internet et billetterie				
Accessibilité et stationnement				
Jalonnement dynamique				
Dispositif anti voiture-bélier				
SIDV arrêts TC				
Signalétique parking				
Espaces extérieurs et parvis				
Signalétique				
Commerces				
Playground				
Scène musicale et Fan zone				
Fan Wall digital				
Mobiliers connectés				
Éclairage architectural				
Écrans géants				
Activation de marque				
Décoration				
Spectateurs				
Contrôle d'accès				
Loges				
Salons				
Application enceinte / club				
Boucle de détection et audio guide				
Points de vente				
Paieement				
Exploitation des données				
Animation et partenaires				
Audio				
Vidéo				
Écrans géants				
Cube				
LED				
IPTV				
Ecrans tactiles				
Régie audiovisuelle				
Réalité augmentée				
Showroom et lieux d'animation				

<b>Médias</b>				
Aire régie				
Centre de presse et espace catering				
Salle de conférence de presse				
Studio TV et plateforme caméra				
Tribune de presse				
Zone mixte et Zone flash interview				
<b>Infrastructure et exploitation</b>				
Accès et PC sécurité				
PC opérationnel				
Force de l'ordre et secours				
Vidéosurveillance et alarme				
Couverture téléphonie				
Wifi				
Radiocommunication				
Énergie				
Éclairage				
Contrôle d'accès bâtiment				
Ascenseur				
Pelouse et espaces verts				
Hébergement plateforme et données				
Gestion technique du bâtiment				
Nettoyage				
ALÉAS (10%)				
<b>TOTAL</b>				

<b>PLAN DE FINANCEMENT</b>				
Montant d'opération (TTC)				
Prêt relais TVA				
Financement				
Fonds propres club				
Subventions publiques				
Emprunt bancaire				
Financements complémentaires				

Fonds propres (rémunération 1%)				
Investisseur (rémunération 2%)				
Emprunt				
Emprunt : taux 2%				
Emprunt : nombre de mensualités				
Augmentation des revenus				
Autres dotations				
<b>TOTAL</b>				

---

# PLAN DE FINANCEMENT

## 1 LES FINANCEMENTS POSSIBLES

Les financements possibles pour mener à bien un projet de digitalisation sont multiples.

Les financeurs traditionnels du sport restent des acteurs de premier plan, notamment les collectivités territoriales propriétaires d'enceinte (intercommunalités le plus souvent). Les autres collectivités (ville, département, région) peuvent être tentées de se désengager partiellement ou totalement mais beaucoup continuent également à cofinancer le sport professionnel. Les instances gouvernementales (le Ministère des sports, le Centre national pour le développement du sport puis à partir de 2019 l'Agence nationale du sport) sont également actives même si leurs crédits dédiés aux équipements sont fortement en baisse depuis plusieurs années.

**Les projets de digitalisation des enceintes sportives pourraient aussi faire émerger de nouvelles sources de financement :**

- Au-delà de leur budget sportif, les collectivités territoriales pourraient être sollicitées au titre de **leurs interventions dans le numérique et les smart cities**. Les Régions possèdent une compétence propre concernant le développement économique et l'innovation sur leur territoire qui pourrait davantage être mobilisée dans l'intérêt du sport.
- Au niveau national, différents dispositifs de soutien existent, dont les programmes d'investissement dans la ville de demain pilotés par **la Caisse des dépôts et consignations** (600 M€ sur la période 2010-2017) et les appels à projets du Fonds pour la société numérique géré par **Bpifrance**.
- **L'Union européenne** propose également des financements dédiés à la smart city par le biais du Fonds de développement régional (FEDER) ou du Fonds européen pour les investissements stratégiques. Aucun n'a cependant encore bénéficié à un projet de digitalisation d'une enceinte sportive française.
- Enfin, les **clubs et ligues professionnels** pourraient être davantage présents dans les schémas de financement de leurs enceintes. Certains clubs ont déjà pris la main dans ce domaine mais ils représentent encore une petite minorité. La Ligue nationale de rugby a elle créé un « Fonds Label Stades » pour accompagner les clubs dont l'enceinte respecte les standards de qualité qu'elle a

définis (en 2016-2017, ce fonds représentait 15% de la part fixe des droits TV-Marketing versés par la LNR à chaque club de TOP 14 et 10% en PRO D2).

## 2 FAVORISER LE PILOTAGE DES PROJETS PAR LES CLUBS

La multiplicité des sources de financement laisse donc beaucoup d'options possibles. Les schémas de financement varieront aussi en fonction des variables locales (situation budgétaire et politique sportive des collectivités, projet du club et capacité financière, etc.).

**Tous les schémas de financement ne se valent cependant pas.** Il ne s'agit pas en effet uniquement de trouver suffisamment de financement pour réaliser des travaux. L'origine des financements influe également sur la qualité et la viabilité du projet de digitalisation.

**Un financement à 100% public n'est ainsi pas souhaitable.** Il est souvent un obstacle à l'implication active du club résident dans la définition et le pilotage du besoin et ne favorise pas un plus grand rôle dans l'exploitation de l'enceinte. C'est une solution compréhensible à court terme mais défavorable à moyen et long terme pour le club (mauvaise orientation des investissements, rôle réduit dans l'exploitation). Un financement public laisse aussi l'initiative des projets de modernisation aux collectivités territoriales. Les clubs se retrouvent dépendants des décisions des élus locaux et sans capacité d'impulser eux-mêmes des travaux de modernisation.

**Le club résident doit donc être le premier financeur du projet de modernisation de son enceinte.** Il doit pouvoir apporter une partie majoritaire des financements à travers une mobilisation de ses fonds propres et le recours à un emprunt bancaire.

- C'est un engagement logique. Les clubs sont les premiers bénéficiaires des travaux entrepris et doivent donc assumer une plus grande part des investissements. Il permet aussi d'anticiper le désengagement financier attendu de certaines collectivités.
- Cet engagement est par ailleurs une garantie forte pour la qualité du projet. Les collectivités ont rarement une connaissance fine des besoins d'une enceinte sportive, des attentes du public ou de l'organisation d'un spectacle sportif. Le club possède cette expertise et pourra éviter des erreurs récurrentes dans la conception des stades et salles en France. Il sera aussi dans une logique claire de rentabilité pour assurer un retour sur investissement et donc attentif à ne négliger aucun élément de la chaîne de valeur.
- Un financement majoritaire du club permettra enfin d'engager favorablement des discussions avec la collectivité propriétaire pour que celui-ci devienne l'exploitant à plein temps de l'enceinte.



Les collectivités ne doivent pas pour autant être absentes du schéma de financement mais être davantage positionnées dans **un rôle de financeurs complémentaires**. Les enceintes sportives restent en effet des enjeux de première importance pour leur territoire et elles ne sauraient s'en désintéresser. La collectivité propriétaire doit naturellement faire partie des financeurs d'un projet de digitalisation ainsi que la Région compte tenu de son rôle dans les politiques liées à l'innovation et au numérique.

Les collectivités peuvent intervenir autant dans l'apport de subventions directes que d'une garantie d'emprunt en faveur du club financeur. Celle-ci a été rendue possible par la loi du 1er mars 2017, qui permet que *« les collectivités territoriales ou leurs groupements peuvent [...] accorder leur garantie aux emprunts contractés en vue de l'acquisition, la réalisation ou la rénovation d'équipements sportifs par des associations ou des sociétés sportives »*.

### 3 CRÉER UN OU PLUSIEURS « FONDS DE DIGITALISATION »

La création d'un ou plusieurs Fonds de digitalisation des enceintes sportives est proposée. Ils constitueraient un outil financier au niveau national et afficheraient plusieurs objectifs :

- faciliter le financement des projets de digitalisation d'enceintes sportives,
- associer dans ce but de nouveaux partenaires financiers,
- garantir la bonne orientation des investissements et leur rentabilité,
- mutualiser les expertises et les retours d'expérience et favoriser l'innovation dans le domaine des grandes enceintes sportives.

On notera que d'autres secteurs d'activité bénéficient déjà de dispositifs de soutien nationaux dans le numérique (appel à manifestation d'intérêt « Culture, patrimoine et numérique » pour le secteur culturel par exemple).

Le ou les Fonds de digitalisation des enceintes sportives pourraient :

- apporter une garantie partielle (à hauteur de 50% par exemple) aux montants empruntés par les clubs et leur faciliter ainsi l'accès à cette source de financement (les banques étant réticentes à prêter à des acteurs dont une partie de l'activité est sujette à l'aléa sportif),
- contribuer au remboursement des emprunts des clubs,
- ou même apporter lui-même directement une partie du prêt aux clubs.

Deux options sont possibles quant à la composition des membres :

- chaque sport pourrait mettre en place son propre fonds en partenariat avec des acteurs extérieurs,
- plusieurs fédérations sportives et ligues professionnelles pourraient associer leurs forces dans un même fonds mutualisé.

Dans le cas d'un fonds mutualisé entre sports, celui-ci pourrait regrouper les acteurs suivants :

- des ligues de sports professionnels (basket, football, handball, rugby et volleyball) ainsi que l'ANLSP,
- des fédérations sportives utilisant régulièrement des grandes enceintes sportives (basket, football, handball, rugby, volleyball, tennis, hockey sur glace...),
- un ou plusieurs acteurs financiers nationaux comme la Caisse des dépôts et consignations, Bpifrance ou la future Agence du sport français (qui se substituera au CNDS),
- tout autre acteur public ou privé souhaitant s'associer au projet de digitalisation des enceintes sportives.

Le regroupement de ces différents acteurs dans un même fonds aurait plusieurs avantages.

- La plupart des acteurs sportifs n'ont pas la force de frappe financière suffisante pour soutenir seuls leurs projets de digitalisation d'enceintes sportives.
- Les acteurs sportifs auraient intérêt à mutualiser leurs expertises et retours d'expérience dans un champ d'activité encore mal connu et à coopérer avec des acteurs financiers investissant dans des projets numériques en dehors du sport.
- La mutualisation des financements dans un fonds unique donnerait une forte visibilité à l'enjeu de la digitalisation des enceintes sportives. Elle renforcerait le positionnement économique et social du sport professionnel et lui permettrait de communiquer de nouvelles manières auprès de partenaires économiques, technologiques et territoriaux.

Le Fonds pourrait être hébergé par un des acteurs financiers nationaux ou prendre la forme d'une structure ad hoc (y compris sous la forme d'une simple association loi 1901).

**Le Fonds serait abondé par chacun de ses membres afin de pouvoir soutenir un nombre suffisant de projets de digitalisation chaque année.**

L'accès aux financements du ou des Fonds serait conditionné de la manière suivante :

- Les projets devraient répondre à un cahier des charges s'inspirant de la présente étude afin de s'assurer que chaque projet est de qualité dans son contenu (Schéma directeur de digitalisation) comme dans la manière dont il est mis en œuvre (exploitation de l'enceinte par le club, dimension collaborative avec des acteurs de l'innovation : entreprises IT, startups, plateforme d'innovation, prestataires, etc.).
- Les projets devraient démontrer leur maturité économique et expliquer comment l'apport de nouvelles technologies dans l'enceinte améliorerait leur modèle économique. La rentabilité des investissements serait évaluée sur un horizon de temps adapté.

- La sélection des projets devrait garantir autant que possible une diversité des clubs aidés et notamment favoriser les projets de clubs classés en catégorie 1, 2 et 3 (qui ont le plus besoin d'un soutien extérieur). Cette attention portée aux « petits » et « moyens » clubs permettrait aussi de garantir une bonne répartition entre des territoires de toute taille.
- Dans le cas d'un fonds mutualisé entre plusieurs sports, la sélection des projets prendrait aussi en compte les contributions des fédérations et ligues afin que leur sport respectif en bénéficie proportionnellement.

Une expertise spécifique et complémentaire serait cependant nécessaire pour mieux évaluer les conditions de création, fonctionnement et financement du Fonds de digitalisation. Elle devrait être conduite par un cabinet spécialisé dans l'ingénierie financière de ce type de structure.

#### 4 EXEMPLE DE PLAN DE FINANCEMENT

A titre d'exemple, un plan de financement de digitalisation d'enceinte sportive sur 10 ans pourrait être établi sur la base des contributions suivantes :

- Le club résident apporterait en fonds propres 20% du montant total du projet de digitalisation, rémunéré à hauteur de 1%. Ce montant constituerait l'apport minimum de 20% que demanderaient les organismes financiers pour la mise en place d'un prêt bancaire. Il représenterait 100 000 € pour un projet de catégorie 1, 400 000 € en catégorie 2, 1 M€ en catégorie 3 et 2 M€ en catégorie 4.
- Les collectivités territoriales apporteraient environ un tiers du montant en subventions, soit une part minoritaire (très en-deçà des 100% habituels en France) mais suffisamment importante pour appuyer efficacement le club. Cet effort représenterait 165 000 €, 660 000 €, 1,65 M€ ou 3,3 M€ selon la catégorie du projet.
- L'emprunt souscrit par le club et soutenu par le fonds de digitalisation et/ou des collectivités territoriales couvrirait le restant du montant, soit environ 47%. Cela représenterait un emprunt sur 10 ans de 235 000 € pour un projet de catégorie 1, 940 000 € en catégorie 2, 2,35 M€ en catégorie 3 et 4,7 M€ en catégorie 4. Le remboursement annuel se ferait sur 10 ans à un taux de 2%.

	Coût du projet	Montant à emprunter	Taux d'emprunt	Montant annuel à rembourser
<b>Catégorie 1</b>	500 000 €	235 000 €	2%	26 161 €
<b>Catégorie 2</b>	2 M€	940 000 €	2%	104 647 €
<b>Catégorie 3</b>	5 M€	2 350 000 €	2%	261 617 €
<b>Catégorie 4</b>	10 M€	4 700 000 €	2%	523 234 €

Le remboursement de l'emprunt pourrait être porté en partie par l'augmentation des revenus de partenariats et des recettes de billetterie du club.

Sur la base de ce schéma de financement, avec une garantie de 50% du montant à rembourser par le club (taux de 2%), les engagements du Fonds de digitalisation seraient les suivants :

	Coût du projet	Montant emprunté par le club	Montant garanti par le Fonds de digitalisation
<b>Catégorie 1</b>	500 000 €	235 000 €	130 805 €
<b>Catégorie 2</b>	2 M€	940 000 €	523 235 €
<b>Catégorie 3</b>	5 M€	2,35 M€	1,175 M€
<b>Catégorie 4</b>	10 M€	4,7 M€	2,35 M€

## 5 ACCOMPAGNEMENT DE BPIFRANCE ET D'AUTRES ACTEURS

Les clubs professionnels engagés dans une démarche de digitalisation de leur enceinte et portant eux-mêmes ce projet pourront solliciter l'appui d'acteurs publics hors engagement financier.

Les collectivités territoriales sont des interlocuteurs évidents. La Région, par ses compétences en matière de développement économique et d'innovation, doit notamment constituer un partenaire de référence.

Bpifrance est également un interlocuteur de choix. Banque publique d'investissement dont les deux actionnaires à parts égales sont l'Etat et la Caisse des dépôts, elle agit en appui des politiques publiques conduites par l'Etat et les Régions.

Bpifrance accompagne les entreprises dans leur stratégie de développement, tout au long de leur cycle de vie, en focalisant prioritairement son action sur les TPE, les PME et les ETI porteuses de croissance et de compétitivité. Elle mobilise des outils très divers dans ce but : conseil, formations, financement de la trésorerie, financement de l'investissement, renforcement de leur structure financière...

Durant l'année 2017, 7 500 entreprises ont ainsi été accompagnées en matière de conseil, formation et mise en relation. Ces interventions se font en forte proximité avec les entreprises grâce au réseau régional de Bpifrance (plus de 40 implantations régionales). Bpifrance a notamment créé des programmes sur mesure pour les PME engagées dans des investissements importants et innovants avec :

- du conseil développement : diagnostic 360° de l'entreprise et élaboration de plan d'action, définition d'une stratégie de croissance, amélioration de l'organisation et du management, diagnostic dans une optique de transformation digitale et de gestion des données...
- des formations : séminaires et ateliers thématiques...
- de la mise en réseau : autres entreprises, acteurs de l'innovation...

Les clubs sportifs cofinçant la digitalisation de leur enceinte et la structuration parallèle de leur organisation pourraient donc solliciter Bpifrance et ses référents régionaux dans le cadre de leur projet.

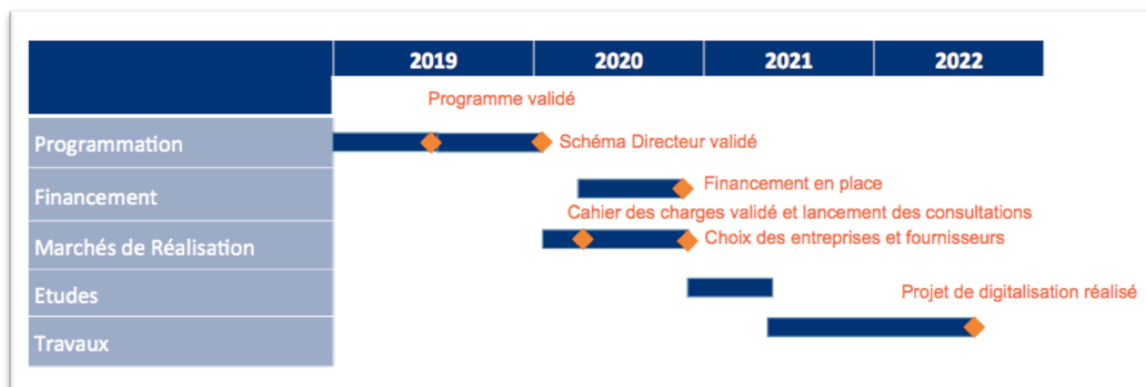
Bpifrance est habituée à travailler avec les acteurs sportifs. Elle est partenaire de 40 clubs de sports collectifs (football, rugby, basketball, handball, volleyball, hockey sur glace, water-polo) et est associée à leur club « affaires » et au développement de leur communauté économique.

## PLANNING

L'élaboration du planning relève de la même approche que l'élaboration du budget et nécessite pour cela d'avoir a minima le programme fonctionnel défini, voire un Schéma directeur de digitalisation.

Par ailleurs, le programme de digitalisation pouvant être un ensemble de projets, sa réalisation sur la base d'un schéma directeur assurant la cohérence globale pourra être déclinée en plusieurs phases.

De même, certaines actions pourront être engagées dès la définition du programme, leur complexité technique et leur coût ne nécessitant pas d'approfondissement dans le cadre du SDD. A titre d'illustration, les clubs et les exploitants peuvent décider dès aujourd'hui de s'équiper de scanners de colis leur permettant d'avoir davantage de certitudes sur le contenu des colis rentrant dans les enceintes sportives.



*Exemple de planning de projet de digitalisation sur quatre ans*

---

# RÔLE DES LIGUES ET DES FÉDÉRATIONS

Les ligues professionnelles ont un rôle actif dans la modernisation des enceintes sportives. Elles orientent et conseillent les clubs dans leurs choix et les appuient auprès des collectivités territoriales. Les fédérations sportives peuvent, elles, jouer un rôle d'impulsion majeur, notamment à l'occasion de l'organisation d'un grand événement en France.

L'entrée croissante du numérique dans les enceintes sportives devrait accentuer ce rôle dans les prochaines années. Elle sera en effet un sujet vital pour le développement du sport français et notamment des sports professionnels. Au-delà de la question du financement, il serait donc légitime que les instances nationales se saisissent pleinement du sujet.

## 1 DÉFINIR UN PROJET NUMÉRIQUE DANS CHAQUE SPORT ET DES STANDARDS DE QUALITÉ POUR LES CLUBS

**Chaque ligue professionnelle devrait pouvoir s'appuyer sur un projet numérique qui lui est propre.** Celui-ci s'inscrirait sur un horizon de quatre ans (le temps d'un mandat de président) et formulerait la stratégie de développement de la ligue et de ses clubs dans un monde digital. Ce projet numérique aurait notamment pour vocation de définir :

- le contexte spécifique du sport en question, les principaux enjeux liés au numérique dans ses politiques de développement et les atouts et lacunes de la ligue pour traiter ces enjeux,
- les objectifs de la ligue pour le développement de son sport et de ses clubs (y compris des objectifs en rupture avec les stratégies de développement précédentes : nouvelles sources de création de valeur, nouveaux marchés, nouvelles attentes des clients...),
- un plan d'action pluriannuel et la mobilisation des moyens nécessaires pour le mettre en œuvre (ressources financières, capital humain : comment attirer de nouvelles compétences numériques au sein de la ligue et dans les clubs),
- les partenariats éventuels à solliciter,
- une vision plus prospective, au-delà de l'échéance des quatre ans, pour dessiner des tendances et anticiper de futurs problèmes ou opportunités.

**Les ligues professionnelles devraient aussi définir des standards de qualité concernant la connectivité des enceintes sportives, notamment sur la base des éléments avancés par la présente étude, et inciter les clubs à les adopter.**

Ces standards de qualité seraient intégrés dans les Licences / Labels Clubs ou Stades déjà existants à la LFP, la LNR, la LNB et la LNH. Existant depuis plusieurs années, ce sont des outils efficaces pour aider l'ensemble des clubs, notamment les moins structurés, à mettre en place les bonnes actions de développement et à monter en gamme collectivement. Ces dispositifs fonctionnent sur la base d'une incitation financière : l'obtention de la Licence ou du Label, si suffisamment de critères sont remplis, donne lieu à des reversements de la part de la ligue.

De nouveaux critères numériques pourraient notamment porter sur la définition du projet du club (dimension numérique obligatoire), sa structuration interne (fonctions et compétences SI dans l'organigramme), l'élaboration de son expérience spectateur et parcours client ainsi que la construction de communautés de fans hors jour de match. Le pourcentage de revenus générés par les outils numériques pourrait constituer un critère d'évaluation.

Ce travail devrait aussi avoir pour objectif d'inciter les clubs à prendre plus de responsabilités dans l'exploitation de leur enceinte et d'engager dans ce but des discussions avec la collectivité territoriale propriétaire. Les ligues leur apporteraient une expertise indispensable (bonnes pratiques existantes, schémas juridiques possibles, compétences à mobiliser, implications financières, stratégies d'exploitation) et les aideraient à construire une feuille de route sur plusieurs années pour préparer et concrétiser ce projet.

## 2 ENGAGER UNE POLITIQUE DE MUTUALISATION ET D'EXPÉRIMENTATION

Les ligues professionnelles pourraient organiser la mutualisation de certains achats liés à la structuration des clubs dans le domaine numérique et des enceintes sportives, ou la mise en place d'accords cadre avec des fournisseurs : logiciel billetterie dématérialisée, logiciel CRM, paiement dématérialisé, application club...

Les clubs les moins structurés manquent souvent d'expertise pour faire les bons choix et choisir les meilleurs outils et prestataires. Associer des clubs volontaires dans une démarche commune permettrait d'acquérir des solutions performantes à moindre coût, de négocier le meilleur accompagnement dans le déploiement de ces outils et de garantir l'échange des données entre solutions. Cette mutualisation permettrait à tous les clubs, même les plus petits, d'améliorer leur gestion (connaissance des publics, remplissage de la salle, outils de marketing...) et d'accroître leurs revenus par le biais des technologies numériques.

La ligue aiderait à acquérir et mettre en place les outils dans les meilleures conditions mais le club garderait la maîtrise complète de leur utilisation et des données.



Dans cette logique de mutualisation, chaque ligue devrait également mettre en place un centre de ressources sur les enceintes connectées à destination de ses clubs, coordonné et animé par son département ou sa direction en charge des enceintes ou du développement. Ce centre de ressources apporterait des informations et expertises aux responsables des clubs sur plusieurs enjeux clés (à travers des salariés de la ligue ou des prestataires) :

- accompagnement et conseil dans la définition, le montage et la réalisation de leur projet de digitalisation,
- organisation de séances de formation sur des sujets spécifiques liés à la définition, au montage et à la réalisation de leur projet de digitalisation,
- accompagnement et conseil dans le recrutement d'un premier DSI et/ou d'un AMO spécialisé dans la définition et le management de projet de digitalisation.

Les ligues pourraient aussi faciliter les contacts entre clubs professionnels et des startups travaillant sur les enceintes de spectacle et proposant des solutions pertinentes concernant le sujet de leur expérimentation.

### 3 FAVORISER L'ADHÉSION DES COLLECTIVITÉS TERRITORIALES

La modernisation des enceintes sportives et un meilleur positionnement du club résident dans leur exploitation et bénéficiant également aux territoires, nécessitera un effort de pédagogie important à l'égard des collectivités territoriales. Beaucoup d'élus sont prêts à envisager une telle transition et de nombreux rapports publics la prônent. Mais un travail d'explication est indispensable pour rassurer tous les décideurs publics, mettre en valeur les avantages d'une telle évolution et montrer les retombées positives pour un territoire.

La mise en œuvre de ce travail d'explication devrait être formalisée par les fédérations et les ligues professionnelles dans le cadre de leur projet numérique : territoires à cibler prioritairement, élaboration de messages clés, réunion annuelle avec les élus des collectivités concernées, réseau politique et sportif pouvant appuyer la démarche nationale...

Un argumentaire synthétique visant à promouvoir les enjeux de connectivité et à remettre au cœur des réflexions le club professionnel auprès des collectivités a été élaboré dans le cadre de la présente étude.

Il devra être actualisé chaque année et rediffusé le plus régulièrement possible pour toucher un maximum d'élus et d'administrations des collectivités, en ciblant non seulement les responsables des politiques sportives mais aussi ceux en charge du numérique, des smart cities et des grands équipements publics dans les territoires.

Les collectivités territoriales, par le biais de leurs associations représentatives, devraient par ailleurs être invitées au séminaire de travail annuel décrit ci-dessous (l'Association nationale des élus en charge du sport l'avait été pour le séminaire organisé le 26 avril dernier).



## 4 PROLONGER LE TRAVAIL EN COMMUN

Chaque acteur national doit élaborer sa propre stratégie numérique mais il serait aussi utile de pouvoir partager une réflexion collective sur un sujet complexe, disposant encore de peu de retour d'expérience et évoluant rapidement. Il existe à cet égard un réel besoin d'échanges et d'expertise commune. Les problématiques sont souvent similaires entre sports et les interlocuteurs sont identiques (collectivités, constructeurs et exploitants, prestataires, entreprises IT et startups...). A ce titre, deux initiatives pourraient être mises en place.

1. **Un groupe de travail conjoint aux ligues professionnelles et à la FFF pourrait être créé.** Il travaillerait chaque année sur une ou deux thématiques précises (pour ne pas s'éparpiller) et se réunirait une fois par trimestre. Il permettrait d'échanger sur les principales problématiques des clubs et les bonnes pratiques recensées, et identifierait des sujets d'action en commun. Un document final serait réalisé sur chaque thématique travaillée et diffusé aux clubs professionnels.

D'autres organisateurs de championnats professionnels pourraient y participer : Ligue nationale de volleyball, Fédération française de hockey sur glace... Des clubs seraient aussi invités à témoigner lors de chaque réunion. Il pourrait être également intéressant que des organisateurs d'événements internationaux (Coupe du monde de rugby 2023 ou Jeux olympiques et paralympiques de 2024) y participent.

La coordination de ce groupe de travail en commun pourrait être assurée par l'ANLSP ou un binôme Ministère des sports / ANLSP.

2. **Dans la suite du séminaire du 26 avril, un événement au format similaire pourrait être organisé chaque année, le « Club de la digitalisation » :** une journée de travail organisée autour d'ateliers de travail et d'interventions extérieures avec la participation d'une centaine d'acteurs représentant l'ensemble de l'écosystème des enceintes connectées (organisateur d'événements sportifs, constructeurs, exploitants, entreprises IT, startups, prestataires, experts...).

Le contenu du séminaire serait centré sur la ou les thématiques annuelles du groupe de travail et viserait à nourrir sa réflexion. L'objectif serait aussi de renforcer les liens entre acteurs sportifs et autres acteurs de la connectivité, notamment les startups. Le séminaire aiderait par ailleurs à renforcer la Filière économique du sport sur le sujet de la connectivité et à créer une dynamique commune sur le marché français et éventuellement international.

Sur le modèle du séminaire du 26 avril 2018 organisé dans le cadre de l'étude, l'événement serait simple à mettre en place et le coût assez réduit.

## 5 UTILISER LES GRANDS ÉVÉNEMENTS SPORTIFS

Les ligues professionnelles devraient davantage travailler de concert avec les fédérations sportives afin de mieux utiliser les grands événements et matchs des Equipes de France organisés en France comme levier de modernisation des grandes enceintes. L'intérêt serait réciproque. Le monde professionnel a besoin d'événements moteurs pour donner une impulsion nationale à la digitalisation des enceintes et convaincre les pouvoirs publics du bien-fondé d'y investir. Les fédérations cherchent de leur côté à renforcer l'héritage sportif, économique et social de leurs événements.

En lien avec le Ministère des sports, qui soutient financièrement l'organisation de ces événements, une enveloppe spécifique pourrait être créée dans le cadre de la future Agence nationale du sport pour expérimenter de nouveaux services ou expériences numériques dans les enceintes concernées à l'occasion de grands événements sportifs ou de matchs des Equipes de France. Le nombre d'expérimentations financées serait limité et celles-ci seraient ciblées sur des actions précises et particulièrement innovantes (services ou animations en réalité augmentée par exemple). Ce dispositif d'expérimentation serait complémentaire des projets de modernisation plus globaux portés par le Fonds de digitalisation décrit précédemment.

Les sites hôtes pourraient candidater sur la base d'un cahier des charges établi en lien avec les fédérations sportives et les ligues professionnelles. Le comité d'organisation de l'événement, la fédération et la ligue professionnelle concernées, la collectivité propriétaire du site et des acteurs nationaux souhaitant s'associer au projet (entreprises partenaires de l'événement, Bpifrance, Caisse des dépôts) contribueraient également à cette enveloppe. Les ligues professionnelles apporteraient aussi leur expertise et savoir-faire dans la mise en place de ces initiatives. En contrepartie, elles bénéficieraient de la modernisation des enceintes concernées et du retour d'expérience de l'événement.

**Dans cette même logique, un partenariat pourrait être proposé au Comité d'organisation des Jeux olympiques et paralympiques de 2024 et à la SOLIDÉO.**

Dans les six prochaines années, les clubs professionnels testeront de nombreuses technologies numériques afin d'améliorer l'expérience spectateur, innover dans leurs services et élargir leurs communautés de fans. Les ligues professionnelles pourraient mettre au service du COJO 2024 et de la SOLIDÉO les résultats de ces initiatives (sous la forme de guides de bonnes pratiques) et contribuer ainsi à la réussite et l'héritage des Jeux. En retour, les organisateurs des JOP 2024 feraient de même pour leur événement. Cela contribuerait aussi à multiplier les échanges de bonnes pratiques dans le sport français, à casser l'image d'un secteur professionnel coupé du reste du sport français et à lui permettre de mieux mettre en valeur publiquement ses atouts (capacité à innover, développement économique à travers le sport).

---

## REMERCIEMENTS

Cette étude est le fruit d'un travail collectif associant les parties prenantes pour le développement du sport français et la digitalisation des enceintes sportives.

Aussi nous tenions à remercier :

- l'ensemble des clubs de basket, football, handball, rugby et volleyball ayant répondu au questionnaire de l'étude ainsi que le Grenoble Métropole Hockey 38 qui a accepté de participer au benchmarking de l'étude,
- les prestataires de services et les entreprises pour leurs contributions écrites : Atelier Audiovisuel, Atos, Be Sport, bFAN, Charvet, Dalkia, Digifood, EDF, My Eggo, Footovision, Leto, Moodme Netco Sports, Nokia, Openfield, Orange, PayInTech, Prosegur, SAP, Schneider Electric, Signify, Immersiv, Sodexo, Tech'4'Team, Vente-privée Entertainment, Viseo, VOGO, Waycom, W Arena, World Gaming Federation, YPPA,
- les participants du séminaire du 26 avril 2018,
- les propriétaires et exploitants des enceintes étudiées : Eurexpo, Centre de Congrès de Lyon, Unibail-Rodamco, Viparis, Musée Lyon Confluence, Cinéma Pathé Vaise, Aéroport Saint-Exupéry, Parc des Oiseaux, Arena de Mannheim, Stade de Francfort, Bayern de Munich.
- et les commanditaires de l'étude et leurs représentants : le Ministère des sports, l'Association nationale des ligues de sport professionnel, les ligues professionnelles de basket, football, handball et rugby, et la Fédération française de football.

## ANNEXE : LISTE DES ENTREPRISES

Le tableau ci-dessous recense les entreprises proposant en France des services ou produits en lien avec la connectivité des enceintes sportives. Cette liste est aussi disponible en ligne sur le site de l'étude - [www.enceintes-sportives-connectées.fr](http://www.enceintes-sportives-connectées.fr) - et pourra être amendée et complétée dans le temps afin de constituer une base de référence complète et actualisée pour les clubs professionnels et les exploitants d'enceintes.

Nom	Adresse Web	Secteur
3D Digital Venue	<a href="http://3ddigitalvenue.com">3ddigitalvenue.com</a>	Informatique
10TO11	<a href="http://10to11.mc">10to11.mc</a>	Informatique
Adidas	<a href="http://www.adidas-group.com/en/">www.adidas-group.com/en/</a>	Sponsoring
Advertiseat	<a href="http://advertiseat.com/fr/accueil/">advertiseat.com/fr/accueil/</a>	Sponsoring
Advise Consulting	<a href="http://www.adviseconsulting.fr/">www.adviseconsulting.fr/</a>	Conseil
AEG	<a href="http://www.aegworldwide.com">www.aegworldwide.com</a>	Exploitant
Akamai	<a href="http://www.akamai.com/fr/fr/">www.akamai.com/fr/fr/</a>	Informatique
AMP VISUAL TV	<a href="http://www.ampvisualtv.tv">www.ampvisualtv.tv</a>	Médias
Apollo	<a href="http://apollo-conseil.com">apollo-conseil.com</a>	Informatique
AP2S	<a href="http://www.ap2s.fr/fr">www.ap2s.fr/fr</a>	Billetterie
Atelier Audiovisuel	<a href="http://www.atelier-av.net/fr">www.atelier-av.net/fr</a>	Conception / Construction
Atos	<a href="http://atos.net/en/">atos.net/en/</a>	Informatique
AXIANS	<a href="http://www.axians.fr/fr/">www.axians.fr/fr/</a>	Conception / Construction
bFAN Sports	<a href="http://www.bfansports.com">www.bfansports.com</a>	Application
beINSPORT	<a href="http://beinmediagroup.com/fr/">beinmediagroup.com/fr/</a>	Médias
Be Sport	<a href="http://www.besport.com">www.besport.com</a>	Application
Botnation AI	<a href="http://botnation.ai/fr">botnation.ai/fr</a>	Informatique
Bouygues	<a href="http://www.bouygues-construction.com">www.bouygues-construction.com</a>	Conception / Construction
Canal +	<a href="http://www.canalplusgroupe.com">www.canalplusgroupe.com</a>	Médias
Chabanne	<a href="http://www.chabanne-architecte.fr/">www.chabanne-architecte.fr/</a>	Conception / Construction
Charvet	<a href="http://www.charvet-digitalmedia.com">www.charvet-digitalmedia.com</a>	Médias
Cisco	<a href="http://www.cisco.com">www.cisco.com</a>	Informatique

Cobalt	cobalt-architectes.com	Conception / Construction
COLOSSEO	www.colosseoas.com	Médias
Content Stadium	www.contentstadium.com/fr	Exploitation
Datasport	www.datasport.com/fr	Informatique / Billetterie
Dalkia	www.dalkia.fr/fr	Exploitation
JC Decaux	www.jcdecaux.fr	Médias
Digifood	www.digifood.fr	Application
Digitick	www.digitick.com/fr/	Informatique
DT Consulting	www.dtconsult.fr	Informatique / billetterie
+Eazieer	eazieer.com	Informatique
EDF	www.edf.fr	Exploitation
Egis	www.egis.fr	Conception / Construction
Eiffage	www.eiffage.com	Conception / Construction
Energiency	www.energiency.com	Informatique
ENODIS	www.enodis.fr	Exploitation
Ericsson	www.ericsson.com/en	Télécommunication
EUROMEDIA	www.euromediagroup.com	Médias
Eurosport	corporate.eurosport.com	Médias
Extreme Networks	fr.extremenetworks.com	Télécommunication
Eyelive Media	www.eye-live.net	Informatique
Fan Live	www.fan-live.orevonlabs.com	Application
Fidzup	www.fidzup.com/	Informatique
Footovision	www.footovision.com	Informatique
Gaminho	www.gaminho.com	Informatique
GL EVENTS	www.gl-events.com	Exploitant
Green 4 Solutions	www.green4solutions.com	Informatique / CRM
Havas Sport & Entertainment	havas-se.com	Sponsoring
HP	www.hpe.com	Informatique
IDEMIA	www.idemia.com/fr	Informatique
Immersiv	www.immersiv.io	Application
Intel	www.intel.fr	Informatique
L'Equipe	www.amaury.com	Médias
La Fourmi	www.lafourmi.biz	Sponsoring

Lagardère sports et entertainment	www.lagardere.com	Exploitation
LG	www.lg.com/fr	Médias
Liveliike	www.liveliikevr.com	Application
Live Nation	www.livenation.fr	Exploitant
LiveScale	www.livescale.tv	Informatique
LiveStyled	www.livestyled.com	Informatique
Mac Lloyd	mac-lloyd.com	Equipement
Mediapro	mediapro.tv	Médias
Mediatree	www.mediatree.fr	Medias
Microsoft	www.microsoft.com/fr-fr/	Informatique
MKTG France	www.mktg.fr	Conseil
Moment Factory	www.momentfactory.com	Technologie / Animations
Mood Me	www.mood-me.com	Application
MPG	www.monpetitgazon.com	Application
My Eggo	myeggo.com	Informatique
NACO	www.naco.net	Conception / Construction
Netco Sports	netcosports.com	Informatique
NeuLion	www.neulion.com	Médias
Nike	nike.com	Sponsoring
Nokia	nokia.com/fr_int	Télécommunication
Olbia Conseil	olbia-conseil.com	Conseil
On Rewind	www.onrewind.tv	Médias
ONET	fr.groupeonet.com	Informatique
Omniris	www.omniris.com/	Informatique / Billetterie
Openfield	openfieldlive.com	Informatique
Optionizr	www.optionizr.com/?&l=fr	Informatique
Orange	www.orange.com/fr	Télécommunication
PayinTech	www.payintech.com	Informatique
Perfect Memory	www.perfect-memory.com	Informatique
Perform Group	hwww.performgroup.com	Medias
Pledg	www.pledg.co	Informatique / Paiement
PMY	www.pmyconstruction.com	Informatique
Populous	populous.com	Conception / Construction

Prosegur	<a href="http://www.prosegur.com">www.prosegur.com</a>	Exploitation
QIK Objects	<a href="http://qikobjects.com">qikobjects.com</a>	Exploitation
Ruckus	<a href="http://www.ruckuswireless.com/fr">www.ruckuswireless.com/fr</a>	Informatique
S-PASS	<a href="http://www.groupe-s-pass.com">www.groupe-s-pass.com</a>	Exploitation
Sales Force	<a href="http://www.salesforce.com/">www.salesforce.com/</a>	Informatique
Samsung	<a href="http://www.samsung.com/fr/">www.samsung.com/fr/</a>	Télécommunication
SAP	<a href="http://www.sap.com/france/index.html">www.sap.com/france/index.html</a>	Informatique
Schneider Electric	<a href="http://www.schneider-electric.fr/">www.schneider-electric.fr/</a>	Télécommunication
Seaters	<a href="http://www.getseaters.com/welcome/">www.getseaters.com/welcome/</a>	Informatique
Secutix	<a href="http://www.secutix.com/fr/">www.secutix.com/fr/</a>	Informatique
Serge Ferrari	<a href="http://www.sergeferrari.com">www.sergeferrari.com</a>	Conception / Construction
SFR SPORT / RMC	<a href="http://sport.sfr.fr">sport.sfr.fr</a>	Médias
Siemens	<a href="http://www.siemens.com/fr">www.siemens.com/fr</a>	Télécommunication
Signify	<a href="http://www.lighting.philips.fr">www.lighting.philips.fr</a>	Exploitation
Skillcorner	<a href="http://www.skillcorner.fr">www.skillcorner.fr</a>	Application
SNEF	<a href="http://www.snef.fr">www.snef.fr</a>	Conception / Construction
Sodexo	<a href="http://www.sodexo.com">www.sodexo.com</a>	Exploitation
Sonepar	<a href="http://www.sonepar.com/fr">www.sonepar.com/fr</a>	Exploitation
SONY	<a href="https://www.sony.net">https://www.sony.net</a>	Informatique
Sportagraph	<a href="http://www.sportagraph.com">www.sportagraph.com</a>	Informatique
STACCO	<a href="http://www.stacco.com">www.stacco.com</a>	Conception / Construction
Stadium Box	<a href="http://www.stadiumbox.net">www.stadiumbox.net</a>	Exploitation
Tech'4'Team	<a href="http://tech4team.fr">tech4team.fr</a>	Billetterie
Thorn	<a href="http://www.thornlighting.fr/fr-fr">www.thornlighting.fr/fr-fr</a>	Exploitation
Ticketmaster France	<a href="http://www.ticketmaster.fr">www.ticketmaster.fr</a>	Informatique
Triple Play	<a href="http://www.tripleplay.tv/fr/">www.tripleplay.tv/fr/</a>	Médias
Two Circles	<a href="http://www.insidetwocircles.com">www.insidetwocircles.com</a>	Data / Billetterie
UCPA	<a href="http://www.ucpa.asso.fr/">www.ucpa.asso.fr/</a>	Exploitation
Ucopia	<a href="http://www.ucopia.com/fr/">www.ucopia.com/fr/</a>	Informatique
UJSF	<a href="http://www.ujsf.fr">www.ujsf.fr</a>	Médias
Vente-Privée Entertainment	<a href="http://group.vente-privée.com">group.vente-privée.com</a>	Informatique
Videlio	<a href="http://www.videlio.com">www.videlio.com</a>	Médias
Vinci Construction	<a href="http://www.vinci-construction.fr">www.vinci-construction.fr</a>	Conception / Construction



Vinci Facilities	<a href="http://www.vinci-facilities.com/fr">www.vinci-facilities.com/fr</a>	Exploitation
Vogo	<a href="http://www.vogosport.com">www.vogosport.com</a>	Application
WE ARENA	<a href="http://www.w-arena.com">www.w-arena.com</a>	Conseil
Waycom	<a href="http://www.waycom.net">www.waycom.net</a>	Télécommunication
WEFAN	<a href="http://www.wefan.fr">www.wefan.fr</a>	Application
WGF	<a href="http://www.wgf.gg">www.wgf.gg</a>	Esport
Wetix Agency	<a href="http://wetixpro.com/fr">wetixpro.com/fr</a>	Informatique / Billetterie
With Your Fans	<a href="http://www.france-entreprise-digital.fr/projets/lire-with-your-fans-69.html">www.france-entreprise-digital.fr/projets/lire-with-your-fans-69.html</a>	Application
XXII	<a href="http://www.xxii.fr/">www.xxii.fr/</a>	Informatique
Yuflow	<a href="http://yuflow.eu/">yuflow.eu/</a>	Informatique / Cashless
YPPA	<a href="http://yppa.fans">yppa.fans</a>	Application

Olbia Conseil

**Advise**  
L'expérience au service de votre réussite