



CONSOLIDATION D'ÉQUIPE

L'essor des quartiers multifonctionnels
à vocation sportive

LE MOTEUR DE CROISSANCE D'UNE INDUSTRIE DU SPORT DE PLUS DE 100 MILLIARDS DE DOLLARS

Quel est le point commun entre l'intelligence artificielle, l'informatique quantique et les quartiers multifonctionnels à vocation sportive ? Chacun d'eux possède le potentiel de transformer en profondeur les entreprises et les industries qui jouent un rôle important dans le quotidien des gens.

Les quartiers multifonctionnels à vocation sportive sont appelés à devenir le moteur de croissance de l'industrie du sport, estimée à plus de 100 milliards de dollars. La construction de nouvelles installations sportives, ainsi que le développement de bureaux, de résidences, de commerces et d'espaces communautaires qui les entourent, peut profondément influencer sur la manière dont les équipes sportives génèrent des revenus et augmentent leur valeur. En parallèle, ces projets transforment le quotidien des personnes qui vivent, travaillent et visitent ces espaces.

Adam Grossman
Conseiller d'entreprise

Caryn Rosoff
PVP, Sports et perspectives
de la marque



KLUTCH Sports, en collaboration avec RBC, est fière d'examiner le moteur de croissance de l'industrie du sport, un secteur en pleine évolution qui dépasse les 100 milliards de dollars. Bien que KLUTCH Sports Group et RBC ne touchent pas à l'ensemble des sujets portant sur les quartiers multifonctionnels à vocation sportive, leur objectif commun est de mettre à profit leur expertise, leur réseau et leurs analyses pour illustrer le rôle essentiel que ces quartiers peuvent jouer à l'avenir dans la mobilisation des investisseurs, des propriétaires, des dirigeants, des agents publics, des collectivités locales et des passionnés de sport au sein de l'industrie du sport.

L'IMMOBILIER INFLUE SUR L'AVENIR DE LA PROPRIÉTÉ D'ÉQUIPE

Les investisseurs continuent d'injecter des capitaux propres et d'emprunt considérables dans les franchises sportives, attirés par leur rendement supérieur aux marchés boursiers, en particulier en Amérique du Nord, et par leur absence de corrélation avec les marchés américains. Avec la renégociation récente de contrats de droits médiatiques atteignant plusieurs milliards de dollars pour plusieurs ligues professionnelles majeures, peu de secteurs offrent un potentiel de valorisation aussi important.

Cette réalité incite de plus en plus les propriétaires d'équipes à explorer deux autres solutions pour accroître la valeur de leur franchise et optimiser les rendements financiers : la rénovation ou la construction de stades afin de rehausser considérablement l'expérience des passionnés de sport et les revenus du marché, ainsi que l'investissement dans des projets immobiliers multifonctionnels autour de ces infrastructures.

Lorsqu'on examine des consortiums de propriété potentiels, on observe une augmentation significative du nombre de soumissionnaires axés sur l'immobilier par rapport aux décennies précédentes. Bien que le débat sur le financement public ou privé des infrastructures demeure, les propriétaires de franchises et les municipalités reconnaissent le potentiel transformateur des quartiers à vocation sportive. En intégrant des hôtels, des commerces, des espaces de divertissement et des bureaux, ces quartiers stimulent l'activité économique bien au-delà des jours de match.

Nous sommes ravis de partager ces informations avec nos clients, en leur offrant une perspective approfondie sur l'essor des quartiers multifonctionnels à vocation sportive et leur rôle grandissant dans l'écosystème sportif mondial. Nous tenons également à remercier l'équipe de KLUTCH Sports Group pour sa collaboration exceptionnelle à la réalisation de cette recherche de premier plan dans le secteur.

Luana Harris
Première directrice générale
Services-conseils aux professionnels
du sport RBC

Ben Winograd
Vice-président
Clientèle stratégique



37

rénovations d'infrastructures sportives de ligues majeures et nouveaux projets en cours de planification à diverses étapes

40

baux de stades arrivant à échéance entre 2030 et 2039

+ DE 100 G\$

de possibilités d'investissement en capital au cours des 15 prochaines années

SOMMAIRE

Longtemps perçue comme le symbole ultime de la richesse et de la réussite, la propriété d'une équipe de sport professionnel voit émerger un nouveau « coéquipier » sous la forme de rendements financiers considérables générés par des développements immobiliers (quartiers multifonctionnels à vocation sportive) adjacents, conçus pour allier vie, travail et loisirs. Ces quartiers apportent une dimension stratégique supplémentaire à la propriété d'équipes sportives professionnelles.

Par exemple, en décembre 2023, Mark Cuban a cédé 72,3 % des parts des Mavericks de Dallas à la famille Adelson. Bien que la somme soit considérable, les 3,5 milliards de dollars que M. Cuban aurait obtenus des Adelson pourraient en réalité sous-évaluer l'équipe. Interrogé sur les raisons de sa vente à ce moment précis et à un prix « réduit », M. Cuban s'explique : « Regardez les autres équipes, tous sports confondus... qui parlent de projets immobiliers. Ce n'est pas mon domaine. Je n'allais pas investir deux milliards de dollars pour me former en construction. Si nous pouvons construire un casino de type vénitien à Dallas avec un centre d'American Airlines au milieu, la valorisation grimpera à 20 milliards de dollars. Et moi, j'en possède 27 % . »

Dallas n'est pas un cas isolé. De nombreux quartiers multifonctionnels existants s'appuient sur des infrastructures sportives comme point d'ancrage de projets immobiliers plus vastes, à l'image du Battery de l'équipe des Braves d'Atlanta et du Titledown de l'équipe des Packers de Green Bay. Nos recherches indiquent que ce phénomène en est encore à ses débuts. Rien qu'en Amérique du Nord, pas moins de 37 projets de rénovation et de construction d'installations de ligue majeure sont actuellement à différents stades de planification, des données conformes au fait que 40 baux de stade existants arriveront à échéance entre 2030 et 2039. Si l'on élargit cette tendance aux clubs de la Premier League britannique et à d'autres propriétés sportives dans le monde, le potentiel d'investissement en capital s'élève à plus de 100 milliards de dollars au cours des 15 prochaines années.

Pour mieux comprendre ce nouveau « coéquipier », ce rapport examine l'importance croissante des quartiers multifonctionnels à vocation sportive et apporte des réponses aux questions suivantes :

1. Pourquoi les investisseurs s'intéressent-ils à la propriété sportive et quels défis peuvent émerger avec la hausse de la valorisation des franchises ?
2. Que désigne-t-on par quartiers multifonctionnels à vocation sportive et pourquoi suscitent-ils un intérêt de la part des dirigeants de l'industrie du sport ?
3. Comment ces quartiers sont-ils financés aujourd'hui ?
4. Quel est le rendement potentiel du capital investi dans ces quartiers et quelles actions les parties prenantes peuvent-elles entreprendre pour l'optimiser ?

Le rapport Consolidation d'équipe apporte des réponses à ces questions en s'appuyant sur les connaissances et l'expérience des chefs de file du secteur qui ont participé à ce type de projets, tels que RBC, Klutch Sports Group, PwC, la ville d'Arlington et ROSSETTI. De plus, nous présentons des études de cas sur des équipes sportives qui ont déjà entrepris, exploré ou envisagé des projets de quartiers multifonctionnels, comme les Packers de Green Bay, les Rangers du Texas, les Padres de San Diego, les Sénateurs d'Ottawa, le New York City FC et les Bees de Salt Lake.

Dans ce rapport, toutes les valeurs monétaires sont exprimées en dollars américains (USD).

Études de cas présentées

Packers de Green Bay / Titledown
New York City FC
Sénateurs d'Ottawa
Bees de Salt Lake
Padres de San Diego
Rangers du Texas / Arlington Entertainment District

Collaborateurs

PwC
Ville d'Arlington
ROSSETTI
Monarch Collective

Photo : Thomas Barwick/Stone via Getty Images

KLUTCH SPORTS GROUP | RBC

TABLE DES MATIÈRES

01

Pourquoi les investisseurs s'intéressent-ils à la propriété sportive et quels défis peuvent émerger avec la hausse de la valorisation des franchises ?

Équipes sportives professionnelles : une classe d'actifs de plus en plus attrayante

Les équipes sportives professionnelles : défis potentiels

02

Que désigne-t-on par quartiers multifonctionnels à vocation sportive et pourquoi suscitent-ils un intérêt de la part des dirigeants de l'industrie du sport ?

Quartiers multifonctionnels à vocation sportive : un catalyseur de forte croissance des revenus et de création importante de valeur

Étude de cas : Packers de Green Bay

Faire une bonne affaire et une bonne action

Étude de cas : Sénateurs d'Ottawa et les plaines LeBreton

Les nouvelles constructions peuvent profiter aux collectivités locales et aux gouvernements

Étude de cas : Bees de Salt Lake (ligue mineure de baseball)

Étude de cas : New York City Football Club

Les projets de revitalisation continuent de croître

Le sport féminin offre des occasions inexploitées

03

Comment les quartiers multifonctionnels à vocation sportive sont-ils financés ?

Financement d'équipes et d'installations

Le recours aux capitaux d'emprunt

Incidence potentielle des capitaux privés sur le sport

Les quartiers multifonctionnels à vocation sportive attirent aussi des investissements du secteur public

Étude de cas : Arlington Entertainment District

Étude de cas : Padres de San Diego et Petco Park

04

Quel est le rendement potentiel du capital investi dans les quartiers multifonctionnels à vocation sportive et que peuvent faire les intervenants pour l'optimiser ?

Quel est le rendement potentiel du capital investi dans les quartiers multifonctionnels ?

Garantir un RCI positif pour les quartiers

Maximiser le rendement des commandites

05

Conclusion

Le secteur du sport peut bâtir sa croissance

Auteurs et collaborateurs

SECTION
SECTION
SECTION

01

Pourquoi les investisseurs s'intéressent-ils à la propriété sportive et quels défis peuvent émerger avec la hausse de la valorisation des franchises ?

Équipes sportives professionnelles : une classe d'actifs de plus en plus attrayante

Si l'industrie du sport a toujours attiré l'attention des passionnés de sport, des médias et des commanditaires, la propriété sportive n'a traditionnellement pas été une priorité pour les investisseurs institutionnels. Historiquement, les équipes sportives étaient principalement détenues par des familles qui les considéraient comme un héritage communautaire transmis sur plusieurs générations. Les propriétaires privilégiaient par le passé les avantages non financiers liés à la possession d'une équipe, tels que le prestige et les performances sportives.

Cependant, plus récemment, les équipes sportives sont devenues une classe d'actifs alternatifs de plus en plus prisée par les investisseurs avertis et les capitaux institutionnels. Ce changement s'est généralement opéré au début des années 1990 et 2000, lorsque des chefs d'entreprise chevronnés ont commencé à acquérir des participations majoritaires et à mettre à profit leur expérience professionnelle pour optimiser la valorisation des franchises. Citons parmi ces chefs d'entreprise Jerry Jones (Cowboys de Dallas), Jeff Lurie (Eagles de Philadelphie), Mark Cuban (Mavericks de Dallas) et John Henry (Red Sox de Boston).

L'attrait pour la propriété d'équipe sportive a augmenté entre le milieu et la fin des années 2000, stimulé par la croissance des contrats de droits médiatiques aux niveaux international, national et régional. De nombreuses grandes ligues sportives professionnelles ont réussi à négocier une augmentation de ces droits, tandis que plusieurs équipes sportives locales en Amérique du Nord ont signé des accords lucratifs avec des chaînes sportives régionales. Par exemple, Guggenheim Baseball Management a acquis les Dodgers de Los Angeles pour un montant record de 2,15 milliards de dollars en 2012. Selon Forbes, la valorisation de la franchise s'élevait à 5,45 milliards de dollars douze ans plus tard, une croissance largement attribuée à l'accord de droits télévisés locaux de 8,35 milliards de dollars sur 25 ans, signé par l'équipe en 2013.

Plusieurs autres facteurs fondamentaux ont également eu des retombées positives sur la valorisation des équipes, notamment :

- Revenus stables et à long terme – De nombreuses équipes disposent de sources de revenus prévisibles, avec une faible volatilité d'une année sur l'autre. Leurs revenus sont souvent majorés des revenus générés au sein de la ligue, issus des droits médiatiques, de la billetterie, des partenariats, des événements et des conventions liées aux données, ces fonds étant généralement répartis entre les différentes équipes.
- Innovation – Les avancées technologiques ont permis aux ligues et aux équipes d'élargir leur public au-delà de leurs marchés domestiques.
- Maîtrise des coûts – De nombreuses ligues sportives ont instauré des mécanismes de contrôle des coûts opérationnels pour les équipes, assortis de sanctions strictes en cas de non-respect.

- Limitation de la demande – Les ligues sportives imposent des règles strictes qui limitent le nombre d'équipes pouvant y participer. Tant les ligues masculines que féminines exigent des frais d'expansion pouvant atteindre huit ou neuf chiffres pour les nouvelles équipes.

Rendements annuels moyens par catégorie d'actifs (%) – T4 2024

CATÉGORIE D'ACTIFS	3 ANS	5 ANS	10 ANS	20 ANS
Sports (RASFI)	20,3	14,4	15,2	12,3
Actions mondiales	5,9	10,6	9,8	8,2
Actions américaines	8,9	14,5	13,1	10,4
Titres à revenu fixe	-4,3	-0,9	1,7	S.O.
Marchandises	-0,7	4,7	2,8	2,9

La propriété de franchise sportive évolue aujourd'hui dans un environnement où la quasi-totalité des sources de revenus est pleinement optimisée, intégrée à une machine commerciale toujours plus performante et efficace. Cette dynamique a conduit à une croissance soutenue et à une résilience éprouvée des valorisations au fil des années. À vrai dire, l'analyse de l'indice Ross-Arctos Sports Franchise Index (RASFI), portant sur les principales ligues nord-américaines, met en lumière des tendances particulièrement révélatrices sur les rendements des investissements dans des équipes sportives :

- Elles présentent généralement des rendements supérieurs à ceux des catégories d'actifs, telles que les actions, les titres à revenu fixe et les marchandises.
- Elles affichent une faible volatilité en matière de valorisation.
- Elles n'ont aucune corrélation avec les marchés des actions.
- Elles ont fait preuve d'une grande résistance en période de récession et de crise (les ligues et les équipes sportives ont conservé au moins 85 % de leurs revenus, même durant la pandémie de COVID-19).

Ces facteurs s'appliquent aussi bien aux participations majoritaires qu'à celles minoritaires. Ces dernières sont souvent acquises à un prix réduit en raison de leur nature passive, mais elles atteignent leur pleine valeur lors d'un changement de contrôle de la propriété. Cette dynamique financière attrayante séduit un nombre croissant d'investisseurs institutionnels avertis.

Les équipes sportives professionnelles : défis potentiels

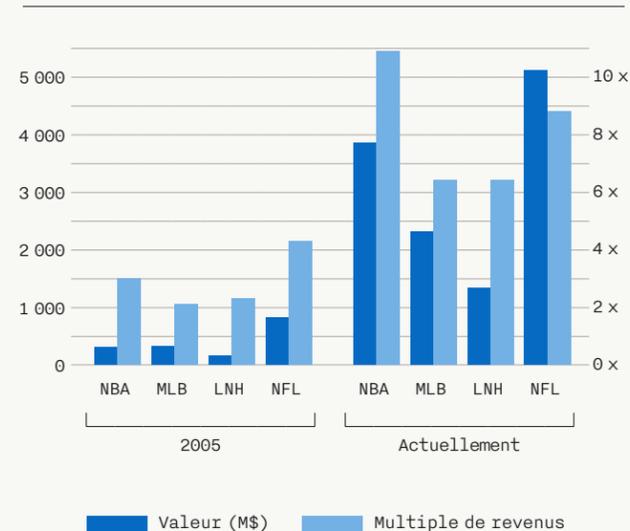
Les facteurs ayant initialement contribué à l'attrait des investissements dans les équipes sportives professionnelles pourraient également freiner la croissance future de leur valorisation à l'avenir. Les sources de revenus traditionnelles sont bien connues et ont atteint un certain niveau de maturité. De plus, elles sont déjà prises en compte dans les valorisations futures des équipes, comme en témoigne la hausse rapide des multiples de revenus moyens observée dans les ligues sportives nord-américaines (voir à droite).

Une part importante des revenus de la plupart des équipes sportives provient des accords négociés à l'échelle de la ligue. Toutefois, plusieurs obstacles limitent leur potentiel de croissance. Par exemple, de nombreuses ligues professionnelles ont déjà négocié des accords de droits médiatiques à long terme, réduisant ainsi les perspectives d'augmentation continue des redevances. En effet, l'économie de ces accords devient de plus en plus contraignante pour de nombreux détenteurs de droits sportifs. Même en cas de hausse des sources de revenus des équipes, la plupart (voire la totalité) sont soumises au partage des revenus, conformément aux règles et aux conventions collectives établies par chaque ligue. Tout comme les revenus à l'échelle de la ligue, ceux des équipes sont confrontés à des défis similaires pour assurer une croissance soutenue à long terme. Par exemple, les chaînes sportives régionales et les accords de distribution locaux subissent le déclin des abonnements à la télévision payante.

Ce qui nous paraît particulièrement intéressant, c'est que les investisseurs institutionnels, les familles aisées et les particuliers fortunés continuent de rechercher des participations, malgré l'opinion des experts du secteur selon laquelle de nombreuses sources de revenus sous-jacentes, en particulier les droits médiatiques, pourraient avoir atteint leur pleine maturité. Tandis que de nombreux groupes de propriété considèrent la rénovation des stades et des arénas

comme un levier pour optimiser les revenus locaux, un groupe d'investisseurs avisés se tourne de plus en plus vers des possibilités d'investissement d'envergure visant à créer de la valeur : les quartiers multifonctionnels à vocation sportive.

Augmentation moyenne des multiples de revenus dans les ligues sportives nord-américaines



Sources de revenus traditionnelles par rapport aux quartiers multifonctionnels des équipes sportives professionnelles

	À L'INITIATIVE DE LA LIGUE (NATIONALE ET INTERNATIONALE)	À L'INITIATIVE DE L'ÉQUIPE (AU NIVEAU LOCAL)	QUARTIERS MULTIFONCTIONNELS À VOCATION SPORTIVE
SOURCES DE REVENUS	<ul style="list-style-type: none"> • Droits de diffusion/médiatiques • Parrainages de ligue • Données et contenus mondiaux 	<ul style="list-style-type: none"> • Droits de diffusion/médiatiques locaux • Parrainages d'équipe • Billetterie et concession de licence pour les loges • Concessions et stationnement le jour de match • Marchandises à l'effigie de l'équipe 	Rendements des projets immobiliers issus d'un assortiment de résidences, de commerces de détail, de bureaux, d'hôtels et de centres de conférence, d'espaces d'accueil et d'autres infrastructures et lieux à vocation communautaire
PARTAGE DES REVENUS	Généralement partagés entre toutes les équipes de la ligue	Différents degrés de capture et de rétention des revenus, tant au niveau de la ligue que de l'équipe	Les revenus sont entièrement conservés par le propriétaire ou le promoteur

Crupi, Anthony. « Ohtani's Payday Fueled by Dodgers' Lucrative Local TV Business. » Sportico.com.
 Jogia, Saajan. « F1 Rumor: The Shocking Cost of Cadillac's Entry into Formula 1 Revealed. » F1 On SI, 26 nov. 2024.
 « Los Angeles Dodgers on the Forbes MLB Team Valuations List. » Forbes.
 « Ross-Arctos Sports Franchise Index: Methodology. » Michigan Ross, Arctos Partners, LP et Stephen M. Ross de la School of Business de l'Université du Michigan, mai 2024.
 Shields, Ben, et Bratches, Sean R.H. *ESPN Navigates a New World Order*. MIT Sloan School of Management, 25 juillet 2024.
 « Warner Bros. Discovery and NBA Reach Agreement to Expand Long-Standing Partnership. » NBA.com.

ARCTOS INSIGHTS. Future of Sports Media: An Update. Shields, Ben, et Bratches, Sean R.H. *ESPN Navigates a New World Order*. MIT Sloan School of Management, 25 juillet 2024.
 « The Breakout by Arctos. » The Breakout by Arctos.
 « Warner Bros. Discovery and NBA Reach Agreement to Expand Long-Standing Partnership. » NBA.com.

SECTION
SECTION
SECTION

02

**Que désigne-t-on par
quartiers multifonctionnels à
vocation sportive et pourquoi
suscitent-ils un intérêt de
la part des dirigeants de
l'industrie du sport ?**

Quartiers multifonctionnels à vocation sportive : un catalyseur de forte croissance des revenus et de création importante de valeur

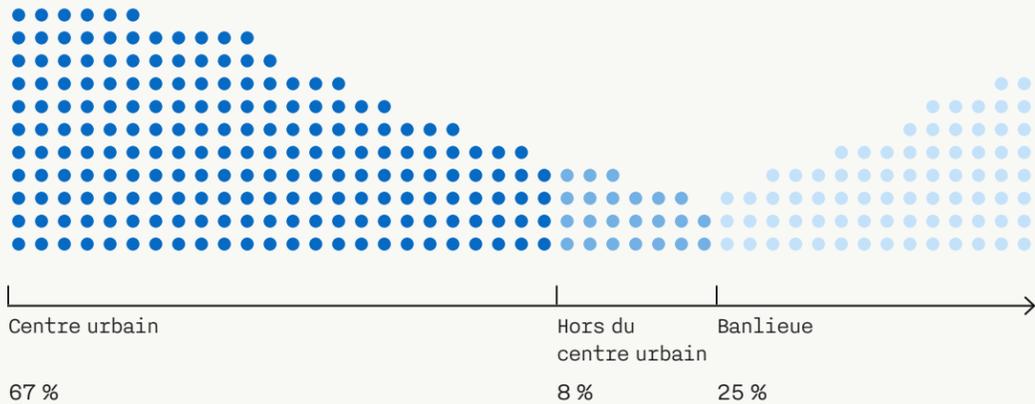
À la croisée du sport et de l'immobilier commercial, les quartiers multifonctionnels à vocation sportive transforment et revitalisent de nombreux paysages urbains et suburbains. Cependant, il est essentiel de distinguer les quartiers multifonctionnels planifiés des quartiers « naturels », plus spontanés, qui ont vu le jour autour de sites existants et bien établis dans les centres-villes (les zones autour des stades Wrigley Field et Fenway Park).

Selon l'étude de ROSSETTI & KLUTCH, les quartiers multifonctionnels se concentrent principalement dans les zones urbaines et 72 % d'entre eux occupent une superficie inférieure à 50 acres. Nous semblons être également au début d'un essor de projets immobiliers, puisque seulement 20 % des 260 sites des cinq grandes ligues sportives nord-américaines sont actuellement situés dans des quartiers multifonctionnels. Cette tendance se confirme avec l'annonce de 37 nouveaux quartiers multifonctionnels au sein de ces ligues en 2024.

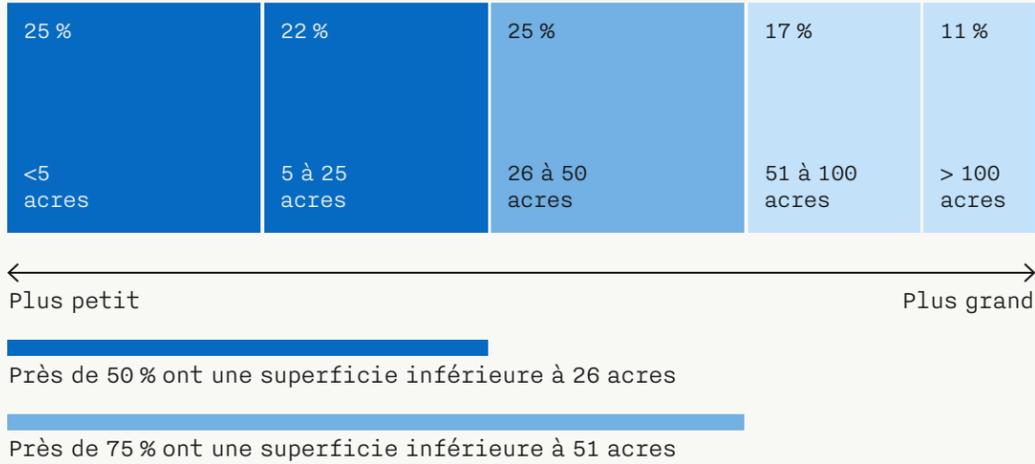
Que désigne-t-on par quartiers multifonctionnels à vocation sportive ?

	QUOI	POURQUOI
À vocation sportive ...	Stades, arénas, salles, installations d'entraînement, bureaux d'entreprise ou centres de formation loués dont le locataire est une équipe sportive	Programmation d'événements assurée et association avec une marque qui captive les passionnés de sport et les consommateurs
Multifonctionnels ...	Un assortiment de logements résidentiels, de commerces de détail, de bureaux commerciaux, de bars et de restaurants, d'hôtels et de centres de conférence, etc.	Les sites multifonctionnels enrichissent l'expérience des consommateurs en augmentant l'affluence et en prolongeant le temps de séjour dans des lieux à proximité des matchs et des événements de quartier
Quartiers	En général, ces zones couvrent plusieurs acres et intègrent des installations et des espaces destinés à la collectivité, tels que des parcs, des amphithéâtres, des centres communautaires et des structures d'accueil	Procurent des éléments importants aux personnes qui privilégient les communautés actives, centrées sur le mode de vie, où l'on vit, travaille et se divertit

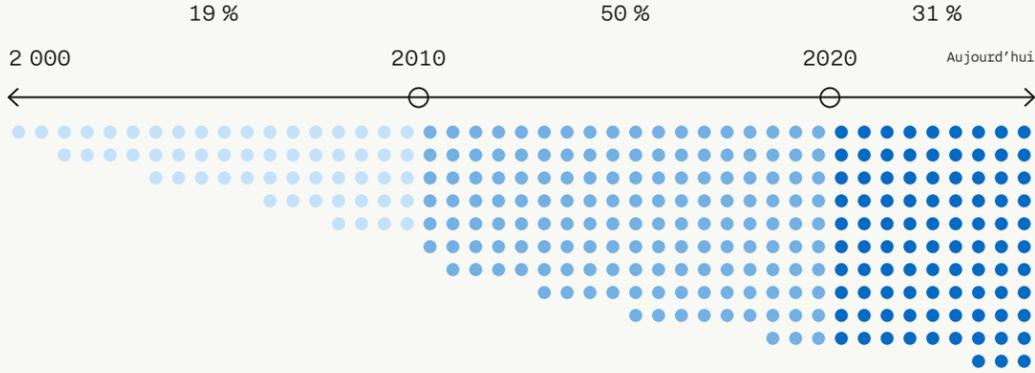
Contexte du lieu



Taille du quartier



Année d'ouverture



LE MEILLEUR

endroit où vivre aux États-Unis (région métropolitaine de Green Bay, selon le U.S. News & World Report en 2023-2024)

75 M\$

de retombées économiques générées par des événements et des congrès locaux

100 M\$

d'augmentation des dépenses touristiques

9 %

de hausse des ventes d'hôtel par rapport à 2021

3,8 %

de croissance démographique dans la région métropolitaine de Green Bay

ÉTUDE DE CAS

Packers de Green Bay

Le quartier de Titledown est un projet immobilier multifonctionnel de 45 acres, situé à proximité du stade Lambeau Field. Inauguré en 2017, il accueille chaque année près d'un million de visiteurs. Les Packers ont investi plus de 300 millions de dollars dans ce quartier, qui propose des activités toute l'année aux résidents et aux touristes. Conçue comme une destination de magasinage et de divertissement, Titledown s'articule autour d'une place publique et comprend un hôtel, des restaurants, un centre de médecine sportive, une banque, environ 300 résidences, des bureaux, ainsi qu'un parc de 10 acres doté d'une pente de glissade sur chambre à air, d'une patinoire, d'aires de jeux et d'un terrain de football.

Sur le plan commercial, l'espace a permis l'émergence de plusieurs partenariats de marques uniques, allant des droits traditionnels sur les places et les aires de jeux avec Hy-Vee et Shopko Optical, jusqu'aux droits de nomination des immeubles de bureaux avec U.S. Venture. Microsoft s'est même associée aux Packers pour établir une société de capital-risque sur place (TitledownTech), dont les actifs sous gestion s'élèveraient à 95 millions de dollars. L'ensemble de ces partenariats à Titledown a permis aux Packers d'atteindre un revenu record de 654 millions de dollars pour l'équipe au cours de la saison 2023.

L'aménagement immobilier a également joué un rôle clé dans l'attribution aux Packers de l'organisation du repêchage 2025 de la NFL, un événement qui devrait générer 100 millions de dollars de revenus. Non seulement Green Bay accueille le repêchage pour la première fois, mais il s'agit également du plus petit marché à avoir jamais accueilli cet événement. Parmi les autres indicateurs de succès notables associés à Titledown, on retrouve :

- la région métropolitaine de Green Bay qui a été élue le meilleur endroit où vivre aux États-Unis par le U.S. News & World Report en 2023-2024 ;
- des retombées économiques de 75 millions de dollars générées par des événements et les congrès locaux ;
- une augmentation de 100 millions de dollars des dépenses touristiques ;
- une hausse de 9 % des ventes d'hôtel par rapport à 2021 ;
- une croissance démographique de 3,8 % dans la région métropolitaine de Green Bay.

Source : ROSSETTI, Matt. Président, ROSSETTI.



Photo (à gauche) : Joe Ferrer/Shutterstock.com
Photo (ci-dessus) : « Packers c. Jets » par Phil Roeder, sous licence CC BY 2.0.

Faire une bonne affaire et une bonne action

Les quartiers multifonctionnels à vocation sportive offrent un potentiel considérable pour la création de partenariats public-privé attrayants, à condition d'être gérés efficacement. Les propriétaires d'équipes peuvent injecter des capitaux supplémentaires dans une équipe sportive existante afin de générer des rendements financiers intéressants, qui échappent aux contraintes liées au partage des revenus au sein de la ligue. En parallèle, une collaboration étroite entre les propriétaires d'équipe, les agents publics, les dirigeants locaux, les organisations et les citoyens tout au long du processus d'aménagement et de zonage permet d'optimiser les retombées positives pour la collectivité. Cet alignement favorise des bénéfices à long terme, directement liés aux investissements dans ces quartiers multifonctionnels.



Les groupes de propriété sont désormais bien plus enclins à injecter des capitaux [supplémentaires] dans l'immobilier et les infrastructures.

Cette stratégie d'investissement direct ouvre la voie à de nouvelles sources de revenus, tant par des expériences haut de gamme que par des projets immobiliers multifonctionnels.

– Tim Katt
Premier directeur général, Sports et divertissements, Transwestern



Les quartiers multifonctionnels permettent aux propriétaires d'équipes de capter et de générer de la valeur en diversifiant leurs sources de revenus.

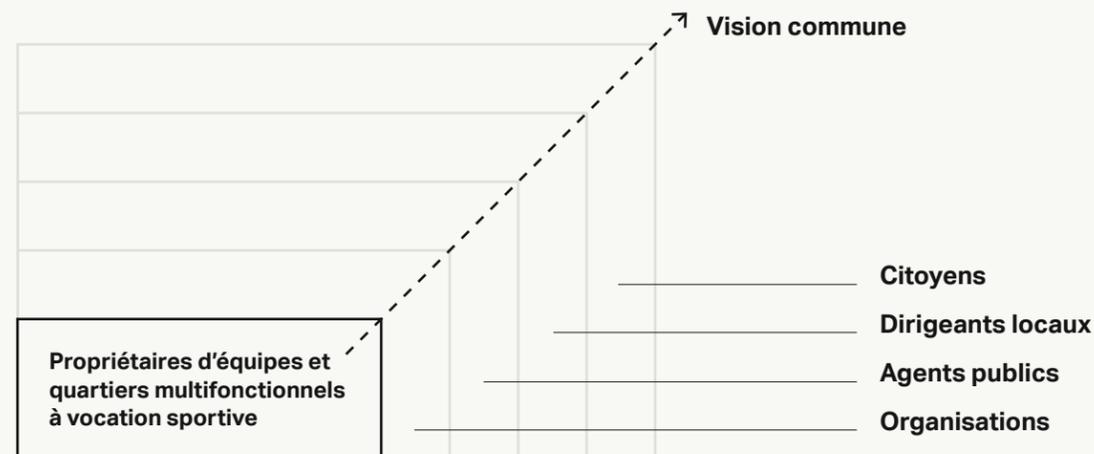
Avantages liés au stade :

- Optimiser les plus hauts niveaux de commandite (droits de dénomination et partenaires fondateurs)
- Améliorer l'offre de services et de produits haut de gamme
- Augmenter le nombre de places assises
- Rehausser l'expérience du jour de match (amélioration des concessions, des angles de vue, etc.) tout en augmentant le prix des billets
- Accroître le nombre d'événements en direct (concerts), afin de générer davantage de revenus des locations, des concessions et d'autres sources
- Attirer une base de passionnés de sport plus jeunes et moins sensibles au prix – Selon PwC, les jeunes passionnés de sport sont 1,4 fois plus enclins à assister à un événement sportif en direct que leurs aînés et dépensent en moyenne 70 dollars de plus par billet
- Renforcer l'attractivité pour les grands événements nationaux et internationaux (championnats, matchs des étoiles, Coupes du monde et Jeux olympiques), ce qui représente également un avantage net pour les collectivités

Avantages liés au quartier :

- Générer des revenus indépendants des mécanismes de partage des revenus au sein de la ligue
- Créer de nouvelles possibilités de partenariat
- Améliorer l'affluence et la durée de séjour des consommateurs
- Offrir des possibilités supplémentaires d'engagement communautaire

L'intégration des quartiers multifonctionnels à vocation sportive offre un potentiel considérable de partenariats public-privé



Katt, Tim. Premier directeur général, Sports et divertissements, Transwestern
PwC Research. Engaging Younger Sports Fans: How Today's Trends Can Inform Tomorrow's Investments.

ÉTUDE DE CAS

Sénateurs d'Ottawa et les plaines LeBreton

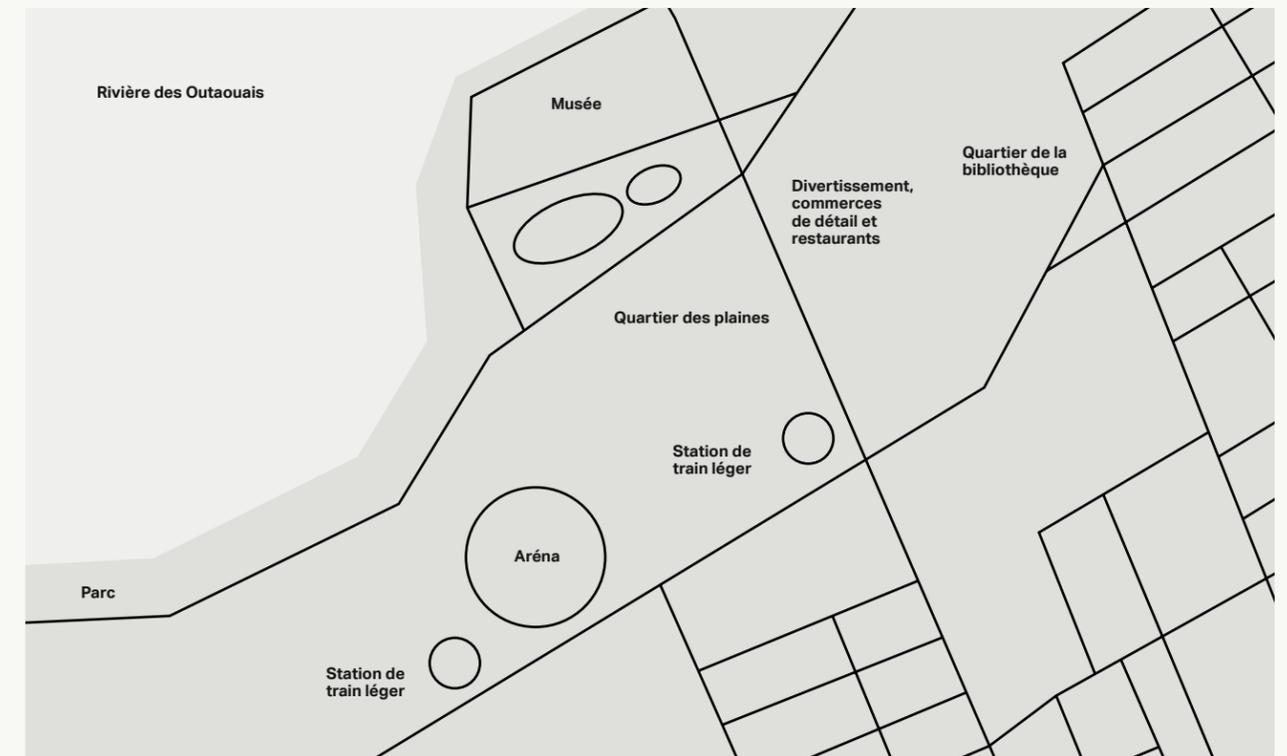
Les Sénateurs d'Ottawa ont conclu un accord avec la Commission de la capitale nationale pour s'installer sur les plaines LeBreton et y construire un stade et un quartier multifonctionnel à vocation sportive. Le projet devrait être financé par des fonds privés, et l'équipe est en cours d'acquisition de 10 acres de terrain. Le quartier multifonctionnel prévu comprendra divers aménagements et services, notamment des restaurants, des bars, des boutiques, un jardin d'hiver et d'autres espaces de divertissement. De plus, le projet inclura des appartements et logements résidentiels, des immeubles de bureaux, des hôtels et d'autres infrastructures.

Le déménagement du Centre Canadian Tire, actuellement situé en banlieue, vers le centre-ville, transformera radicalement l'expérience du jour de match. Grâce à la construction du nouvel aréna à l'intersection des lignes de train léger, la proportion de spectateurs utilisant les transports en commun devrait passer de 5 % à 50 %. Par ailleurs, les plaines LeBreton devraient devenir une destination incontournable pour les passionnés de sport et les touristes tout au long de l'année. Situé à proximité des berges de la rivière des Outaouais et à moins d'un kilomètre de la Colline du Parlement, ce projet sera idéal pour accueillir des concerts, des événements en plein air et divers programmes.

L'équipe prévoit que son emplacement au centre-ville permettra d'organiser 50 à 75 événements supplémentaires par an, en plus des matchs à domicile de la LNH. Cette augmentation est rendue possible grâce à la proximité de la population d'Ottawa-Gatineau, à la nouvelle ligne de train léger et à plus de 10 000 chambres d'hôtel. La demande sera comblée grâce à un calendrier d'événements enrichi, incluant des artistes francophones et des événements en français, l'ajout de nouvelles équipes sportives (hockey, crosse, basketball, etc.), ainsi que de nombreux événements universitaires et collégiaux (le train léger relie l'Université d'Ottawa, l'Université Carleton et le Collège Algonquin).

Les retombées économiques du projet devraient être considérables, les enquêtes menées par les Sénateurs révélant que 30 % des spectateurs qui assistent aux événements sportifs et aux spectacles proviennent de l'extérieur d'Ottawa. Les estimations finales ne sont pas encore établies, mais l'équipe prévoit générer au minimum 9 000 emplois à temps plein et plus de 420 millions de dollars de retombées économiques pendant la phase de construction. Par la suite, l'exploitation de l'aréna et du quartier devrait créer 1 800 autres emplois à temps plein et générer plus de 120 millions de dollars de retombées économiques par an. Bien que les plans du site soient encore en cours d'élaboration, ces estimations restent prudentes et pourraient même augmenter de 40 % à 50 % selon les projections de l'équipe.

Source : Leeder, Cyril. Président-directeur général, Club de hockey des Sénateurs d'Ottawa.



Les nouvelles constructions peuvent profiter aux collectivités locales et aux gouvernements

Même si leur incidence peut être considérable pour les parties prenantes d'une équipe sportive, les quartiers multifonctionnels à vocation sportive offrent également plusieurs avantages pour les collectivités locales qui les accueillent. Sur le plan financier et économique, ces collectivités peuvent profiter d'une hausse des recettes fiscales, notamment sous la forme de taxes foncières et de taxes sur les ventes, générées par les nouvelles installations et les dépenses effectuées dans le quartier. Les quartiers multifonctionnels attirent des visiteurs extérieurs à la collectivité en leur offrant diverses raisons de s'y rendre. En plus d'assister à des matchs et événements, ces visiteurs dépensent leur argent dans les restaurants, les bars, les hôtels et les activités touristiques.

Les quartiers multifonctionnels peuvent également favoriser la croissance de l'emploi au sein des collectivités locales. Initialement, ces projets étaient surtout valorisés pour la création d'emplois temporaires, principalement dans le secteur de la construction, mais ils ont été critiqués pour le manque de perspectives d'emplois permanents. Toutefois, les équipes sportives adoptent de plus en plus une approche visant à générer des centaines, voire des milliers d'emplois permanents, grâce aux projets d'aménagement de quartiers multifonctionnels.

Le New York City FC prévoit créer 1 550 emplois permanents, en plus des 14 200 emplois générés par la construction de l'Etihad Park et du quartier multifonctionnel qui l'entoure.

Les quartiers multifonctionnels peuvent également contribuer à l'atteinte des objectifs gouvernementaux en matière de projets communautaires inclusifs. Les projets les plus récents prévoient souvent des contrats de plusieurs millions de dollars durant la phase de construction, profitant aux entrepreneurs locaux, ainsi qu'aux entrepreneurs et aux entrepreneurs issus de minorités. En octobre 2024, l'Université Northwestern a investi 27 millions de dollars dans ce type de contrats dans le cadre de la rénovation du stade Ryan Field. Les projets multifonctionnels deviennent souvent le catalyseur du développement communautaire :

- Installations sportives et récréatives pour les jeunes
- Bâtiments de centre communautaire
- Aménagement d'un nouveau parc
- Investissements dans les espaces culturels de la collectivité, y compris de nouveaux théâtres et centres d'art



« New York City FC and Etihad Airways Announce Etihad Park. » New York City FC.
Northwestern Now Staff. Ryan Field Redevelopment Announces \$133 Million in Minority Contracts to Date.

ÉTUDE DE CAS

Bees de Salt Lake (ligue mineure de baseball)

En 2025 s'ouvrira le nouveau centre urbain régional Downtown Daybreak à South Jordan (Utah), une localité dans la région en plein essor du sud-ouest du comté de Salt Lake. Construit par la société Larry H. Miller Company, il offrira des emplois, des logements à une gamme de prix, y compris abordables, des commerces de détail, des restaurants, ainsi que des installations sportives et de divertissement avec des options de loisirs accessibles et conviviales pour les familles.

Le projet de 200 acres est axé sur un stade de baseball de 140 millions de dollars financé par le secteur privé et géré par Miller Sports + Entertainment (MSE). Lieu d'attache des Bees de Salt Lake, le Ballpark at America First Square constituera le point central du premier développement de ce type en Utah.

Ce quartier multifonctionnel à vocation sportive est situé dans le secteur de Daybreak, un développement résidentiel planifié de 4 100 acres appartenant à la société Larry H. Miller Real Estate. Le Downtown Daybreak devrait attirer plus d'un million de visiteurs chaque année grâce à ses offres, dont un complexe de divertissement cinématographique proposant également des jeux, des salles de quilles et des options de restauration haut de gamme ; une patinoire extérieure ; un amphithéâtre extérieur pour concerts et spectacles ; des commerces de détail ; des restaurants ; des espaces à bureaux ; des logements, et plus encore.

La société propriétaire jouit d'une excellente réputation acquise au fil de nombre d'investissements dans la collectivité. De même type, le projet Downtown Daybreak a réuni des millions de dollars de capitaux privés pour financer des améliorations infrastructurelles et communautaires significatives : la Larry H. & Gail Miller Family Foundation a octroyé 25 millions de dollars pour établir un centre régional des arts dans le quartier.

Le quartier multifonctionnel devrait :

- combler 15 % ou plus des besoins de logements en Utah avec la création de 4 724 unités résidentielles, dont 10,6 % sont abordables et incluent des logements à prix modique pour les travailleurs du quartier ;
- offrir à la collectivité des pistes piétonnières et cyclables, de même qu'un nouveau point d'arrêt du transport en commun ;
- générer 9 000 emplois directs, dont 7 000 emplois de bureau ;
- encourager la conservation de l'eau et la gestion responsable des terres.

Sources : Miller Sports + Entertainment et Larry H. Miller Real Estate

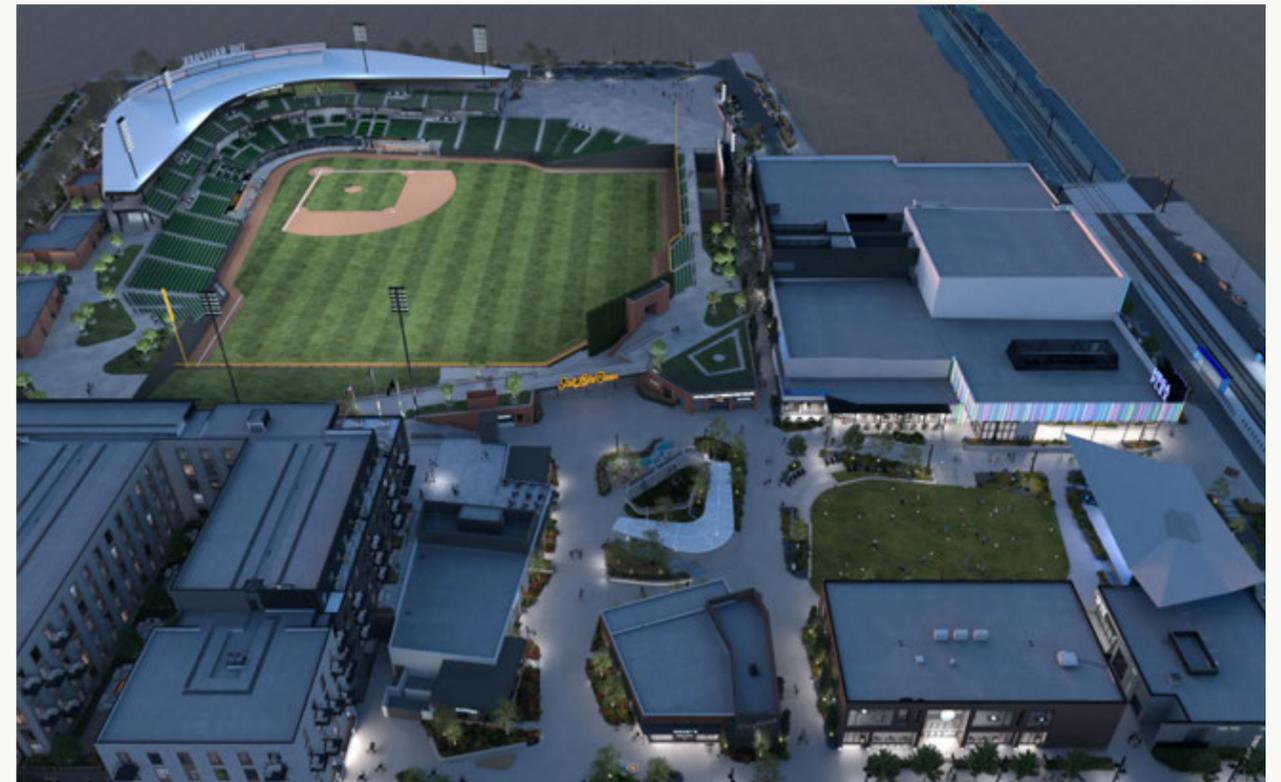


Photo : Gracieuseté des Bees de Salt Lake

New York City Football Club

Quartier défavorisé de la ville de New York, Willets Point présentait de vastes terrains vagues et un potentiel inexploité. Le New York City Football Club (FC) avait besoin d'un stade, et la ville de New York avait besoin de plus de logements et d'espaces publics pour les résidents. Leurs intérêts respectifs convergeaient donc.

Le nouveau quartier multifonctionnel à vocation sportive Etihad Park répond aux besoins de la collectivité au moyen d'une infrastructure de pointe. Le stade de soccer, qui ouvrira ses portes en 2027, sera entièrement financé par le New York City FC au moyen de capitaux privés. Ce tout premier stade de ligue majeure de soccer fonctionnant entièrement à l'électricité sera la pierre angulaire d'un important réaménagement de 3 milliards de dollars de Willets Point comprenant :

- Etihad Park, le stade de 25 000 places du New York City FC et le tout premier stade de la ville de New York réservé au soccer ;
- 2 500 unités de logement abordables – le plus grand projet new-yorkais de construction de logements tous abordables en 40 ans ;
- un tout nouvel établissement scolaire public de 650 places ;
- 115 000 pieds carrés d'espaces publics ;
- un nouvel hôtel de 250 chambres ;
- des commerces de détail au niveau du sol.

Le New York City FC prévoit que le quartier multifonctionnel générera des retombées économiques de 6,1 milliards de dollars au cours des 30 prochaines années. De plus, le stade a été conçu pour des utilisations communautaires inspirées par la vision du club : améliorer les vies par le soccer. Qu'il s'agisse d'offrir des espaces de réunion aux organismes communautaires ou d'accueillir des marchés d'agriculteurs, d'autres commerces ou d'autres événements les jours où aucun match n'est

prévu, Etihad Park offrira d'énormes avantages pour l'arrondissement de Queens et pour la ville de New York.

Outre les retombées qu'il suscitera pour la collectivité de Willets Point, Etihad Park permettra à l'équipe du New York City FC de s'installer dans son propre stade exploité par le club, ce qui aura une incidence considérable sur ses recettes. Le club pourra proposer des événements triés sur le volet (concerts, matchs de soccer de l'USWNT et de l'USMNT, etc.).

Il pourra aussi rechercher plus de commandites que jamais auparavant auprès de marques qui auront ainsi l'occasion de s'associer à un site de classe mondiale. Le New York City FC s'alliera à un groupe restreint de partenaires pour explorer des occasions rattachées à plusieurs emplacements emblématiques dans le stade. L'équipe disposera également d'espaces d'accueil idéalement positionnés dans un stade de soccer, d'une boutique d'équipe (pour la première fois), et de plus encore.

Le club considère que le projet a pu aller de l'avant grâce au dialogue continu avec les leaders communautaires et à son souci de mettre les besoins de la collectivité au cœur du développement de ce quartier multifonctionnel. En particulier, le New York City FC a collaboré étroitement avec Francisco Moya, le membre du Conseil municipal de New York dont relève le district d'Etihad Park et qui s'est fait le champion de ce projet, de même qu'avec le maire de la ville de New York et le président du conseil d'arrondissement de Queens.

Etihad Park sera le point d'ancrage d'un nouveau quartier revitalisé. Il constituera aussi un pôle sportif avec le Citi Field des Mets de New York situé en face et le Billie Jean King National Tennis Center de l'USTA à distance de marche. Le développement, qui bénéficiera d'un important afflux piétonnier, sera vraiment unique dans une ville de l'envergure de New York.

Source : Sims, Brad. Chef de la direction, New York City FC.



Photos : Gracieuseté du New York City FC



Les projets de revitalisation continuent de croître

Selon ROSSETTI et KLUTCH, pas moins de 37 projets de quartier multifonctionnel à vocation sportive associés aux principaux sports professionnels nord-américains avaient été annoncés en date de décembre 2024. Et ce bilan ne tient même pas compte des autres types de développements multifonctionnels (p. ex. Camp Nou, Estadio Universitario, Hangzhou International Sports Centre) et des projets axés sur les ligues mineures, collégiales et de niveau secondaire.

Tous ces projets ne nécessiteront pas les investissements de 2 milliards de dollars et plus qu'il faudra pour construire le stade Highmark des Buffalo Bills ou de 7 milliards de dollars pour le projet 1901 qui s'établira au Chicago Bulls' and Blackhawks' United Center.

Le sport féminin offre des occasions inexploitées

On prévoit que le sport professionnel féminin générera 2,35 milliards de dollars dans le monde en 2025, soit une augmentation de 25 % par rapport à 2024, grâce au nombre croissant de téléspectateurs renforcé par de nouveaux accords de droits médiatiques, aux supporters fidèles et engagés, à l'arrivée de nouveaux propriétaires et à l'émergence de superstars qui ont élevé ce sport à de nouveaux sommets. Parallèlement à cette croissance, les investissements dans de nouvelles installations d'entraînement ont explosé, en particulier dans la WNBA : les clubs Indiana Fever, Las Vegas Aces, Seattle Storm, Phoenix Mercury, Chicago Sky, Dallas Wings, WNBA Portland, Toronto Tempo, Los Angeles Sparks et Golden State Valkyries ont tous ouvert de nouvelles installations d'entraînement ou annoncé des projets dans ce sens.

Le Boston Legacy FC de la NWSL comptait parmi les quelques clubs à annoncer un nouveau projet de stade, et il a également été annoncé que le club de Denver établira un nouveau stade de même qu'un quartier. De plus, le nouveau stade du KC Current – financé à hauteur de 117 millions de dollars par le secteur privé et le premier stade conçu pour une équipe sportive féminine professionnelle – a connu un succès retentissant. L'équipe a conclu un lucratif accord de droit de nomination de 10 ans avec le géant ferroviaire CPKC et a accueilli le Championnat 2024 de la NWSL au cours de la première saison en exploitation du stade. Tous ces facteurs ont contribué aux recettes de quelque 40 millions de dollars générées par l'équipe en 2024, une augmentation de 200 % par rapport à 2023.

Le KC Current a annoncé, en avril 2024, la construction d'un quartier multifonctionnel à vocation sportive de 20 acres au coût d'environ 800 millions de dollars, une première dans le sport féminin. Ce quartier, qui offrira aux amateurs un endroit où se rendre avant et après les matchs, devrait susciter une revitalisation de la zone riveraine toute proche avec ses commerces de détail, ses établissements de divertissement et ses restaurants, ainsi que ses 1 000 unités résidentielles et 20 000 pieds carrés d'espaces à bureaux.

Cependant, ils exigeront presque tous des investissements de centaines de millions de dollars, et les 37 projets susmentionnés se chiffreront à des dizaines de milliards de dollars. Les sommes astronomiques requises pour établir ces installations sportives et ces quartiers multifonctionnels à vocation sportive exigeront des apports de capitaux provenant de sources traditionnelles et non traditionnelles. Nous explorons, dans la prochaine section, les options de financement privé et public envisagées.

Le sport masculin a motivé la construction de 37 quartiers multifonctionnels aux États-Unis, mais le sport féminin a, jusqu'ici, attiré peu d'investissements similaires. Le Monarch Collective, un fonds de plus de 200 millions de dollars, vise à changer cette dynamique en investissant dans des équipes et des ligues sportives féminines avec des droits connexes. L'associée gestionnaire Jasmine Robinson attribue la pénurie de projets de quartier multifonctionnel à vocation sportive axés sur le sport féminin à deux facteurs :

- Le besoin de nouvelles installations pour le sport féminin est immédiat, vu le sous-investissement historique dans ces équipes et ces ligues. Or, il faut généralement beaucoup plus de temps pour planifier et construire un quartier multifonctionnel plutôt qu'un simple stade réservé aux matchs sportifs et à l'entraînement. Comme les équipes masculines peuvent revitaliser des installations existantes, ce qui n'est pas le cas des équipes féminines, leurs besoins sont moins pressants.
- Les recettes des équipes sportives masculines, contrairement aux équipes sportives féminines, seront bientôt plafonnées dans leurs installations actuelles à moins que des mesures ne soient prises. Ce n'est pas le cas des équipes et des ligues féminines. Comme leurs recettes continuent de croître rapidement sans nécessiter de nouveaux investissements dans des installations, elles suscitent moins d'inquiétudes à court terme.

M^{me} Robinson croit qu'au fil du temps, les équipes sportives masculines et féminines auront des besoins et des échéanciers semblables en matière d'installations. C'est l'une des raisons pour lesquelles les ligues féminines professionnelles existantes, comme la WNBA et la NWSL, et les nouvelles ligues, comme la Unrivaled Basketball League et la Pro Volleyball Federation, comptent parmi les occasions d'investissement les plus attrayantes pour les intervenants du sport et les médias. Les capitaux investis dans ces actifs relativement jeunes, et leur valeur, ont affiché une croissance rapide au cours des 12 à 24 derniers mois.

Andrews, Jim. "KC Current Stadium Naming Deal Is on the Right Track." TicketManager, 24 octobre 2023.
Haskel, Jenny, et al. « Beyond the Billion-Dollar Barrier: Charting the next Phase of Growth. » Deloitte, 2025.
Lloyd-Hughes, Theo. "How Did Denver Become the NWSL's 16th Expansion Team?" SI, 9 janvier 2025.
Robinson, Jasmine. Associée gestionnaire, Monarch Collective.
Pirrone, Chris. "The Buffalo Bills' New Stadium Is Designed with the World's Largest Heated Roof to Withstand Buffalo's Snowfall." Buffalo Bills On SI, 19 décembre 2024.

37
quartiers

41
équipes
sportives de
ligue majeure

*Indique les quartiers que se partageront plusieurs équipes et qui ne sont comptés qu'une fois dans le total de 37.



Ligue majeure de soccer : 5

Austin FC, Verde Square
DC United, Parcel B
FC Cincinnati, West End
Inter Miami, Miami Freedom Park
Minnesota United, United Villages at Midway

Ligue majeure de baseball : 8

Orioles de Baltimore, Camden Yards Area
Astros de Houston, Astros District
Mets de New York, Metropolitan Park
Athletics de Las Vegas, Ballpark
Phillies de Philadelphie, South Philadelphia Sports Complex*
Pirates de Pittsburgh, Plaza
Rays de Tampa Bay, Historic Gas Plant District
Nationals de Washington, Nationals Park Hub

Ligue nationale de hockey : 10

Ducks d'Anaheim, Anaheim District/ocV!BE
Atlanta, The Gathering at South Forsyth
Flames de Calgary, Rivers District
Hurricanes de la Caroline, Arena District
Blackhawks de Chicago, The 1901 Project*
Avalanche du Colorado, Ball Arena SAD*
Islanders de NY, Belmont Park Redev't
Flyers de Philadelphie, South Philadelphia Sports Complex*
Sénateurs d'Ottawa, développement des plaines LeBreton
Penguins de Pittsburgh, Lower Hill Redev't

Ligue nationale de football : 9

Cardinals de l'Arizona, The District of Sportsman's Park
Bears de Chicago, Arlington Heights
Chicago – Museum Campus
Colts d'Indianapolis, Eleven Park
Jaguars de Jacksonville, "Lot J" District
Eagles de Philadelphie, South Philadelphia Sports Complex*
Titans du Tennessee, East Bank
Browns de Cleveland, Brook Park
Raiders de Las Vegas, The Stadium District
Rams de Los Angeles, Hollywood Park

NBA : 9

Hawks d'Atlanta, Centennial Yards
Hornets de Charlotte, Performance Center
Bulls de Chicago, The 1901 Project*
Nuggets de Denver, Ball Arena SAD*
Clippers de Los Angeles, Intuit Dome Entertainment District
Magic d'Orlando, Westcourt
76ers de Philadelphie, South Philadelphia Sports Complex*
Cavaliers de Cleveland, Global Peak Performance Centre
Pistons de Détroit, Henry Ford Detroit Pistons Performance Center

ROSSETTI | Sports Global Detroit Local.
"The 1901 Project." The 1901 Project, 16 janvier 2025.

SECTION
SECTION
SECTION

03

**Comment les quartiers
multifonctionnels à vocation
sportive sont-ils financés ?**



Financement d'équipes et d'installations

Même s'ils présentent un potentiel de rendement élevé, les quartiers multifonctionnels à vocation sportive sont considérés comme des projets coûteux et complexes. Néanmoins, le nombre de tels projets entrepris a considérablement augmenté au cours des vingt dernières années. L'ampleur et la complexité de la structure financière qui sous-tend le sport et les installations sportives varient selon les volets – équipes, stades et quartiers multifonctionnels – et les types de capitaux disponibles pour ces initiatives.

Besoins de financement

- Équipes
- Stades
- Quartiers multifonctionnels

Types de financement

- Capitaux propres
- Capital d'emprunt
- Crédit privé
- Investissements publics

Financement d'équipes

Dans le passé, les équipes de sport professionnel appartenaient principalement à des personnes ou des familles fortunées, une personne étant désignée comme propriétaire principal. Ce n'est plus le cas depuis 2006, lorsque trois fonds d'investissement américains se sont associés pour faire l'acquisition d'une participation majoritaire dans l'équipe de soccer Paris Saint-Germain. Cette première opération a ouvert la voie aux investisseurs institutionnels (sociétés de capital-investissement, gestionnaires d'actifs alternatifs et gestionnaires de fonds) et aux fonds souverains.

Cependant, ce n'est qu'en 2019 que les cinq grandes ligues sportives nord-américaines ont commencé à permettre aux sociétés de capital-investissement d'investir dans des équipes sportives, et seulement dans des positions minoritaires. Cela a été fait pour faciliter les investissements dans les équipes, les stades et les quartiers multifonctionnels à vocation sportive et pour assurer la liquidité de ce marché, l'augmentation spectaculaire des valorisations des équipes ayant réduit le bassin d'acheteurs potentiels. Arctos Partners, Ares, Sixth Street, Blue Owl et d'autres sociétés ont établi des fonds de plusieurs milliards de dollars consacrés à l'investissement dans l'industrie du sport professionnel et la propriété d'équipes sportives.

Financement de stades

Comme les valorisations des équipes, les coûts associés à la construction et au financement de stades sont en forte hausse, selon les experts en financement de stades de RBC. Par exemple, alors qu'il y a 20 ans il était possible de construire de grands stades pour environ 500 millions de dollars, les 49ers de San Francisco dépenseront quelque 250 millions de dollars simplement pour rénover le Levi's Stadium – construit pour la saison 2014 au coût de 3 à 4 milliards de dollars en fonds publics et privés – en prévision du Super Bowl LX de 2026.

Cependant, et contrairement aux structures de financement passées, les constructions et les rénovations de stades sont maintenant plus susceptibles d'être financées par emprunt.

Financement de quartiers multifonctionnels à vocation sportive

L'envergure et la sophistication des nouveaux quartiers multifonctionnels à vocation sportive nécessitent presque toujours une association avec des partenaires de financement institutionnels. Les sociétés de capital-investissement, en effet, offrent un accès à de plus importantes sources de capitaux provenant de particuliers fortunés qui cherchent à maximiser leurs rendements dans un scénario de taux d'intérêt en baisse.

Le recours aux capitaux d'emprunt

Il existe différentes méthodes d'établissement du taux d'intérêt d'un prêt, mais l'approche couramment utilisée est celle du ratio de couverture des intérêts.

Bénéfice avant intérêts et impôts (BAII)

Total des charges d'intérêts sur les dettes impayées de l'entreprise

Plus ce ratio est élevé, plus les taux d'intérêt, et par conséquent les versements, sont bas, compte tenu du risque de défaut moindre.

Historiquement, des capitaux d'emprunt ont été utilisés pour financer des installations sportives plutôt que des quartiers multifonctionnels à vocation sportive : il est plus facile, se fondant sur les données passées touchant les ventes de billets, de nourriture et de boissons, les revenus tirés de partenariats publicitaires et les coûts d'exploitation, de prévoir les revenus nets d'un établissement sportif. Ces entrées et sorties de fonds peuvent être utilisées pour modéliser plus précisément les taux d'intérêt permettant de rentabiliser l'opération et d'évaluer les risques de défaut.

Ce genre de calcul visant un quartier multifonctionnel est beaucoup plus difficile à établir, et il existe peu de sûretés, mis à part le terrain, permettant de protéger l'investissement. Bien que l'on soit tenté d'envisager la construction d'un quartier multifonctionnel comme s'il s'agissait d'un développement immobilier, ces projets sont moins attrayants pour les investisseurs pour ces motifs :

- Il n'y a ni prêt hypothécaire, ni locataire comme source de revenus permettant d'effectuer des projections de résultat net d'exploitation.
- Les propriétaires des équipes sportives ne sont habituellement pas seuls propriétaires des développements commerciaux ou résidentiels qui composent le quartier.
- Il est plus difficile pour les banques traditionnelles de déterminer les risques de défaut en l'absence de paramètres financiers conventionnels.

Cela signifie non que les banques traditionnelles ne participeront pas au financement des quartiers multifonctionnels, mais qu'il s'agit d'une décision d'affaire plus complexe, compte tenu de la faible tolérance au risque des banques. Vraisemblablement, les banques qui financeront un quartier multifonctionnel à vocation sportive :

- prêteront 200 à 300 millions de dollars selon un terme de cinq ans, bien qu'il existe des écarts importants quant aux montants et aux termes ;
- utiliseront souvent leurs propres capitaux pour refinancer les prêts d'autres bailleurs de fonds trois à cinq ans après la fin de la construction du quartier. Ces autres bailleurs de fonds sont généralement des investisseurs institutionnels (compagnies d'assurances ou sociétés de crédit privées) qui ont participé au financement à titre privé.



Incidence potentielle des capitaux privés sur le sport

Compte tenu des défis que présente pour les banques conventionnelles l'octroi de prêts pour la construction de quartiers multifonctionnels à vocation sportive, le financement de ce type de projet offre d'intéressantes occasions pour les bailleurs de fonds privés. Totalisant plus de deux billions de dollars, les actifs financiers des compagnies d'assurances, des caisses de retraite, des fonds souverains de dotation, des sociétés de gestion familiale et des personnes ultra fortunées offrent un attrait considérable en tant que sources de capitaux plus souples.

Le financement par capitaux privés offre ces avantages :

- Capacité d'appliquer différents paramètres et différentes méthodes de valorisation.
- Une structure tarifaire et des exigences de capital différentes de celles des banques.
- Des horizons temporels potentiellement à plus long terme.

Les sociétés de capitaux privés recherchent des occasions de déploiement de crédit offrant des rendements additionnels sans risques excessifs. Nous croyons que les quartiers multifonctionnels à vocation sportive pourraient offrir de telles occasions pour ces raisons :

- Les perspectives des équipes sportives quant aux « actifs générationnels » sont harmonisées avec celles des bailleurs de fonds : un horizon temporel de 5 à 10 ans.
- Ces investissements sont particulièrement attrayants du point de vue du rendement dans le contexte de faibles taux d'intérêt projeté.
- Les propriétaires d'équipes sportives sont disposés à payer des taux d'intérêt plus élevés, compte tenu de leurs attentes de taux de rendement internes pouvant atteindre 30 %.

Les quartiers multifonctionnels à vocation sportive attirent aussi des investissements du secteur public

Bien que le crédit privé et les prêteurs traditionnels puissent être des sources de fonds attrayantes, les équipes sportives ont également accès aux capitaux publics. Les organisations sportives et les collectivités environnantes entretiennent de tout temps d'étroites relations. Ces relations ont mené à l'utilisation de fonds publics pour financer les coûts de construction de complexes sportifs et d'installations mixtes.

Les divers paliers de gouvernement ont généralement recours à l'émission de titres de créance, comme les obligations municipales, pour financer ces projets à des taux d'intérêt beaucoup plus faibles que ceux que doivent payer les propriétaires d'équipes sportives. De plus, ces titres de créance constituent des placements libres d'impôt. Les gouvernements locaux peuvent également augmenter les taxes sur les loisirs et prêter cet argent à taux d'intérêt faible ou nul aux organisations sportives. Dans le passé, les équipes sportives ont souvent tiré parti de l'une ou l'autre de ces options de financement, ou des deux.

Plus récemment, les gouvernements, les groupes communautaires et les médias ont remis en question l'utilisation de fonds publics pour octroyer des prêts aux organisations sportives en raison de la faiblesse réelle ou perçue des rendements du capital investi. Certaines entités municipales sont demeurées endettées pendant des décennies par suite de telles opérations de financement de construction de complexes sportifs. Ce fut le cas, notamment, de l'Afrique du Sud (Coupe du Monde 2010) et de la ville de Montréal (stade olympique).

La valeur communautaire des quartiers multifonctionnels à vocation sportive ne se limite toutefois pas au rendement financier. Ces quartiers peuvent servir de catalyseurs pour d'autres investissements communautaires, contribuer à maximiser la valeur des investissements immobiliers existants, stimuler le tourisme et offrir à la collectivité une visibilité accrue. Les zones environnantes peuvent, de surcroît, être rentabilisées par la tenue d'autres activités comme des tournois pour les jeunes, des concerts, des festivals, des marchés agricoles et d'autres événements.

Cependant, l'octroi et le maintien de financement public d'organisations sportives deviennent de plus en plus conditionnels à une réduction des risques et à une augmentation des avantages. Les municipalités dépendent largement du tourisme, de la promotion immobilière et de l'imposition de taxes pour financer les quartiers multifonctionnels à vocation sportive. Les équipes sportives doivent démontrer plus clairement le rendement potentiel du projet envisagé, surtout lorsque ce rendement dépend principalement ou exclusivement de ces sources de revenus.

Voici donc deux études de cas démontrant comment une collectivité a bénéficié d'investissements dans la construction d'un quartier multifonctionnel à vocation sportive ou d'un complexe sportif : le Arlington Entertainment District et les Padres de San Diego. De nombreux autres projets de quartier multifonctionnel ont obtenu des millions de dollars en financement public, y compris ceux des Titans du Tennessee et du Magic d'Orlando. Nous croyons que le financement public demeurera une option viable pour de nombreuses équipes sportives dans les circonstances appropriées.

Cohen, Charles, et al. "Fast-Growing \$2 Trillion Private Credit Market Warrants Closer Watch." IMF Blog, 8 avril 2024.
Rein PHD, Irving, Shields, Ben, et Adam Grossman. The Sports Strategist: Developing Leaders for a High-Performance Industry. Oxford University Press, 2017

Arlington Entertainment District

Projet public-privé de 3,9 milliards de dollars, le Arlington Entertainment District (AED), à Arlington, au Texas, démontre ce qui motive les gouvernements locaux à soutenir financièrement la construction d'un quartier multifonctionnel à vocation sportive. Au début des années 2000, le projet consistait à construire un centre commercial autour du Globe Life Park (l'ancien lieu d'attache des Rangers du Texas, maintenant appelé Choctaw Stadium). Au cours des 20 années qui ont suivi, le AT&T Stadium (Cowboys de Dallas), le Globe Life Field (Rangers du Texas) et le Choctaw Stadium sont devenus les points d'ancrage du quartier multifonctionnel Texas Live!, qui contient également des hôtels, des bars et des restaurants.

La United Football League (UFL) a annoncé qu'elle avait conclu un contrat de location pour l'établissement d'un siège social de 11 409 pieds carrés à Arlington. Un nouveau complexe d'appartements de luxe appelé One Rangers Way est également en cours d'élaboration. Selon Kelli Fischer, cheffe des finances des Rangers du Texas, One Rangers Way affiche déjà un taux d'occupation de 93 %, avec des baux comparables à ceux d'unités locatives à Dallas et à Fort Worth et surpassant nettement ceux d'unités semblables à Arlington.

L'AED a créé des retombées économiques de milliards de dollars pour la municipalité d'Arlington, qui a déclaré que ses recettes touristiques étaient passées à 2,8 milliards de dollars provenant de 15,6 millions de visiteurs en 2023, soit le double de ce qu'elles étaient il y a dix ans. La municipalité bénéficie également d'une taxe hôtelière de 9 %. Les recettes tirées en grande partie du tourisme sont utilisées pour promouvoir la ville d'Arlington comme destination de congrès et de tourisme. L'augmentation des recettes touristiques au cours de la dernière décennie a démontré que la taxe hôtelière ne constitue pas un dissuasif important et qu'elle génère d'importants revenus permettant d'attirer encore plus de touristes à Arlington.

De plus, l'utilité des installations sportives du quartier ne se limite pas à la présentation de matchs sportifs. Le AT&T Stadium a accueilli et accueillera les séries éliminatoires de football collégial et la Coupe du monde de la FIFA, ainsi que des concerts, des compétitions de supercross, des spectacles de camions monstres et des événements gastronomiques. Le Globe Life Field a accueilli le Match des étoiles de la Major League Baseball 2024, qui a généré des retombées économiques directes et indirectes estimatives de 85 millions de dollars, selon le Arlington Convention & Visitors Bureau et la Arlington Sports Commission.

La ville d'Arlington comprenait ce potentiel de création de valeur lorsqu'elle a construit l'AED. Au milieu des années 2010, les Rangers avaient sérieusement envisagé la construction à Dallas d'un nouveau stade avec toit rétractable, étant donné qu'un grand nombre de leurs supporters vivaient dans cette ville. Consciente que ce projet serait catastrophique pour l'AED, la municipalité d'Arlington a obtenu 500 millions de dollars de capitaux publics pour la construction du Globe Life Field. « La ville d'Arlington se distingue par sa volonté de venir en aide à la collectivité, dit M^{me} Fischer. Il ne fait aucun doute que le stade et l'AED représentent d'importantes sources de revenus pour les Rangers. Toute équipe qui n'a pas de recettes non liées au sport aura moins de valeur. Une équipe qui tire des revenus diversifiés prospérera en tout temps, et non seulement en saison de matchs. »



Servant de créneau unique dans le domaine plus large du développement économique, le Arlington Entertainment District constitue pour la ville un puissant moteur économique. La réussite des quartiers sportifs et de divertissement repose sur un processus sophistiqué qui combine plusieurs disciplines, une synergie que j'appelle « l'événementonomique ».

— Gus Garcia
Directeur du Bureau du développement économique
Ville d'Arlington



Les complexes modernes ne sont plus seulement des endroits où assister à des matchs ou à des événements, ce sont des écosystèmes stratégiquement conçus. Leurs sources de prospérité sont multiples : partenariats publics-privés, planification et design de zonage précis, réglementation fondée sur la forme, superpositions de districts, contributions de franchises sportives, d'experts en transport, de gestionnaires municipaux et de spécialistes du développement économique, ainsi que la planification et l'utilisation d'incitatifs locaux, étatiques et régionaux souvent soutenus par des investissements privés.

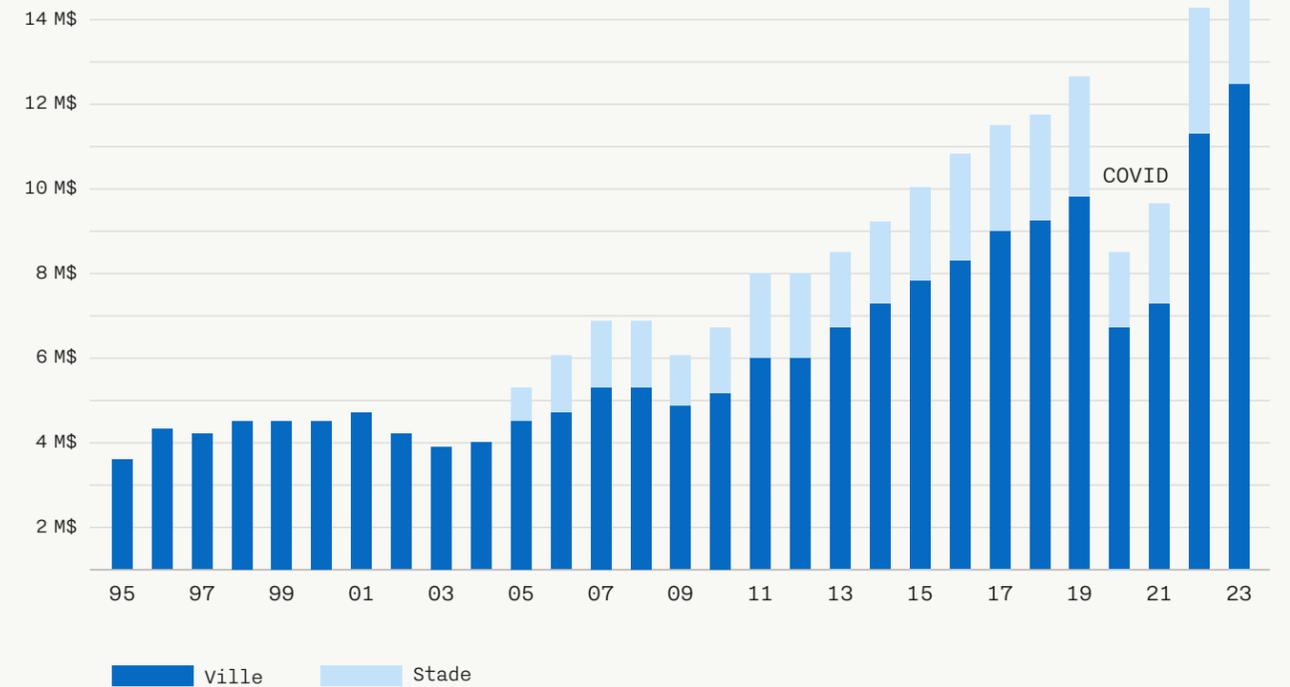
Ces complexes comptent de plus en plus, pour assurer leur prospérité, sur la maximisation de flux de revenus diversifiés plutôt que sur la maximisation de la vente de billets.

La conception des aménagements environnants – hôtels, restaurants, espaces de vente au détail et expériences immersives – ajoute des strates de rentabilité. Chaque événement qui y prend place offre un ensemble unique d'occasions économiques et d'avantages communautaires, ce qui rend l'harmonisation du projet avec la vision de la ville et avec les besoins et les attentes des divers intervenants et des consommateurs essentielle à sa réussite à long terme.

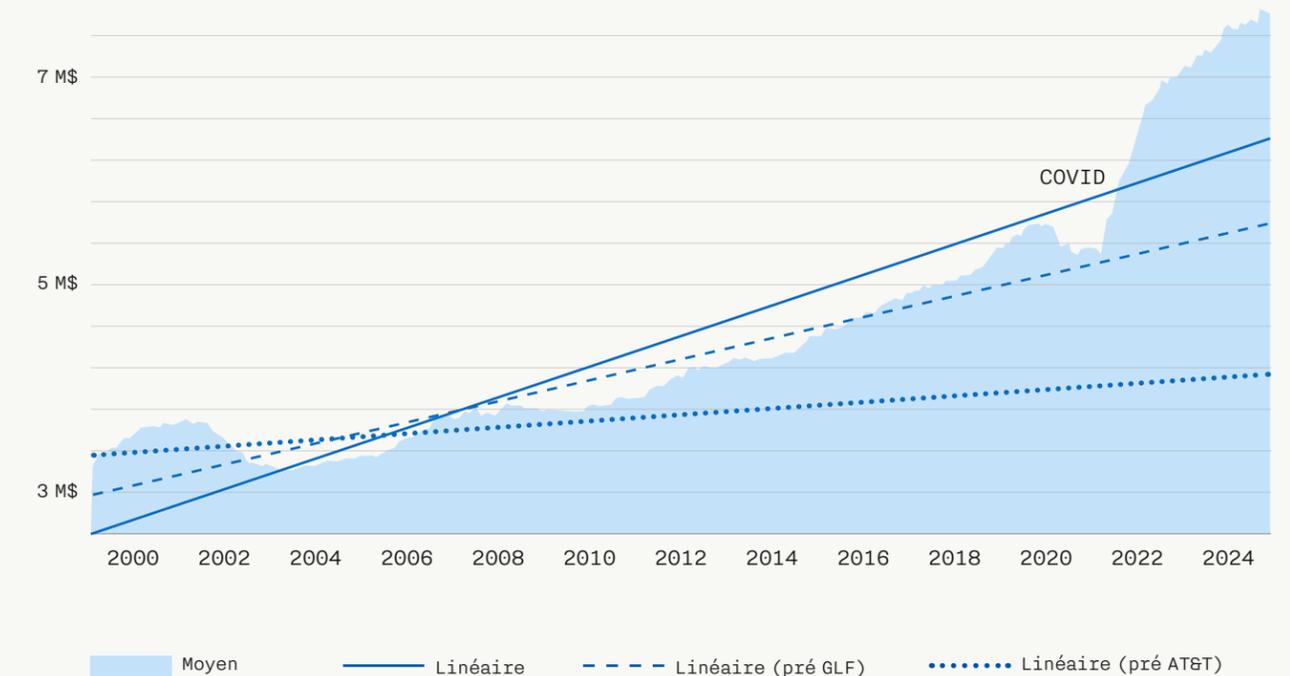
Fonctionnant comme des pôles de shopping, d'hôtels, de vente au détail, de médias et de diffusion d'événements, ces nouveaux espaces sont plus que des centres événementiels : ils contribuent à l'évolution du commerce lié aux sports et aux événements. L'événementonomique est un modèle commercial émergent qui façonne la croissance économique axée sur les destinations. Arlington en représente certainement un excellent exemple.

Source : Fischer, Kellie. Cheffe des finances, Texas Rangers.

Taxes annuelles générées par l'Arlington Entertainment District



Moyennes mensuelles mobiles, recettes de taxe de vente du fonds général, moyenne sur un an



Foire aux questions ArlingtonTX.
Garcia, Gus. Directeur du développement économique, Ville d'Arlington.
Murray, Lance. "Arlington Could Score Millions in Economic Impact from 2024 MLB All-Star Game." Arlington Report, 10 juillet 2024.
Preston, Quincy, and David Seeley. "15.6 Million Visitors and Growing: What's Next for Arlington's Entertainment District." Dallas Innovates, 9 janv. 2025.
Seeley, David. "Rangers, Cordish Cos. 'Top Off' One Rangers Way Apartments Near AT&T Stadium and Globe Life Field." Dallas Innovates, 11 juin 2024.

Padres de San Diego et Petco Park

La construction de Petco Park a permis d'atteindre deux objectifs : établir un stade moderne pour les Padres et générer des retombées économiques pour la ville de San Diego. John Moores, qui était alors propriétaire de l'équipe, a assumé 150 millions de dollars des 474 millions de dollars qu'a coûté la construction du stade. Quelque 60 millions de dollars de plus ont été consacrés à l'aménagement d'infrastructures pour les terrains voisins du stade dans le quartier de Gaslight, auparavant l'un des plus défavorisés de la ville. M. Moores a également pris en charge le développement de ces terrains voisins et détient toujours le contrôle d'une grande partie de ces propriétés.

La construction du quartier axée sur Petco Park a suscité une vague de nouveaux projets de construction privés. En 2007, trois ans après l'ouverture du stade, des projets de revitalisation d'une valeur approximative de 4,25 milliards de dollars étaient en cours, prévus ou avaient été achevés. Du financement total de ces projets, 4 milliards de dollars étaient d'origine privée, dont 1,2 milliard de dollars qui ont été consacrés à l'établissement d'hôtels, de logements, de commerces de détail et de stationnements à proximité du stade.

Quelque 16 000 logements résidentiels ont été construits, et 3 500 autres sont en cours de planification. À cela s'ajoutent 1,6 million de pieds carrés d'espaces à bureaux déjà créés et 1,8 million de pieds carrés de plus en construction. La valeur des propriétés dans le secteur du stade a augmenté de plus de 400 %, et le Downtown San Diego Partnership a indiqué que l'achalandage piétonnier y est 35 % plus

élevé pendant la saison de baseball. Selon Nathan Bishop, directeur du développement économique du Downtown San Diego Partnership, cet achalandage débute bien avant, et se poursuit bien après les matchs, démontrant l'énergie et la valeur des investissements qui ont été faits dans ce secteur.

La Stanford Graduate School of Business a réalisé une étude de cas sur la prospérité des complexes sportifs financés avec des deniers publics. Les auteurs de l'étude ont mis l'accent sur l'excellent exemple que constitue Petco Park pour illustrer comment un nouveau stade peut stimuler d'autres projets de développement. Le projet, disent-ils, s'est avéré une formidable réussite pour les Padres, la Ville de San Diego et ses contribuables.

Le financement public d'un projet de complexe sportif peut toutefois véhiculer des désavantages pour l'équipe, par exemple l'engager dans des contrats de longue durée pouvant faire obstacle aux relocalisations. Pour les Padres, une relocalisation ne pourra être envisagée qu'en 2032 si San Diego a terminé à cette date le remboursement de sa dette obligatoire, et sinon en 2034 en vertu du contrat passé avec la ville.

Néanmoins, les avantages l'emportent souvent sur les contraintes pour toutes les parties prenantes lorsque les relations sont conçues et réalisées de façon efficace. Plus de 100 événements ont lieu chaque année à Petco Park, attirant des milliers de personnes au centre-ville.



Aarons, Jared. « Petco Park Celebrates 20 Years of Reinvigorating Downtown. » ABC 10 News San Diego, KGTV, 28 mars 2024.
 Bloom, Barry M. « Padres Ownership Fight Continues Long-Running Soap Opera. » Sportico.Com, 9 janvier 2025.
 Davila, Antonio et coll. « San Diego Padres: PETCO Park as a Catalyst for Urban Redevelopment. » Stanford Graduate School of Business, 2008.
 « Petco Park Celebrates 20 Years of Reinvigorating Downtown. » ABC 10 News San Diego, KGTV, 28 mars 2024.
 Rein PHD, Irving; Shields, Ben; et Adam Grossman. « The Sports Strategist: Developing Leaders for a High-Performance Industry. » Oxford University Press, 2017.

[Le projet] s'est avéré une formidable réussite pour les Padres, la Ville de San Diego et ses contribuables.

— Stanford Graduate School of Business



SECTION
SECTION
SECTION

04

**Quel est le rendement
potentiel du capital
investi dans les quartiers
multifonctionnels à vocation
sportive et que peuvent
faire les intervenants pour
l'optimiser ?**

Quel est le rendement potentiel du capital investi dans les quartiers multifonctionnels ?

Comme nous avons déjà abordé les méthodes utilisées pour financer les quartiers multifonctionnels, nous nous concentrons dans la présente section sur les motifs financiers de ces investissements. KLUTCH Sports a mis au point une approche d'actualisation des flux de trésorerie sur 10 ans en se basant sur des données relatives à The Battery Atlanta provenant de Atlanta Braves Holdings, Inc. et du comté de Cobb, en Géorgie.

The Battery est un quartier multifonctionnel à vocation sportive situé dans la région de Cumberland, en Géorgie, à environ 16 kilomètres au nord-ouest du centre-ville d'Atlanta. L'information ci-dessous présente, à titre purement indicatif, une gamme de scénarios optimistes et pessimistes, ainsi que des déviations importantes dans certains facteurs afin d'illustrer un vaste éventail de quartiers multifonctionnels de diverses tailles.

Nous avons réalisé, à l'aide de facteurs comme les flux de trésorerie, les coûts de financement, l'amortissement, les impôts, les frais et les taux de croissance, des scénarios axés sur des variables comme le temps de séjour, le nombre de visiteurs et les revenus par minute de séjour. Les résultats diffèrent fortement :

- Le taux de rendement interne passe de 9,88 % à 27,3 % selon la combinaison de variables utilisée.
- Les marges bénéficiaires peuvent atteindre 85 % selon les taux d'occupation des locaux résidentiels et commerciaux.
- Les marges et les avantages fiscaux associés à l'amortissement peuvent produire de généreux flux de trésorerie disponibles.

- Les taux de croissance des recettes des quartiers multifonctionnels peuvent considérablement surpasser ceux des sources de revenus traditionnellement liées au sport.
- Les ratios cours-bénéfice immobiliers étant généralement supérieurs aux autres sources de revenus des équipes sportives, les quartiers multifonctionnels peuvent générer, pour les équipes, des valorisations plus élevées.

Ce dernier point pourrait s'avérer le plus important pour les propriétaires actuels et éventuels d'équipes sportives. Les quartiers multifonctionnels offrent un potentiel de rendement du capital investi élevé en raison de leur capacité à générer des millions de dollars de revenus en sus de ceux tirés strictement des événements sportifs, ce qui mène à des valorisations plus élevées en fonction de paramètres traditionnels comme le ratio cours-chiffre d'affaires et le ratio cours-bénéfice. De plus, les principales ligues professionnelles ne se partagent généralement pas les revenus provenant des quartiers multifonctionnels : seule l'équipe sportive résidente bénéficie de ces revenus, ce qui augmente encore sa valorisation.

Pour obtenir ce genre de rendement, les parties prenantes doivent déterminer comment elles maximiseront les revenus tirés des quartiers et de la zone environnante avant de s'engager dans le projet. C'est de cela dont il sera maintenant question.



« 2023 Year in Review », The Battery Atlanta, 2023.
 « Atlanta Braves Holdings Reports Fourth Quarter and Year End 2023 Financial Results. » Atlanta Braves Holdings, Inc., 28 février 2024.
 Damodaran, Aswath. « Home. » Damodaran Online, Stern School of Business de l'université de New York, 1^{er} février 2025.
 Kellison, Timothy « Enduring and Emergent Public Opinion in Relation to a Suburban Stadium District: The Case of Truist Park-Battery Atlanta. » Journal of Global Sport Management, vol. 8, no 4, octobre 2023.

Garantir un RCI positif pour les quartiers

Les marchés de l'immobilier et du commerce de détail ayant souffert de la pandémie de COVID-19, les équipes doivent planifier soigneusement le potentiel de location des espaces commerciaux et de vente au détail avant de s'engager dans le projet. Le quartier multifonctionnel doit être conçu de manière attrayante pour les entreprises qui louent des locaux commerciaux et de vente au détail, car l'offre de tels locaux dépasse largement la demande.

Les parties prenantes doivent donc veiller à bien comprendre les comportements des supporters locaux en matière de consommation. Les données directes et les données internes peuvent être utiles pour effectuer cette analyse. Les données directes sont les renseignements fournis directement par les supporters (réponses à des sondages, par exemple) tandis que les données internes sont les renseignements recueillis par les équipes (l'historique d'achat des supporters, par exemple). Ces données peuvent permettre de déterminer qui sont les supporters de l'équipe et d'ajouter à l'analyse des ensembles de données connexes.

Par exemple, le modèle de rendement du capital investi de KLUTCH et de PwC a servi à analyser les habitudes de consommation de supporters en utilisant des données géographiques et relatives aux opérations par carte de crédit. Pour effectuer cette analyse, on a utilisé une équipe sportive professionnelle américaine anonyme propriétaire d'un quartier multifonctionnel. D'une richesse exceptionnelle, ces ensembles de données peuvent aussi servir à déterminer les catégories de clients et de marques à cibler pour la location des espaces dans les nouveaux quartiers multifonctionnels.

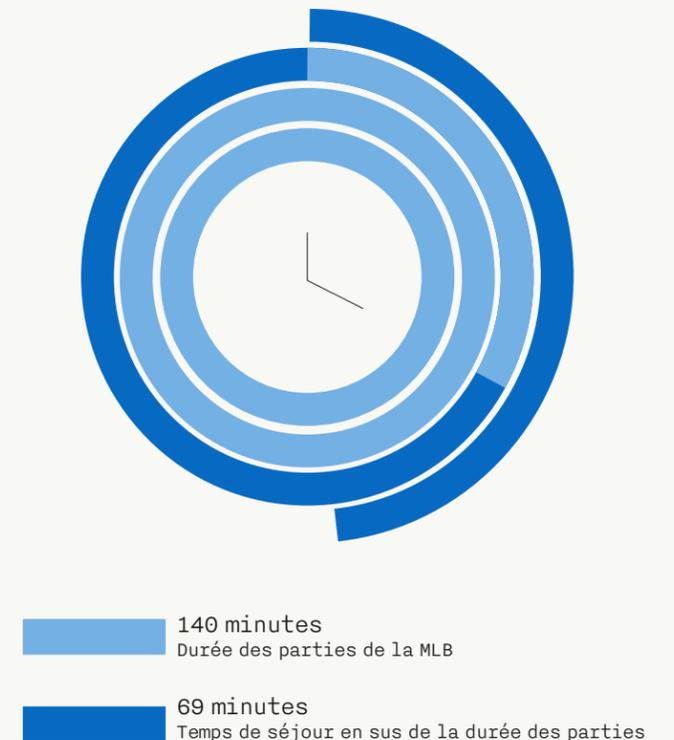
Avec une bonne compréhension des recoupements entre les comportements des supporters et des intérêts des marques, on peut établir un argumentaire économique pour la

location. De surcroît, l'intégration de marques potentielles à la planification permet de démontrer à celles-ci comment elles peuvent accroître leurs revenus par l'intermédiaire du quartier multifonctionnel.

Grâce aux quartiers multifonctionnels, les entreprises peuvent s'établir là où vivent et travaillent leurs clients, et bénéficier de l'achalandage piétonnier (surtout les jours de match). En 2023, 10,3 millions de personnes sont allées au Battery Atlanta et au Truist Park et leur temps de séjour moyen a été de 209 minutes. Comme la durée moyenne d'un match de la MLB en 2023 était de 140 minutes, des millions de personnes ont passé plus d'une heure dans le quartier multifonctionnel des Braves avant ou après les matchs. KLUTCH et PwC ont aussi constaté que les quartiers multifonctionnels attirent cinq fois plus de visiteurs par année qu'un simple complexe sportif. Les entreprises qui y sont établies bénéficient toutes largement de cet achalandage piétonnier et de ce temps de séjour supplémentaire.

Cette augmentation d'achalandage piétonnier et de temps de séjour permet théoriquement de capter une clientèle additionnelle. L'analyse d'un groupe de commanditaires à l'aide du modèle de RCI de KLUTCH et de PwC a permis de déterminer que pendant la saison sportive, les établissements situés dans les quartiers multifonctionnels ont généré 99 % plus de revenus et effectué 110 % plus d'opérations que les établissements des mêmes chaînes situés ailleurs.

Durée de séjour moyenne des visiteurs à The Battery Atlanta et au Truist Park en 2023



Habitudes de consommation des supporters d'une équipe sportive professionnelle américaine

CATÉGORIE	% DES DÉPENSES
Services à domicile	16,2 %
Détaillants de mode	8,60 %
Clubs-entrepôts	7,20 %
Restaurants avec service complet	6,40 %
Épicerie	4,20 %
Logement	3,10 %
Soins médicaux, dentaires et de la vue	3,10 %
Grands magasins	2,80 %
Télévision/internet	2,20 %
Soins personnels	2,10 %

2023 Year in Review. The Battery Atlanta, 2023.
 Adler, David. « Attendance up, Game Time down in Record-Setting '23 Season. » MLB.com.
 Modèle de RCI de KLUTCH Sports et PwC.
 Peterson, Dana M. « U.S. Commercial Real Estate Is Headed Toward a Crisis. » Harvard Business Review, 23 juillet 2024.

ENVIRON 80 %

Augmentation des droits de nomination

ENVIRON 50 %

Augmentation des commandites

Augmentation du nombre d'ententes de droits de nomination pouvant atteindre

58 %

grâce à la vente de l'ensemble (infrastructure et quartier)

L'incidence des quartiers multifonctionnels sur les ententes de partenariat peut atteindre

20 %

Augmentation potentielle de l'importance des opérations grâce aux quartiers multifonctionnels

Maximiser le rendement des commandites

Les nouvelles constructions et les transformations majeures ont apporté d'importants avantages commerciaux aux équipes. Les données suggèrent une hausse d'environ 80 % des droits de nomination et d'environ 50 % des commandites associées aux nouvelles constructions en raison de divers facteurs, notamment l'attrait suscité par l'augmentation du nombre d'événements et l'élargissement du public (populations résidentielles et commerciales).

Les quartiers multifonctionnels peuvent tenir des événements toute l'année et attirer un nouveau public, des avantages qui peuvent susciter un accroissement de 20 % de l'importance des ententes de partenariat. De plus, la possibilité de créer des pôles commerciaux au sein d'infrastructures sportives et de quartiers multifonctionnels engendre plus de possibilités quant au nombre et à l'ampleur des ententes de droits de nomination, cette ampleur pouvant être accrue de 58 %.

Les quartiers multifonctionnels élargissent également l'éventail des marques pouvant être ciblées. Selon leur stratégie commerciale, les actifs des équipes sportives peuvent permettre aux marques qui veulent s'y associer sans disposer du budget nécessaire pour une commandite traditionnelle de le faire à moindre coût. Les quartiers multifonctionnels offrent bien d'autres possibilités que celles de partenariats, ce qui peut pousser les marques à débloquer des budgets supplémentaires pour la vente au détail, la publicité extérieure et la collectivité.

Enfin, les équipes peuvent tirer parti de l'intégration de produits, de services et de technologies à des quartiers multifonctionnels pour générer des revenus de commandite non négligeables. Plus de 40 catégories de commanditaires sont associées à la phase de construction d'un projet. Le tableau ci-dessous donne quelques exemples des types de catégories :

Il est maintenant courant que les équipes mentionnent la rentabilisation des dépenses dans le cadre de leur processus de demande d'offre de service lors de la phase de construction de leurs projets. Le pourcentage de rentabilisation des dépenses peut varier considérablement, mais il se situe le plus souvent entre 3 % et 12 % de la soumission brute, répartis sur la durée de la commandite.

Lorsque l'exécution est efficace, les équipes peuvent, chaque année, générer 1 million de dollars et plus par catégorie de commanditaires de niveau 1, environ 500 000 dollars par catégorie de niveau 2, et jusqu'à 500 000 dollars par catégorie de niveau 3. Au cours des 10 dernières années, 14 % des partenariats liés à de nouvelles constructions ont été formés avec des entreprises de ces catégories. Cette tendance confirme l'ampleur des revenus que les équipes ont été en mesure de tirer de plusieurs de ces catégories non traditionnelles. En fait, pour les équipes, les principales catégories de commanditaires liées à la phase de construction génèrent un revenu dépassant de 143 % leurs dépenses habituelles respectives en matière de commandites.

Sans surprise, la catégorie du secteur bancaire se distingue nettement des autres. Au fil des ans, les équipes sont passées expertes dans l'art d'exploiter leur financement par emprunt pour tirer de cette catégorie de commanditaires des rendements 28 % supérieurs aux sommes que les entreprises commanditaires consacrent habituellement au secteur bancaire, ce qui est extrêmement significatif, car cette catégorie figure déjà parmi celles qui dépensent le plus dans ce domaine.

NIVEAU 1	NIVEAU 2	NIVEAU 3
<ul style="list-style-type: none"> Services bancaires Courtiers en assurances Intégrateurs TI Cellulaire/sans-fil/systèmes d'antennes distribuées Paiements/points de vente 	<ul style="list-style-type: none"> Appareils électroménagers/téléviseurs/affichage Tableaux indicateurs et à DEL Peinture et revêtements 	<ul style="list-style-type: none"> Systèmes de sécurité et de contrôle Systèmes de chauffage, ventilation et climatisation et systèmes mécaniques Services publics Approvisionnement des bâtiments Approvisionnement en meubles
Peut générer plus de 1 M\$ par catégorie	Peut générer environ 500 000 \$ par catégorie	Peut générer jusqu'à 500 000 \$ par catégorie

Base de données de KLUTCH Sports sur la valeur des ententes. Évaluation de l'exposition de KLUTCH Sports.

SECTION
SECTION
SECTION

05

Conclusion

Le secteur du sport peut bâtir sa croissance

Même si des dizaines de milliards de dollars sont investies dans le sport, le secteur fait face à des vents contraires qui pourraient atténuer les rendements pour les nouveaux investisseurs. Par exemple, à l'échelle mondiale, les contrats de droits médiatiques de nombreuses ligues de sport professionnel ont récemment été renégociés et les tarifs sont moins susceptibles d'augmenter suffisamment pour permettre une hausse de valeur semblable à celles que les équipes ont connue au cours des 20 dernières années.

Ces obstacles incitent de plus en plus les propriétaires d'équipes et les chefs de file sectoriels à envisager de nouvelles voies pour optimiser la valorisation des équipes. Lorsqu'ils sont couronnés de succès, les quartiers multifonctionnels à vocation sportive permettent aux équipes et aux ligues de créer de nouveaux actifs immobiliers, commerciaux et résidentiels. Ils peuvent également amplifier les revenus provenant de partenariats et de la vente de billets, de loges, de nourriture et de boissons. De plus, ils permettent aux propriétaires des équipes de conclure des partenariats avec un plus grand nombre d'entreprises, de fonds et de personnes fortunées qui souhaitent participer à ce genre de projets. Les quartiers multifonctionnels peuvent aussi permettre aux équipes sportives de générer d'importantes retombées pour leur collectivité : création d'emplois permanents et de logements abordables, investissements dans la collectivité (comme la fondation d'un centre d'arts régional par les Bees de Salt Lake) et aménagement d'infrastructures sportives pour les jeunes.

Cela ne signifie pas que tous les quartiers multifonctionnels seront couronnés de succès. Ce sont des projets complexes à échéance relativement longue dont la mise en œuvre demande d'importants engagements financiers. Le crédit privé peut contribuer à réduire le risque lié à la durée des projets en réunissant des bailleurs de fonds aux longs horizons de placement qui souhaitent participer à des projets plus risqués pour obtenir des rendements plus élevés. Depuis la pandémie de COVID-19, la valeur des biens immobiliers commerciaux a fortement diminué. Les propriétaires et les investisseurs de quartiers multifonctionnels peuvent atténuer ces risques en analysant les dépenses de consommation locales pour cibler des entreprises susceptibles de louer des locaux, et en prenant des mesures directes pour attirer les clients vers les entreprises locataires de leurs quartiers ou des environs.

En 2024, cinq grandes ligues sportives nord-américaines ont annoncé la construction d'au moins 37 quartiers multifonctionnels. Il est aussi probable que de nombreux autres projets en cours d'élaboration n'aient pas encore fait l'objet d'annonces publiques. Deloitte a prédit qu'en 2025, on entamera la rénovation ou la construction d'au moins 300 stades de sport, dont seulement la moitié en Amérique du Nord et en Europe. Ces projets de stade ne donneront pas tous naissance à des quartiers multifonctionnels complets, mais le potentiel d'investissements de plus de 100 milliards de dollars dans des quartiers multifonctionnels au cours des 15 prochaines années est clair. L'ampleur de cette occasion devrait faire des projets de quartiers multifonctionnels l'un des moteurs de croissance les plus importants du secteur du sport pour les prochaines décennies.





Auteurs et collaborateurs

KLUTCH Sports Group

Fondé en 2012 par son chef de la direction, Rich Paul, KLUTCH Sports Group est une agence de premier plan qui représente les intérêts de certains des athlètes, des marques et des détenteurs de droits les plus importants au monde dans les principaux sports professionnels. Axé sur des partenariats à l'échelle mondiale, KLUTCH regroupe des services-conseils aux marques, de valorisation et d'information de premier ordre dans les secteurs commerciaux du sport, du divertissement et de la culture. En 2019, le groupe s'est associé à la plus importante société mondiale de talents et de divertissement, l'UTA, et en 2024, il a été désigné comme faisant partie des 20 sociétés les plus créatives du monde par la revue GQ.

Collaborateurs : Andrew Carcich, Alexandra Davis, Adam Grossman, Roopak Mallick, Caryn Rosoff et Jake Rothman

RBC

La Banque Royale du Canada (y compris City National Bank, une entreprise de RBC) est une institution financière mondiale définie par sa raison d'être, guidée par des principes et orientée vers la performance. Notre succès est attribuable aux quelque 97 000 employés qui mettent à profit leur créativité et leur savoir-faire pour concrétiser notre vision, nos valeurs et notre stratégie afin que nous puissions contribuer à la prospérité de nos clients et au dynamisme des collectivités. Selon la capitalisation boursière, nous sommes la plus importante banque du Canada et l'une des plus grandes banques du monde. Nous avons adopté un modèle d'affaires diversifié axé sur l'innovation et l'offre d'expériences exceptionnelles à nos 17 millions de clients au Canada, aux États-Unis et dans 27 autres pays.

Collaborateurs : Luana Harris, Josh Humeniuk, Saumya Kalra, Peter Leonard, Meg Longworth, Devin Riordan, Benjamin Winograd et Emily Wright

Les auteurs tiennent à remercier le New York City FC, les Rangers du Texas, les Sénateurs d'Ottawa, les Bees de Salt Lake, PwC, ROSSETTI et le bureau de développement économique de la ville d'Arlington pour leur importante contribution à la rédaction de cet article. Ils tiennent également à remercier les experts du domaine ainsi que les équipes de création, de conception et de communication de KLUTCH et de RBC pour leur aide inestimable. Enfin, les membres de l'équipe tiennent à exprimer leur gratitude aux nombreux amis et collègues qui leur ont consacré du temps, donné des idées et fait des commentaires pendant tout le processus de préparation de ce document.

Le présent rapport vise à offrir uniquement des renseignements généraux. Il n'a pas pour objet de fournir des conseils juridiques ou financiers ni d'autres conseils professionnels. Veuillez consulter un conseiller professionnel en ce qui concerne votre situation particulière. Les renseignements présentés sont réputés être factuels et à jour, mais ni Klutch Sports Group ni la Banque Royale du Canada ne garantissent leur exactitude et ils ne doivent pas être considérés comme une analyse exhaustive des sujets abordés. Les opinions exprimées reflètent le jugement de leur auteur à la date de publication et peuvent changer. La Banque Royale du Canada et ses sociétés affiliées ne font pas la promotion, explicitement ou implicitement, des conseils, des avis, des renseignements, des produits ou des services de tiers. ^{®/™} Marque(s) de commerce de Banque Royale du Canada utilisée(s) sous licence. † Toutes les autres marques de commerce appartiennent à leur propriétaire respectif.