

Grands Stades

Rapport de
la Commission

Euro 2016

Présidée par Philippe SEGUIN

Rapporteur : Jean-Louis VALENTIN

Liste des membres de la commission

PRÉSIDENT :

M. Philippe SEGUIN, Premier Président de la Cour des Comptes

MEMBRES :

M. Jean-Michel AULAS, Président de l'Olympique Lyonnais,

M. Serge BLANCO, Président de la Ligue Nationale de Rugby

M. Christophe BOUCHET, Directeur Général de SPORTFIVE

M. Patrick BRAOUEZEC, Député de la Seine-Saint-Denis

M. Pierre CAMOU, Président de la FFR

M. Philippe COCHET, Député du Rhône

M. Guy COTRET, Président du Paris Football Club

M. Fabrice MELLERAY, Professeur de Droit

M. Francis DECOURRIERE, Président du Valenciennes Football Club

M. Michel DESBORDES, Professeur d'Université

M. Max GUAZZINI, Président du Stade Français Paris

M. Jacques LAMBERT, Directeur Général de la FFF

Mme Dominique LAURENT, Directrice des Sports au Ministère de la Jeunesse et des Sports

puis M. Bertrand JARRIGE, son successeur

M. Gervais MARTEL, Président du RC Lens

M. René SEVE, Directeur Général du Centre d'Analyse Stratégique

M. Pascal SIMONIN, Gérant de la Société STADÔME

M. Frédéric THIRIEZ, Président de la Ligue de Football Professionnel

RAPPORTEUR :

M. Jean-Louis VALENTIN, Directeur Général Délégué de la FFF

Remerciements

La Commission adresse ses remerciements les plus chaleureux aux personnalités qui ont bien voulu accepter d'être auditionnées :

- Mme Martine AUBRY, ancien Ministre, Maire de Lille, Présidente de la Communauté Urbaine de Lille Métropole
- Mme Marie-Françoise CLERGEAU, Député de Loire-Atlantique, Vice-Présidente de Nantes Métropole et Adjointe au Maire de Nantes, déléguée aux sports et aux grands équipements
- M. Pierre COHEN, Député-Maire de Toulouse
- M. Gérard COLLOMB, Sénateur-Maire de Lyon et Président de la Communauté Urbaine du Grand-Lyon
- M. Daniel DELAVEAU, Maire de Rennes
- M. Jean-Pierre ESCALLETES, Président de la Fédération Française de Football
- M. Christian ESTROSI, ancien Ministre, Député-Maire de Nice
- M. Jean-Noël GONDARD, Secrétaire Général de la Ville de Marseille
- M. Alain JUPPE, ancien Premier Ministre, Maire de Bordeaux
- M. Bernard LAPASSET, Président de l'International Rugby Board
- M. Michel LIGNON, Président-Directeur Général de NEC France
- M. Richard MIRON, Adjoint délégué au Sport de la Ville de Marseille
- M. Roland RIES, Sénateur-Maire de Strasbourg
- M. André ROSSINOT, ancien Ministre, Maire de Nancy
- M. Maurice VINCENT, Maire de St Etienne

La Commission exprime sa gratitude à :

- M. Yves WERHLI
- M. Rémi SERMIER
- M. David EPAUD
- M. Jacques MESSECA

pour leur expertise et leurs conseils.

Ainsi qu'à Bruno Belgodère, Nicolas Bailly, Xavier Daniel, Guillaume Gouze et Hélène Fortin pour leur aide.

A Lionel DREKSLER, membre de la Commission Grands Stades Euro 2016,
disparu des suites d'une longue maladie le vendredi 23 mai 2008.

Sommaire

Introduction.....	15
01. La France accuse aujourd’hui un incontestable retard dans le processus de modernisation de ses grands stades qui constitue un handicap pour le développement du sport professionnel.....	18
01-1 Les handicaps de la France.....	20
<i>La capacité des stades.....</i>	21
<i>Leur qualité d’accueil.....</i>	22
<i>La multifonctionnalité.....</i>	23
01-2 Le retard pris peut compromettre la capacité de la France à être sélectionnée comme pays hôte d’un événement majeur.....	26
<i>Des cahiers des charges exigeants.....</i>	27
<i>Une obligation de se mettre à niveau.....</i>	28
<i>La co-organisation, parenthèse ou solution d’avenir.....</i>	29
01-3 L’inadaptation de ses grands stades ne fait pas, en effet, que menacer la possibilité pour la France de prendre rang à l’organisation de compétitions internationales majeures. Elle est, aussi, un obstacle à la valorisation de ses championnats et un frein au développement économique de ses clubs.....	32
<i>La « télé-dépendance ».....</i>	33
<i>La gestion publique du stade : une spécificité française.....</i>	34

02. L'évolution : un mouvement de rénovation s'est engagé récemment, sous l'effet de multiples dynamiques locales, mais il demeure fragile et soumis à des hypothèques majeures..... 36

02-1 Une multitude de projets dans l'Hexagone.....	38
<i>Les grands stades.....</i>	43
02-2 L'impossible modèle unique.....	46
<i>Variété de projets.....</i>	47
<i>Diversité des montages financiers et des formules juridiques.....</i>	48
02-3 Une série de préoccupations communes.....	52
<i>Les collectivités locales, pivots du système.....</i>	53
<i>Un financement privé, difficile à mobiliser.....</i>	54
<i>Des clubs insuffisamment associés.....</i>	55

03. C'est pourquoi il faut aujourd'hui définir une nouvelle politique nationale des stades tant pour permettre à la France de postuler à l'organisation de l'Euro 2016 que pour réussir la mutation de nos grandes enceintes sportives..... 56

03-1 Pour un nouveau partage des responsabilités.....	58
<i>La nécessité d'une phase transitoire.....</i>	60
03-2 L'objectif prioritaire qu'il convient de poursuivre est, dans cette perspective, de sécuriser le cadre juridique de la modernisation des stades, tant au niveau national qu'au niveau européen. Là est aujourd'hui la toute première urgence.....	62
<i>L'échelon national.....</i>	63
<i>L'échelon européen.....</i>	63
<i>Faire évoluer la Loi Buffet.....</i>	65
<i>Exploiter les opportunités existantes.....</i>	66
03-3 Une fois consolidés les projets en cours, ou parallèlement à la démarche engagée pour y parvenir, il est également indispensable de se donner les moyens d'une transformation profonde du modèle économique sur lequel repose le gestion des stades français.....	70
<i>Sécuriser le financement.....</i>	71

<i>Faciliter le financement individuel et institutionnel.....</i>	71
<i>Alléger la fiscalité inhérente à l'exploitation.....</i>	72

03-4 Vers le stade du futur, lieu de vie et de convivialité.....	76
<i>La billetterie.....</i>	77
<i>Accessibilité du stade et accès au stade.....</i>	78
<i>Toitures et pelouses.....</i>	79
<i>La restauration.....</i>	80
<i>Les autres services à la personne.....</i>	81
<i>Les places avec prestations.....</i>	82
<i>La multifonctionnalité.....</i>	82
<i>Les programmes annexes.....</i>	83

Conclusion.....	84
-----------------	----

Les recommandations de la Commission.....	86
---	----

Introduction

La France a l'habitude et le goût d'organiser des grandes compétitions sportives internationales. Il y a 16 ans maintenant, notre pays accueillait les Jeux Olympiques d'hiver, il y a 10 ans la Coupe du Monde de Football, il y a 7 ans, le Championnat du monde de Handball, il y a 5 ans, les Mondiaux d'Athlétisme, il y a juste un an, la Coupe du Monde de Rugby, le tout avec une réussite certaine.

C'est assez dire que le savoir-faire français en ce domaine est reconnu et nous autorise à nourrir encore pour l'avenir des ambitions légitimes en la matière. Pour autant, il ne saurait nous dispenser d'un constat lucide sur les efforts à accomplir pour être à nouveau sélectionnée comme nation hôte d'un événement majeur, s'agissant notamment de la modernisation souvent nécessaire de nos installations sportives.

C'est à la fois pour procéder à un état des lieux et lui proposer toutes recommandations utiles que le Ministre des Sports a installé en février dernier, la « Commission Grands Stades Euro 2016 », en lui laissant une vaste liberté d'appréciation, s'agissant de fixer le champ et les limites de son intervention. Si notre commission a eu pour première priorité de répondre à la question qui lui était posée - à savoir la capacité de la France de disposer dès 2014, des 10 grandes enceintes nécessaires à la tenue de l'Euro 2016 – il lui est apparu d'emblée qu'elle ne pouvait traiter ce sujet, fut-il essentiel pour les acteurs du football hexagonal, en dehors d'une réflexion d'ensemble sur la rénovation de nos stades de football et de rugby.

C'est ce débat-là que nous avons cherché à éclairer, en prenant la mesure, tant des attentes que le processus de modernisation suscite, que des difficultés qu'il promet de soulever, tout en nous efforçant, au fil de nos travaux, de définir quelques outils ou leviers susceptibles de l'encourager et de l'accompagner.

La composition même de notre instance et l'origine des interlocuteurs qu'elle s'est choisie, élus du peuple, représentants du Ministère des Sports, des fédérations, des ligues et des clubs de football et de rugby, experts issus de la société civile, invitaient à retenir une telle

approche, autant que le moment choisi pour la créer, situé bien en amont de tout acte officiel de candidature.

La commission « Grands Stades Euro 2016 » n'a, dès lors, jamais dérogé à la règle qu'elle s'était initialement fixée : être un lieu d'expertise sur la faisabilité de l'Euro 2016 et une instance de réflexion et de proposition sur la rénovation des principaux stades de football et de rugby.

En revanche, elle a toujours refusé, en dépit de quelques empressements locaux, de se comporter en comité de sélection des villes candidates. Là ne fut jamais notre objet, ni notre tentation.

Chacun s'accordera, en tout état de cause, à reconnaître que ce rapport intervient dans un contexte général marqué par des évolutions notables, qui imposent leur toile de fond à l'analyse.

Sur un plan sportif, entendu au sens le plus large, force est de constater que les compétitions phares ont acquis une dimension nouvelle. Les JO, Coupes du Monde et autres Euros sont devenues des grandes messes planétaires, dont l'organisation suscite une concurrence exacerbée entre les États, concentre de nombreux enjeux de toute nature et entraîne de multiples répercussions sur l'image extérieure du pays hôte.

Cet état de fait oblige à l'ambition et au perfectionnisme. Il ne s'agit pas seulement de respecter un cahier des charges. Il s'agit aussi de se mesurer à des concurrents et d'être meilleur qu'eux dans la présentation du dossier de candidature. Un simple ravaudage des stades existants, une rénovation à minima des enceintes entretiendraient peut-être l'illusion d'une candidature ; ils empêcheraient sûrement sa réussite, tant la qualité des infrastructures, notamment sportives, sera un élément clé de la décision ; surtout, ils ne répondraient pas à l'un des objectifs majeurs d'une candidature : favoriser la création ou l'aménagement des infrastructures dédiées à la pratique sportive.

Pour autant, il faudra tenir compte des marges de manœuvre extrêmement restreintes qu'autorise une situation économique et financière marquée par une crise mondiale qui n'est pas de nature à susciter l'engagement des investisseurs privés, par une croissance européenne et nationale atone qui, combinée au déficit des finances publiques, limitera le recours au financement de l'État, si tant est qu'il puisse être envisagé. Si la conjoncture prévalant à la fin des années 90 et au début des années 2000 a, sans nul doute, facilité le mouvement de rénovation des stades un peu partout en Europe, il est clair que le retournement de tendance auquel nous assistons aujourd'hui n'encourage pas à l'optimisme, concernant la capacité de la France à rivaliser avec les pays les plus en pointe dans ce domaine.

On ne saurait non plus passer sous silence, enfin, qu'en plus des modifications intervenues tant au plan sportif qu'économique, l'émergence d'un cadre juridique spécifique au sport et notamment aux relations entre les collectivités et le sport professionnel enserre le processus de modernisation des stades dans des règles et des procédures relativement contraignantes. La Loi du 28 décembre 1999 a ainsi clarifié le régime des aides des collectivités aux sociétés sportives, avant que le montant des subventions susceptible d'être accordé à celles-ci ne soit encadré par les décrets d'application. La prise en compte de la montée en puissance progressive d'un droit du sport, proche du droit commun des entreprises, tant au niveau national qu'au niveau européen, s'impose comme un élément incontournable de toute réflexion sur les modalités d'accompagnement de la modernisation de nos grandes enceintes.

C'est donc à la lumière de ces multiples changements affectant les champs sportifs, économiques et juridiques que la Mission a porté un diagnostic mesuré mais sans concession de l'état actuel de notre parc de grands stades (01) avant d'apprécier la réalité et les limites des transformations en cours (02). Une fois ces préalables levés, il lui revenait d'estimer la faisabilité de la candidature française à l'Euro 2016 et d'esquisser des pistes de réflexion pour réussir la mutation espérée de nos infrastructures sportives (03).

D

I

**La France accuse
aujourd'hui un
incontestable retard
dans le processus de
modernisation de ses
grands stades qui
constitue un handicap
pour le développement
du sport professionnel**

D.I.1

Les handicaps de la France

Il ne fait guère de doute que la France n'a pas su prendre le virage que ses principaux voisins ont opéré en matière de conception et de réalisation de nouveaux équipements répondant aux nécessités du football et du rugby moderne. Notre pays se retrouve aujourd'hui au milieu de la classe européenne, à la traîne de l'Allemagne et de l'Angleterre, devancé par l'Espagne et le Portugal, voire par la Suisse et l'Autriche, au coude à coude avec l'Italie. Une analyse approfondie passant en revue les critères de capacité, de qualité d'accueil et de multifonctionnalité, confirme cette appréciation d'ensemble.

La capacité

La France dispose ainsi du parc ayant la plus faible capacité d'accueil du public des cinq championnats majeurs de football en Europe. Sur la saison 2007/2008, la capacité moyenne d'accueil du public s'établit à plus de 45 000 places pour l'Allemagne, à plus de 40 000 pour l'Italie, à plus de 35 000 pour l'Angleterre, à plus de 30 000 pour l'Espagne et à seulement 29 155 places pour la France.

Seuls deux stades dépassent la jauge de 50 000 places, condition nécessaire mais non suffisante pour recueillir le label 5 étoiles fixé par l'UEFA. Il s'agit du Stade de France à St-Denis et du Stade Vélodrome à Marseille. A titre de comparaison, l'Allemagne compte 7 stades, l'Espagne, 6, l'Italie et l'Angleterre, 3 stades d'une envergure supérieure à 50 000 places.

A l'inverse, la France occupe la première place pour le nombre de stades de faible capacité, six clubs de l'élite disputant leur rencontre à domicile dans des enceintes de moins de 20 000 places contre trois en série A (Italie), un en Liga (Espagne) et aucun en Premier League (Angleterre) ou en Bundesliga (Allemagne).

Ce fossé en matière de capacité d'accueil des stades se répercute logiquement sur l'affluence moyenne des stades lors des week-ends de championnats. La Bundesliga tire les bénéfices de l'effort de rénovation des stades réalisé en Allemagne en attirant presque deux fois plus de spectateurs par match que la Ligue 1 (39 378 contre 21 973 spectateurs). Alors qu'elle ne compte que 18 clubs contre 20 en France, elle accueille plus de 3 600 000 spectateurs de plus par saison.

Quant à nos voisins anglais, ils affichent une affluence moyenne de spectateurs par match largement supérieure à la nôtre (35 990) pour un taux de remplissage record de 91,3%, avec dans certains cas une occupation maximale des places dévolues au public local.

Au regard de ces deux locomotives européennes, la France est distancée (21 973 spectateurs par match), se situant à la traîne d'un peloton emmené par l'Espagne (29 060 spectateurs par match) et l'Italie (23 726 spectateurs par match). Elle présente en revanche un taux de remplissage des stades assez satisfaisant (75,4 % contre 75,2% à l'Espagne et 58,5 % à l'Italie), qui donne la mesure des potentialités de développement du football français.

Mais il n'y a pas qu'en termes de capacité que notre situation est préoccupante. C'est bien davantage encore en matière de qualité d'accueil et de niveau des prestations offertes que la France accuse un handicap sur ses principaux concurrents européens. Il n'y a là d'ailleurs rien d'étonnant, dans la mesure où les enceintes d'outre-Manche et d'outre-Rhin sont de conception plus récente (âge moyen respectif de 11 et 7 ans contre 17 ans pour la France et l'Espagne et 25 ans pour l'Italie) et donc mieux adaptées, à la fois aux attentes du public comme aux exigences des médias et des partenaires divers.

La qualité d'accueil

Les écarts constatés en terme de qualité d'accueil sont le plus souvent le simple reflet de l'époque à laquelle les stades ont été imaginés et construits. Là où les stades d'Europe du Sud (Espagne, Italie et France) ont été rénovés majoritairement pour les Coupes du Monde 1982, 1990 et 1998, les stades d'Allemagne, de Suisse, d'Autriche ou du Portugal ont été reconfigurés ou créés ex nihilo, à l'occasion des dernières éditions des compétitions mondiales ou européennes. Or, entre ces deux décennies, on est passé d'une vision du stade comme équipement exclusivement destiné à l'accueil d'une compétition sportive hebdomadaire à une conception du stade comme une Aréna susceptible d'accueillir des spectacles multiples, des congrès ou conventions et s'intégrant dans un projet urbain.

Les stades récemment sortis de terre intègrent cette évolution et proposent parfois, grâce à l'apport des nouvelles technologies, une série de prestations qui en font des modèles de confort et de sécurité. Facilités d'accès extérieur (desserte routière, transports en commun, parkings), confort intérieur (coursives chauffées, escalators, billetterie électronique), dispositifs de sécurité et de visibilité optimaux (vidéosurveillance, conditions d'accueil et de travail de la presse et des médias) se conjuguent pour faire du stade non seulement le lieu du spectacle, mais un élément même de celui-ci.

Les stades français, trop anciens ou inadaptés, ne proposent pas, à cet égard, la gamme de services que les stades anglais ou allemands, de facture contemporaine, offrent aux spectateurs. L'économie de la billetterie - qui repose notamment sur la rentabilité des

espaces VIP (loges et sièges premier) - en est une illustration manifeste. Seulement 1 178 sièges à prestations sont disponibles dans les stades français, soit 4% de la surface globale, loin des standards européens qui oscillent entre 8 et 12 % du nombre total des places. Alors que la demande est réelle, l'impossibilité de la satisfaire se traduit par un manque à gagner important pour nos stades.

Du coup, la recette moyenne par spectateur en euros s'élève à seulement 16 € en France contre respectivement 22, 24 et 33 € en Italie, Allemagne et Espagne, l'Angleterre constituant un modèle singulier et probablement intransposable (51 €).

Nombre de stades français, à l'image du Parc des Princes, sont insuffisamment pourvus en espaces réceptifs et certains d'entre eux sont même totalement démunis en loges privatives. Aucune enceinte française, aucun club hexagonal ne peuvent prétendre à cet égard rivaliser avec leurs équivalents anglais ou allemands, où les places avec prestations sont une source de revenus considérables les jours de match. A titre d'exemple, Manchester United prévoit de réaliser 43% de son chiffre d'affaires « Match day » grâce aux 9% des places les plus chères. Ce cas, certes extrême, souligne néanmoins le fossé qui nous sépare de nos principaux concurrents.

Et si l'on en veut une preuve manifeste, l'analyse du nombre de stades labellisés 5 étoiles par l'UEFA la fournit, tant elle consacre définitivement le retard français en matière de grands stades. Si cette grille de classification fait aujourd'hui l'objet d'une réactualisation, la dernière publication en date indique que seul le Stade de France possède la qualité requise, ce qui signifie qu'aucun club résident ne joue sur le territoire français dans une enceinte du plus haut niveau européen.

Avec un seul stade 5 étoiles et seulement deux stades 4 étoiles (Gerland et le Parc des Princes), la France souffre de la comparaison avec l'Espagne et l'Allemagne (4 stades 5 étoiles), mais aussi le Portugal (3 stades 5 étoiles) ou les Pays-Bas (2 stades 5 étoiles).

La multifonctionnalité

Ce panorama général ne serait pas complet si n'était pas évoquée la trop faible multifonctionnalité des grands stades français. Si certaines de nos enceintes servent à plusieurs usages (le Stade de France, le Parc des Princes, la Beaujoire, le Stade Vélodrome), accueillant indifféremment matchs de football et matchs de rugby, concerts ou opéras, il n'en reste pas moins que l'essentiel de nos stades est quasi exclusivement dédié à la pratique du football et du rugby. Les rares qui accueillent à ce jour ce type d'événements n'ont pas été conçus à cet effet et risquent de ne plus être compétitifs sur un marché international

du spectacle concurrentiel.

Si cette caractéristique n'est certes pas un obstacle à une réelle exploitation économique du site (comme le démontre l'exemple de l'Emirates Stadium dont l'activité réside principalement en l'organisation des rencontres d'Arsenal), la tendance actuelle veut que les stades soient plutôt conçus comme des équipements offrant une palette de divertissements ou de services au public, lui permettant sur le même site, de voir un match, de se restaurer, de faire ses courses ou d'organiser un séminaire d'entreprise. L'AFG Aréna de Saint-Gall (Suisse) qui comporte à la fois un stade, un centre commercial et de loisirs de 31 000 m² ainsi qu'une grande surface de vente de mobilier de plus de 10 000 m² est un exemple concret et raisonnable de ce nouveau modèle de stade qui voit le jour, partout en Europe, et dont la France est encore cruellement dépourvue.

Ce qui est pourtant en jeu derrière la question des grands stades, c'est la compétitivité sportive de notre pays et le modèle économique de notre sport professionnel qui sont intimement liés. La compétitivité sportive parce qu'elle dépend du maintien de notre capacité à organiser des grands événements sur notre sol comme de la faculté à trouver de nouvelles ressources pour financer le développement de nos clubs ; le modèle économique de notre sport professionnel parce qu'il est le fruit d'un équilibre entre les différentes sources de richesses suscitées par le spectacle sportif (billetterie, droit médias, mécénat (sponsoring), commercialisations diverses (« merchandising »).

Aussi le retard français en matière de stades n'est-il pas seulement affaire de chiffres, de statistiques ou de comparaison avec l'étranger ?

Aussi est-il vain de se réfugier derrière des explications conjoncturelles (liées à la modernisation a minima réalisée à l'occasion de la Coupe du Monde 98) ou une défense de « l'exception française » fondée sur une conception du stade comme service public pour tenter d'en atténuer la portée ou de légitimer nos différences. La fragilité de notre position en la matière, la faiblesse de nos équipements et leur inadaptation posent la question de notre crédibilité sportive dans son ensemble.

La vérité oblige à dire que notre retard peut remettre en cause la possibilité pour la France d'organiser à l'avenir des grandes compétitions internationales et qu'il est un élément majeur de l'insuffisante valorisation économique de notre championnat élite.

D1.2

Le retard pris peut compromettre notre capacité à être sélectionné comme pays hôte d'un événement majeur.

Tout pays candidat à la tenue d'une grande compétition sportive doit en effet souscrire à un cahier des charges qui fixe le cadre de ses obligations vis-à-vis de la fédération internationale organisatrice. Si la feuille de route à suivre pour l'Euro 2016 n'est pas connue à ce jour, tout porte à croire que les exigences définies par l'UEFA pour les deux éditions précédentes (2008 et 2012) ne seront que modifiées à la marge, le cadre général à respecter étant reconduit dans ses grandes lignes.

Des cahiers des charges exigeants

La récente décision du Comité Exécutif de l'UEFA de transformer le format de la phase finale de la compétition, en portant de 16 à 24 le nombre d'équipes participantes ne devrait ainsi pas emporter d'incidences majeures sur la quantité de stades à livrer, la nouvelle formule permettant même une meilleure utilisation des enceintes retenues (de 31 à 51 matchs pour l'ensemble du tournoi soit de 4 à 6 matchs par stade retenu).

Tout porte à croire également que les « jauges » demandées en matière de capacité d'accueil des stades resteront identiques, même si l'on ne peut exclure d'emblée une légère augmentation des seuils actuels.

Sous ces réserves, on peut donc considérer que les règles aujourd'hui en vigueur s'imposeront à nous et que leur respect constitue un préalable incontournable au succès d'une éventuelle candidature française.

La lecture de tous les critères à satisfaire (voir annexe 2) fait toucher du doigt combien le degré d'exigence des instances internationales s'est accru. La codification se fait toujours plus précise et se traduit par une accumulation de règles dans les domaines les plus variés, qui sont autant de contraintes parfois très lourdes mises à la charge du pays organisateur. Ces normes peuvent être répertoriées en cinq grandes catégories :

- Les critères généraux, qui fixent le nombre et la capacité des stades à livrer (8 actuellement, d'une capacité nette de 30 000 places pour les matchs de groupe, de 40 000 pour les quart et demi-finales, de 50 000 pour les matchs d'ouverture et la finale), ainsi que les « standards » en matière de pelouse, éclairage, sièges et parkings.
- Les critères techniques qui récapitulent le nombre et la superficie des espaces nécessaires au bon déroulement des rencontres.
- Les prescriptions relatives aux tribunes et emplacements spécifiques (tribune officielle, programme « Hospitalité », tribunes de presse et installations médias).
- Les besoins en administration générale (bureaux, salles de réunion).
- Les principes fondamentaux applicables à la circulation des personnes, la fiscalité, les

douanes, la sécurité, le détail des mesures à prendre faisant l'objet d'un accord ultérieur avec l'Etat du pays organisateur, agissant dans le cadre de ses prérogatives de puissance publique.

Des préconisations précises sur les délais de livraison des stades, fixant à 2 années avant l'échéance, afin d'y permettre le déroulement d'événements tests, la date de fourniture de l'équipement, complètent le dispositif à respecter.

Une obligation de se mettre à niveau

L'examen de la situation française, au regard de cette batterie de critères obligatoires, appelle les remarques suivantes, sans préjuger d'une étude au cas par cas :

- En termes de nombre de stades et de capacité nette d'accueil, la France devrait disposer des infrastructures sportives nécessaires.
- En termes d'espaces techniques, l'appréciation est plus nuancée : la multiplication des surfaces à obtenir – même si les normes prises isolément restent raisonnables – nécessite de trouver de vastes emplacements au cœur même des enceintes, emplacements que nombre de stades français ne sont pas en l'état actuel capables de livrer.
- En termes de tribunes et emplacements spécifiques, la France n'est pas aujourd'hui au niveau requis. La situation est préoccupante, s'agissant notamment des espaces hospitalité et du bloc « tribunes de presse et installations médias », ce point noir apparaissant comme la conséquence directe de l'ancienneté de nos stades et du caractère démodé de leur conception.

Ce décalage est d'autant plus manifeste que c'est en ces domaines que les besoins se sont accrus de manière exponentielle, suscitant la mise au point de critères extraordinairement exigeants. A titre d'illustration, la capacité d'accueil demandée pour les « espaces d'hospitalité » est substantielle puisqu'elle peut aller jusqu'à 5 000 personnes, ce qui peut se traduire par la création de villages spécifiques, dans un espace protégé à l'intérieur ou à proximité immédiate du stade.

Quant à l'organisation des « tribunes presse », elle nécessitera, en France, un effort considérable à accomplir. Elle constitue, en effet, dans bien des cas, une vraie difficulté technique, tant le nombre de médias à accueillir est plus important pour une compétition comme l'Euro que pour les matchs traditionnels. Quand on sait qu'une position de commentateur TV équivaut à 6-8 places de spectateurs normaux et une position de presse écrite à 3-4 places, on mesure les aménagements qu'il reste à faire pour doter les stades français d'un accueil presse à la hauteur de l'événement envisagé. Autant dire que les carences françaises en matière de

qualité d'accueil, entendu au sens large du terme, sont un handicap majeur, à l'heure où l'on s'interroge sur le bien-fondé d'une candidature à l'Euro 2016.

La co-organisation, parenthèse ou solution d'avenir ?

Certes, nous ne sommes pas le seul – ou le premier pays – d'Europe à faire face à des difficultés de ce type, qui ne doivent pas nous conduire au renoncement. Force est de constater, en effet, que confrontés à l'ampleur des cahiers des charges à remplir, nombre de pays ont opté pour le recours à la co-organisation de la compétition, qui permet de mutualiser les coûts et de partager un effort que d'aucuns peuvent trouver trop lourd à porter seul. Ce n'est, à cet égard, pas un hasard si trois des quatre dernières éditions de l'Euro se seront effectuées d'ici 2016 sur le mode de la co-organisation (2000 en Belgique et aux Pays-Bas, 2008 en Suisse et Autriche, 2012 en Pologne et Ukraine), le Portugal (2004) constituant l'unique exception à ce phénomène.

Faut-il voir dans cette tendance une parenthèse ou un signe des temps ? Il ne nous appartient pas de le dire et de nous immiscer dans les travaux ou débats internes à l'UEFA. Tout au plus peut-on livrer à sa réflexion que la superposition des exigences à satisfaire pourrait, à terme, si elle devait s'accroître, altérer l'universalité du football à laquelle son Président, M. Michel PLATINI, se déclare légitimement attaché.

Il convient de prendre garde en effet, à ce que le niveau des prestations demandées pour l'EURO (mais cela vaut aussi pour la Coupe du Monde) ne se traduise pas par la tentation du gigantisme, la dérive des coûts, pire la transformation des stades – lieux par excellence du brassage social – en enceintes où règnent la sélection par l'argent, où les publics s'ignorent les uns les autres. Il est probablement, dans un ordre d'idées similaires, utile de repenser les responsabilités respectives des comités locaux d'organisation et de l'instance régulatrice.

Il est en outre indispensable de maintenir un juste équilibre entre la nécessaire qualité de l'organisation et la belle simplicité du sport, qui est au cœur même de son attrait. Il s'agit enfin de préserver, dans la lignée de ce qu'ont réalisé jusqu'à présent l'UEFA et la FIFA, la faculté pour des pays émergents, d'être retenus comme pays hôtes en refusant la facilité de l'inflation des normes. C'est un plus pour le football que de pouvoir être produit, au plus haut niveau, sur tous les territoires d'Europe et du monde.

Pour en revenir à un point de vue strictement hexagonal, la co-organisation ne peut être retenue comme une option prioritaire. D'abord parce qu'elle est techniquement complexe à mettre en œuvre et qu'elle pose presque autant de problèmes qu'elle n'en résout (doublonnements des structures d'organisation, allongement des distances entre les villes d'accueil, barrières linguistiques à surmonter, mobilisation populaire moins aisée à susciter ...) ; ensuite parce que cette formule est sans doute adaptée à des pays de petite ou moyenne dimension qui ont un intérêt direct à se regrouper pour agir et éviter le risque de suréquipement, mais qu'elle est plus délicate à justifier pour les cinq nations majeures du football européen, lesquelles ont à la fois la taille critique, le rayonnement sportif et la capacité politique pour concourir en leur nom propre. C'est pourquoi la Commission considère que le choix de la co-organisation avec un autre pays membre ne pourrait intervenir qu'en dernier recours, au seul motif qu'il s'agisse d'une condition indispensable à la réussite du projet.

Enfourcher aujourd'hui une telle orientation apparaîtrait comme un manque d'ambition. Elle serait un signal négatif adressé au monde du football. Loin d'encourager la modernisation de nos stades, la perspective d'une co-organisation serait inmanquablement interprétée comme la recherche d'un artifice destiné à occulter cet impératif, qui s'impose quoi qu'il advienne.

D1.3

L'inadaptation de nos grands stades ne fait pas, en effet, que menacer la possibilité pour la France de prendre rang à l'organisation de compétitions internationales majeures. Elle est, aussi, un obstacle à la valorisation de nos championnats et un frein au développement économique de nos clubs.

« La télé-dépendance »

L'analyse du modèle économique des principaux championnats européens est à cet égard éclairante. La Ligue 1 se caractérise par sa dépendance vis-à-vis des droits TV, qui assuraient pour la saison 2005-2006, jusqu'à 57% des ressources des clubs, les autres produits (billetterie, sponsoring, produits dérivés) totalisant seulement 43% des recettes, la part de chacun d'entre eux oscillant entre 10% et 18 % maximum de celles-ci. Si les clubs français ont bénéficié de l'envolée du prix des droits TV depuis le début des années 90, ils apparaissent, aujourd'hui, à la merci d'un retournement du marché et se trouvent, à tout le moins, en position de faiblesse face aux opérateurs médias, tributaires de l'évolution du paysage audiovisuel. La situation actuelle, qui fait de la Ligue 1 – avec la Série A italienne – la ligue la plus télé-dépendante au monde – n'est pas saine. Elle fragilise déjà nos clubs et pourrait à l'avenir compromettre leur équilibre structurel.

Le modèle économique de nos voisins paraît plus stable. Ainsi en va-t-il de l'Allemagne qui a su diversifier ses sources de financement au point que les droits médias ne représentent que 27 % de l'ensemble, les autres revenus se répartissant équitablement (30% pour le « sponsoring », 25% pour la billetterie, 18% pour les dérivés). L'Angleterre offre également un schéma équilibré, sur la base d'un chiffre d'affaires de près de 2 Milliards d'Euros, sans équivalent dans le monde et en Europe. Quant à l'Espagne, le poids de la culture « socios » lui permet – au moins en apparence – d'afficher un bilan proche de l'Allemagne et de l'Angleterre. La Liga repose, en effet, sur des recettes de billetterie considérables, qui constituent 28 % des ressources des clubs espagnols. Concrètement, cela signifie qu'un club espagnol engrange en moyenne 16 Millions d'Euros annuels au titre de la billetterie, soit deux fois et demi de plus qu'un club français.

Des grands pays européens, il n'y a guère que l'Italie qui ait des caractéristiques semblables aux nôtres, les droits TV représentant 62% des recettes totales du football transalpin. Aussi voit-on se dessiner une fracture entre les pays ayant investi massivement dans la modernisation de leurs stades (à la faveur d'un événement exceptionnel ou sur le fondement de la seule logique de rentabilité), pays qui bénéficient des retombées économiques de leur effort et d'une diversification croissante de leurs revenus (Allemagne, Angleterre) et les nations disposant de stades anciens, peu propices à une exploitation optimale, (Italie, France), dont la valeur du championnat est directement liée au niveau des droits TV, l'Espagne constituant un cas intermédiaire à tous égards.

La gestion publique du stade : une spécificité française

Si il n'existe pas d'explication unique à ce contraste, il n'en demeure pas moins que la prédominance de la gestion publique des stades français est un élément à prendre en compte dans l'analyse. Le stade est, dans notre pays, le plus souvent propriété de la collectivité locale, et à ce titre, il est davantage perçu comme un enjeu politique que vu comme un centre de ressources et de profits. Sur les 20 clubs participant à la Ligue 1 pour la saison 2007/2008, 17, soit une écrasante majorité, sont locataires du domaine public, via des concessions domaniales. Seuls 3 clubs peuvent avoir une influence réelle sur l'amélioration de leur patrimoine « stade », soit parce qu'ils sont propriétaires (AJ Auxerre) soit parce qu'ils sont sous un régime juridique favorable (bail emphytéotique du RC Lens pour le Stade Bollaert, DSP option affermage du PSG via la SESE pour le Parc des Princes).

Si chaque concession domaniale a sa spécificité et si les relations entre collectivités locales et les clubs résidents n'excluent ni la coopération, ni la confiance, le système dans lequel nous nous trouvons freine l'initiative et limite le développement des stades. Les clubs ne sont en rien incités à mettre en valeur le site (restauration, activités annexes), à investir dans des travaux d'aménagement (accroissement des espaces VIP). Ils n'ont de surcroît aucune garantie de rester l'usager unique ou privilégié de l'enceinte sur le long terme.

Dans la logique française, le club résident apparaît comme un simple locataire du stade et rarement comme le pivot de sa gestion ou de l'exploitation. Cet état de fait emporte des conséquences dommageables : l'insuffisante exploitation économique des sites, liée à la faiblesse du phénomène des « supporters », se traduit par un manque à gagner pour les clubs français, en comparaison de leurs principaux homologues. La recette moyenne par match et par spectateur est ainsi nettement inférieure en France qu'ailleurs, la consommation en restauration et produits dérivés subissant le contrecoup de l'obsolescence de nos infrastructures. Quant aux recettes « hors jours de match » (restauration, séminaires, diversification des spectacles), elles sont marginales, alors qu'elles représentent un complément de revenus substantiel chez nos voisins.

Il faut bien se rendre à l'évidence : les spectateurs, moins présents dans les stades français, y dépensent également moins. C'est là en partie la conséquence d'attentes non satisfaites en matière de confort, de qualité d'accueil et de services (avant, pendant et après le match). La modernisation des stades enclenche, en revanche, un cercle vertueux qui profite à l'économie du sport : une nouvelle enceinte permet non seulement d'améliorer la part billetterie de la recette globale, mais elle génère également des recettes annexes (merchandising, restauration) plus importantes. L'exemple allemand en fournit une preuve tangible.

C'est assez dire que l'étrécissement de nos ressources, qui découle de la télé-dépendance et de la vétusté de nos stades, participe au décalage sportif entre les grands clubs français et leurs équivalents anglais ou espagnols. Elle est une composante de la perte de compétitivité des clubs de l'Hexagone, qui est manifeste depuis l'arrêt Bosman et la modification de la ligue des Champions (ouverture aux 2^{ème}, 3^{ème} puis 4^{ème} des grands championnats).

Si personne n'est en mesure de dire la part respective du retard pris s'agissant de la rénovation des stades et des effets de la dérégulation dans le déficit de compétitivité constaté aujourd'hui, nul ne peut en revanche nier la corrélation entre ces phénomènes. Ce n'est ainsi, certainement pas un hasard si un seul club français est classé dans les 20 premiers à l'indice UEFA en juin 2008 (OL à la 8^{ème} place) contre 5 anglais et 4 espagnols ; si aucun club français ne s'est qualifié pour les ¼ de finale de la Ligue des Champions depuis la saison 2005-2006 ; si nous n'avons pas été capables d'envoyer un représentant en ¼ de finale de la Coupe UEFA depuis la saison 2004/2005.

Il faut certes se garder de toute fascination pour un quelconque modèle étranger. L'exemple anglais, dont la crise financière révèle les failles, pas plus que les références allemandes ou espagnoles ne sont exportables ou transposables. Chaque pays a des particularités qui rendent toute généralisation inopérante. Chaque nation, et c'est heureux, a sa propre vision du sport et de son développement. La France, au demeurant, n'a pas à rougir de ce qu'elle a réalisé pour élever le niveau de son football et de son rugby professionnels, en restant fidèle aux valeurs de solidarité comme en garantissant l'accès de tous à sa pratique. Raison de plus pour dire aujourd'hui qu'il lui reste à inventer, à imaginer, puis à réaliser un mouvement de modernisation des stades qui soit à la hauteur de ses ambitions pour 2016 et qui donne à son sport professionnel les moyens de rivaliser avec les meilleurs.



L'évolution :

Un mouvement de rénovation s'est engagé récemment, sous l'effet de multiples dynamiques locales, mais il demeure fragile et soumis à des hypothèques majeures

2011

Une multitude de projets dans l'Hexagone

Dans cette quête d'un nouveau modèle sportif, qui lui redonnerait une compétitivité perdue, la France n'est pas aujourd'hui totalement démunie. On assiste en effet à la floraison de projets locaux, lancés ici à l'initiative d'un club dynamique, là sous l'influence d'une municipalité active, ou encore grâce à l'engagement d'un investisseur privé important. Enclenché depuis deux ou trois ans, ce processus se fait de manière décentralisée, sans coordination ou plan d'ensemble, et indépendamment de toute velléité de candidature à l'Euro 2016.

Si l'on ajoute qu'il n'apparaît pas relié – dans l'immense majorité des cas – à la récente organisation de la Coupe du Monde de Rugby 2007, qui s'est déroulée dans les stades existants à peine réaménagés pour la circonstance, on comprend que cette démarche doit beaucoup à des dynamiques locales propres, qui voient dans le sport professionnel un outil de développement de l'attractivité des villes et des territoires, un facteur de contribution à la croissance économique, voire une opportunité de donner un nouvel essor à des quartiers urbains situés alentour du stade.

Ces divers projets témoignent d'une volonté de transformer en profondeur notre parc stadier. Ils concernent en effet des villes de tailles différentes, grandes agglomérations comme villes moyennes ou même petites cités. Ils touchent le football comme le rugby. Ils ont une dimension, une envergure, une configuration qui n'est pas comparable. Mais l'ensemble compose le tableau d'une France des stades qui commence à bouger.

On dénombre ainsi, en septembre 2008, 39 projets de création ou de rénovation de stades dédiés à la pratique du football et du rugby. 30 projets d'ampleur variable ont pour support le football (Troyes, Rennes, Istres, Grenoble, Dijon, Ajaccio, Lorient, Valenciennes, Boulogne, Lille, Le Havre, Nancy, Lyon, Marseille, Strasbourg, Nice, Lens, Nantes, Geoffroy-Guichard, Rennes, Metz, Clermont-Ferrand, Auxerre, Châteauroux, Brest, Niort, Le Mans, Guingamp), 9 ont pour vecteur le rugby (Bayonne, Clermont-Ferrand, Montpellier, Perpignan, Biarritz, Paris et Ile de France, Brive, Toulon). Sur ces 39 projets, 28 devraient être réalisés dans les 5 ans à venir – 15 sont « en cours », les études, le financement et les dates de livraison étant connus, 13 sont programmés mais non encore lancés.

Le tableau ci-après récapitule le degré d'avancement des projets dont la Commission a eu connaissance.

	PRINCIPALE UTILISATION	STADE (VILLE)	TYPE DE PROJET, CAPACITÉ & TYPE DE FINANCEMENT (LORSQU'IL EST CONNU)	DATE
PROJETS RÉCEMMENT LIVRÉS	Football	Stade de l'Aube (Troyes)	Agrandissement 20 340 places (MOP)	2004
	Football	Stade de la Route de Lorient (Rennes)	Agrandissement 30 127 places (MOP)	2004
	Football	Stade Parsemain (Istres)	Construction 17 363 places (MOP)	2005
	Rugby	Stade Jean Dauger (Bayonne)	Agrandissement 17 034 places (MOP)	2006
	Rugby	Stade Michelin (Clermont-Ferrand)	Agrandissement 16 000 places (privé)	2007
	Rugby	Yves du Manoir (Montpellier)	Construction 12 734 places (MOP)	2007
	Football	Roudourou (Guingamp)	Agrandissement 18 000 places (MOP)	2007
	Football	Stade des Alpes (Grenoble)	Construction 20 068 places (MOP)	2008
	Football	Stade Auguste Delaune (Reims)	(re)Construction 21 628 places (MOP)	2008
	Rugby	Stade Aimé Giral (Perpignan)	Agrandissement 15 750 places	2008

	PRINCIPALE UTILISATION	STADE (VILLE)	TYPE DE PROJET, CAPACITÉ & TYPE DE FINANCEMENT (LORSQU'IL EST CONNU)	DATE
PROJETS EN COURS	Football	Stade Gaston Gérard (Dijon)	(re)Construction 20 000 places (MOP)	2009
	Football	Stade François Coty (Ajaccio)	Agrandissement 13 000 places (privé)	2009
	Football	Stade Yves Allainat (Lorient)	Agrandissement 20 000 places (MOP)	2009
	Football	Stade Nungesser II (Valenciennes)	Construction 25 000 places (MOP)	2010
	Rugby	Stade Aguilera (Biarritz)	Agrandissement 18 000 places	2010
	Football	Stade neuf (Boulogne)	Construction 17 000 places	2011
	Rugby	Racing Métro 92 (Ile de France)	Construction 35 000 places (privé)	2012
	Football	Grand Stade de Lille (LMCU)	Construction 50 000 places (PPP)	2012
	Rugby	Stade Jean Bouin (Paris)	Construction 20 000 places (MOP)	2012
	Football	Nouveau Stade (Le Havre)	Construction 25 000 places (conception - réalisation)	2012
	Football	Stade Marcel Picot (Nancy)	Agrandissement 33 000 places	2012
	Football	OL Land (Grand Lyon)	Construction 62 000 places (privé)	2013
	Football	Grand Vélodrome (Marseille)	Agrandissement 70 000 places	2014
	Football	Eurostadium (Strasbourg)	Construction 42 000 places (privé)	2014
	Football	Plaine du Var (Nice)	Construction entre 35 et 45 000 places	2014
	Football	MMArena (Le Mans)	Nouveau stade 25 000 places (PPP)	2010

PROJETS ENVISAGÉS	PRINCIPALE UTILISATION	STADE (VILLE)	TYPE DE PROJET, CAPACITÉ & TYPE DE FINANCEMENT (LORSQU'IL EST CONNU)
	Football	Stade Bollaert (Lens)	Agrandissement 50 000 places (privé)
	Football	Stade de la Beaujoire (Nantes)	Agrandissement 45 000 places
	Football	Stade Geoffroy Guichard (Saint-Etienne)	Agrandissement 45 000 places
	Football	Stade de la Route de Lorient (Rennes)	Agrandissement 35 000 places
	Football	Projet Grenat 2010 (Metz)	Agrandissement 32 000 places
	Rugby	Parc Amédée Domenech (Brive)	Construction 25 000 places
	Rugby	Stade Mayol (Toulon)	Agrandissement 25 000 places (MOP)
	Football	Stade Gabriel Montpied (Clermont-Ferrand)	Agrandissement 25 000 places
	Football	Stade Abbé Deschamps (Auxerre)	Agrandissement 22 000 places (privé)
	Football	Châteauroux	Agrandissement 20 000 places
	Football	Brest	Construction 20 000 places
	Football	Stade Jean Laville (Gueugnon)	Agrandissement 17 500 places
Football	Niort	Construction 15 000 places	

On notera donc que la rénovation des stades intéresse également football et rugby. Dans ce dernier cas, elle apparaît, de manière équivalente au football, comme un levier pour la valorisation économique des clubs. De nombreux protagonistes du Top 14 sont désireux de pouvoir être dotés d'enceintes modernes, correspondant aux besoins démographiques et au potentiel d'accueil (moyenne comprise entre 15 et 20 000 places).

On constate enfin que le mouvement qui s'opère n'est pas concentré sur un nombre limité de régions mais qu'il intéresse l'ensemble du territoire, 16 régions sur 22 ayant à connaître d'un projet de nouveau stade.

Les grands stades

Pour ce qui est des « Grands Stades » proprement dit – appellation visant les stades d'une capacité nette supérieure à 30 000 places – on recense, à l'heure actuelle 4 projets de création nouvelle (Lille, Lyon, Nice, Strasbourg), 4 projets de rénovation profonde, visant à une transformation majeure de l'enceinte (Lens, Marseille, St Etienne, Nancy) sans compter les aménagements possibles directement liés au dépôt d'une candidature française à l'Euro 2016 (Nantes, Rennes, Bordeaux, Toulouse).

Si l'on ajoute à cette liste le Stade de France – qui aura lui aussi besoin d'une adaptation – et le Parc des Princes – pour lequel une modernisation est envisagée – on peut raisonnablement en conclure que notre pays sera en mesure – à la condition expresse que les projets annoncés soient menés à terme – de disposer des infrastructures suffisantes à l'organisation de l'Euro 2016. Tant le nombre que la qualité et l'envergure des rénovations planifiées sont de nature à nous permettre de remplir le cahier des charges imposé par l'UEFA, qu'il s'agisse des minima fixés pour les matchs de poule (8 stades de 30 000 places nettes) ou pour les matchs à caractère spécifique (3 stades de 40 000 places nettes, 1 stade de 50 000 places nettes).

Douze projets ont été présentés à la commission. Leur descriptif fait l'objet d'une fiche annexe par stade. Le tableau ci-dessous récapitule les 16 grands stades qui pourraient être achevés en 2014, sans préjudice de projets supplémentaires dont la commission n'a pas eu connaissance mais qui pourraient voir le jour d'ici là.

VILLE	PROJET	CAPACITÉ	PROJET PRÉSENTÉ À LA COMMISSION
Saint-Denis	Travaux de rénovation	81 338	NON
Marseille	Agrandissement	70 000	OUI
Lyon	Construction	60 000	OUI
Lille	Construction	50 000	OUI
Lens	Agrandissement	50 000	OUI
Paris	Pas de projet connu à ce jour	47 929	NON
Saint-Etienne	Agrandissement	45 000	OUI
Nantes	Agrandissement	45 000	OUI
Strasbourg	Construction	42 700	OUI
Nice	Construction	40 000	OUI
Toulouse	Pas de projet prévu	37 775	OUI
Rennes	Agrandissement	35 000	OUI
Région parisienne	Construction stade du racing92	35 000	NON
Nancy	Agrandissement	33 000	OUI
Bordeaux	Pas de projet connu à ce jour	34 694	OUI
Montpellier	Pas de projet connu à ce jour	34 415	NON

La répartition des « Grands Stades » à venir sur le territoire national apparaît par ailleurs assez satisfaisante, même si l'on regrettera la relative faiblesse de la façade Atlantique, et particulièrement des terres du Sud-Ouest, qui ont pourtant en partage la pratique du football et du rugby.

La clé d'une candidature française crédible réside, en définitive, dans notre capacité à transformer les intentions en actes, à faire en sorte que les programmes lancés ne connaissent ni retard rédhibitoire ni obstacle insurmontable sur leur route.

02.2

L'impossible modèle unique

Ce ne sera pas nécessairement chose aisée tant chaque projet en cours est un cas particulier, soumis à des contraintes spécifiques et obéissant à une logique propre. L'extrême variété des problématiques locales, la diversité des schémas retenus rendent illusoire la définition d'un modèle unique, imposé ou piloté par l'Etat au niveau national, ce qui ne signifie pas pour autant qu'il doive être indifférent au mouvement en marche. Le rôle de la puissance publique doit en réalité consister à prendre la mesure de l'hétérogénéité des situations territoriales et à accompagner le processus en cours, en créant les conditions favorables à son bon déroulement.

Variété des projets

La multiplicité des situations locales s'appréhende en premier lieu au niveau des projets eux-mêmes. Il n'y a en effet pas grand-chose de commun entre une création (18 cas recensés) et une rénovation d'un stade existant (21 cas recensés). Si la première permet l'intégration facile des technologies modernes et se prête à une exploitation économique optimale de l'équipement, les coûts liés au raccordement aux systèmes de transport individuel ou collectif peuvent rapidement gonfler les finances du projet. En revanche, les rénovations de stades existants, si elles offrent moins de souplesse en termes de conception et se heurtent à des contraintes architecturales fortes, suscitent moins de difficultés s'agissant de leur intégration dans un projet urbain.

On sera, aussi, probablement moins regardant sur la symbolique pour une enceinte totalement neuve que pour un stade ancré dans une histoire porteuse de légendes sportives. Il est sans doute, à cet égard, beaucoup plus difficile de rebaptiser le stade Vélodrome ou Geoffroy Guichard au nom d'une entreprise privée qu'une enceinte vierge de tout palmarès et de tout passé. Et quand on sait que derrière la symbolique, il y a parfois une source de financement non négligeable au travers du « naming » (1), on comprend que ce sujet n'est pas qu'anecdotique.

Plus généralement, tout projet visant un stade ramène inmanquablement une ville, un club, un édifice à son identité, à sa culture, à ce qui fait son patrimoine et sa marque de fabrique, de la même manière qu'il les conduit à imaginer, à façonner un avenir qui prolonge dans tous les cas, une histoire singulière. Et qu'on soit à l'heure de la globalisation et de la standardisation n'y change rien : on ne construira pas le même type de stade à Lyon, à Bordeaux, à Lens ou à Marseille parce que l'OL n'est pas l'OM, que le public de Bollaert n'est pas celui de Chaban-Delmas...

(1) « Naming » : possibilité pour une société, de donner son nom à un stade moyennant une rente en capital ou une contribution annuelle.

Et ce n'est pas, au demeurant, un hasard si les rénovations en cours à Marseille ou à St Etienne mettent l'accent sur la nécessité de maintenir un ancrage populaire fort, via des espaces de réception diversifiés, quand Lyon ou Lille s'inspirent davantage de l'exemple des grandes enceintes allemandes ou anglaises. Au-delà du constat immédiat que les rénovations procèdent d'une logique plus respectueuse de la tradition que les créations, il faut comprendre et admettre que derrière un stade, il y a non seulement des racines sportives mais aussi un bassin de population, une sociologie, un modèle économique et culturel qui déterminent chaque fois une alchimie particulière, à nulle autre pareille.

Diversité des montages financiers et des formules juridiques

Nul ne s'étonnera donc qu'à la diversité des projets réponde la diversité des montages financiers destinés à leur réalisation. Si le financement exclusivement public de l'infrastructure (maîtrise d'ouvrage publique) n'est plus aussi dominant que par le passé, il reste néanmoins le schéma de référence, qu'il soit porté par une ville seule ou par une communauté urbaine. Cette prégnance du financement par les collectivités territoriales vaut essentiellement pour les enceintes de petite ou moyenne dimension (jusqu'à 25 000 places), les projets de grande envergure reposant, soit sur une contribution massive des investisseurs privés (Lyon, Strasbourg) soit sur une association des concours publics et privés (Nice, Lille, Marseille). Encore faut-il souligner que même intégralement financés par des investisseurs privés, les grands stades à venir ne peuvent s'édifier sans le soutien et la participation de la puissance publique, tant par la mise à disposition des réserves foncières nécessaires que par la prise en charge des infrastructures d'accès, sans parler de l'accompagnement des nombreuses procédures (foncier, permis, riverains ... et toutes les autorisations administratives).

C'est assez dire que les formules retenues, quelles qu'elles soient, reflètent une situation hybride, où public et privé cohabitent, sans toujours avoir une claire conscience des responsabilités respectives des uns et des autres, sans forcément savoir où commence le rôle du gestionnaire privé et où finissent les fonctions de la collectivité locale.

La multiplicité des instruments juridiques utilisés pour l'exploitation des stades le confirme. On recense en effet 4 types de contrats, correspondant à des modes de relation différents entre la collectivité, le club et un éventuel opérateur extérieur pour l'utilisation du stade, ou son exploitation, et qui ont chacun leurs avantages et leurs contraintes (voir annexe 3).

Il s'agit de :

- **La concession domaniale**, ou convention d'occupation temporaire du domaine public,

contrat administratif par lequel l'autorité concédante permet à un usager d'occuper temporairement une parcelle du domaine public moyennant le paiement d'une redevance dans un but déterminé, de manière durable mais précaire et révocable.

- **Le contrat de délégation du service public (DSP)**, contrat administratif (art. L. 1411-1 et suiv. du Code général des collectivités territoriales) par lequel une personne publique confie la gestion d'un service public dont elle a la responsabilité à un délégataire public ou privé, dont la rémunération est substantiellement liée aux résultats de l'exploitation du service. Cette délégation peut revêtir plusieurs formes : la régie intéressée, l'affermage et la concession de service public, qui est le type de DSP le plus fréquemment utilisé pour les stades de football. La concession de service public est en effet un contrat qui charge un particulier ou une société d'exécuter un ouvrage public ou d'assurer un service public à ses frais, avec le droit de percevoir des redevances sur les usagers de l'ouvrage ou sur ceux qui bénéficient du service public. La durée du contrat de concession doit être calculée en fonction du temps nécessaire au club pour amortir l'ouvrage qu'il a construit.

- **Le bail emphytéotique administratif (BEA)**, contrat administratif par lequel une collectivité territoriale, propriétaire d'un bien immobilier faisant partie de son domaine privé ou public, confère à un tiers (une personne privée) le droit d'occuper ce bien pour une longue durée en vue de l'accomplissement, pour le compte de la collectivité, d'une mission de service public ou en vue de la réalisation d'une opération d'intérêt général. Il confère au tiers, appelé emphytéote, des droits réels immobiliers analogues à ceux d'un propriétaire. La durée du contrat est comprise entre 18 et 99 ans.

- **Le contrat de partenariat** (appelé couramment « partenariat public-privé »), contrat administratif par lequel la personne publique confie à un tiers une mission globale relative au financement d'investissements immatériels d'ouvrages ou d'équipements nécessaires au service public, à la construction ou à la transformation des ouvrages ou équipements, ainsi qu'à leur entretien, leur maintenance, leur exploitation ou leur gestion (art. L. 1414-1 et suiv. du Code général des collectivités territoriales). Ce contrat n'est conclu que compte tenu de la complexité, du caractère d'urgence du dossier ou lorsque le bilan entre les avantages et les inconvénients est plus favorable que ceux d'autres contrats de la commande publique (ce troisième critère a été ajouté par la Loi du 28 juillet 2008).

A ces différentes hypothèses d'exploitation des stades s'ajoute le financement entièrement privé d'un stade par un club, hypothèse qui émerge et qui implique que le club fasse construire son stade et se charge de l'exploitation, de la gestion et de l'entretien de l'équipement.

Il n'existe donc pas de cadre juridique unique adapté à l'ensemble des projets. La structure d'un projet dépend de ses caractéristiques propres : rénovation d'une enceinte existante ou construction d'une infrastructure nouvelle ; volonté des collectivités publiques ou du club d'assumer ou non la direction du projet et le rôle de maître d'ouvrage ; capacités de financement respectives des différents intervenants...

Les possibilités opérationnelles offertes par les différents instruments existants ne doivent pas être sous-estimées. Les exemples des futurs stades du Mans, de Lille ou de Lyon, indépendamment de leur état d'avancement respectif, montrent que les acteurs locaux peuvent réaliser ou envisager des stades modernes et ambitieux, avec des solutions variées : concession au Mans, contrat de partenariat à Lille, opération privée à Lyon. Chaque formule présente ses avantages et ses inconvénients.

C'est dire la difficulté du choix auquel les clubs, les autorités locales et leurs partenaires se trouvent confrontés :

- La maîtrise d'ouvrage publique offre un modèle simple mais de plus en plus écarté sous l'effet conjugué de la lourdeur de la gestion de projets d'une telle ampleur, du contexte financier difficile pour les collectivités territoriales et du rôle secondaire qu'il laisse aux clubs (ils ne conduisent pas les projets et n'accèdent pas à la propriété des infrastructures).
- Concessions et contrats de partenariat permettent de confier à un prestataire la gestion du projet dans son ensemble, ainsi que de limiter et/ou d'étaler dans le temps les contributions publiques. De surcroît, dans les deux cas, les paiements effectués par la collectivité ne constituent pas une aide dont la légalité pourrait être remise en cause, car l'intervention d'une mise en concurrence a permis de déterminer les meilleures conditions de marché. En revanche, ces schémas ne permettent pas de confier aux clubs la véritable maîtrise des projets et la propriété des infrastructures.

Quant au cas particulier du P.P.P., s'il a, aujourd'hui, les faveurs de certains, il convient de rester prudent, tant il est difficile d'appréhender l'impact réel d'un « schéma tripartite », impliquant à des degrés divers la collectivité, l'opérateur et le club, sur la vie quotidienne, les conditions d'exploitation, le partage des coûts et des recettes générés par l'équipement. A cet égard, le montant des redevances annuelles exigées des clubs résidents dans les quelques projets dont la commission a eu à connaître paraît particulièrement lourd, au regard des charges supportées par les clubs dans d'autres situations juridiques, et cela d'autant qu'il ne s'accompagne pas d'une association à la gestion de l'infrastructure susceptible de leur permettre d'accroître significativement leurs recettes.

Le choix du B.E.A. peut séduire par sa souplesse et par la possibilité qu'il offre au club de prendre en main les destinées de « son » stade, mais les incertitudes juridiques,

éventuelles ou supposées, qui pèsent sur sa compatibilité au regard des règles du Droit de la concurrence, rendent aujourd'hui difficile, aux yeux des acteurs, sa généralisation. Quant à la concession de service public, elle semble trop liée à la caractéristique de « stade national » pour être reproductible partout ailleurs.

02.3

Une série de préoccupations communes

Si donc la rénovation de nos grandes enceintes est marquée du sceau de la diversité, sur les plans « culturels », économiques et juridiques, empruntant des chemins différents, voire opposés, selon les villes, une série de préoccupations communes se dégage de tous les chantiers engagés ou programmés, qui est constitutive du « particularisme français » en la matière.

Les collectivités locales, pivots du système

On constate tout d'abord que les collectivités locales demeurent le pivot de la rénovation des stades. Elles jouent un rôle à plusieurs facettes, car elles sont à la fois, dans la plupart des cas, propriétaires de l'enceinte et des terrains, détentrices du pouvoir de délivrer les actes administratifs nécessaires à la construction ou à la rénovation du stade, partenaires du financement des infrastructures d'accès au stade. L'accord politique et la participation de la collectivité publique à la réalisation des projets sont une condition essentielle de leur succès.

Les clubs français ne sont pas, en effet, sauf exception, propriétaires de « leur » stade. Là où 22% des clubs professionnels européens de football sont propriétaires uniques de l'enceinte où ils jouent, seuls 5% de leurs homologues français peuvent se targuer d'une situation identique. La proportion de clubs locataires d'une collectivité territoriale varie dans une proportion à peu près inverse (90% en France contre 59% dans l'Europe élargie).

La tendance hexagonale ne va pas vers un changement rapide : en premier lieu, parce que les clubs français ne disposent pas des réserves foncières nécessaires à la construction des nouveaux stades et que leur cession est juridiquement délicate, quand bien même l'équipement aurait un intérêt général.

Ensuite et surtout, parce que nombre de collectivités rechignent à envisager un transfert pur et simple du titre de propriété d'une infrastructure qu'elles estiment – pour toutes sortes de raisons – stratégique en termes de politique municipale. Le stade fonctionne encore, dans la mentalité française, comme un élément de l'identité locale, une caisse de résonance de l'humeur de la ville, dont il est dangereux de perdre le contrôle. De surcroît, il faut reconnaître que les collectivités assument des charges financières non négligeables pour l'entretien des équipements concernés.

Il convient enfin de prendre en considération que la relative étroitesse des sources de financement du football professionnel français achève de maintenir en place un système de gestion et d'exploitation dominé par le secteur public : le niveau moyen des droits TV, le

prix raisonnable des billets, l'absence de tradition de « supporterisme » se conjuguent pour limiter les recettes. On imagine mal à cet égard que puisse être lancée en France une « souscription » pour participer au financement d'un stade sans que cela ne donne au souscripteur aucun autre droit ou revenu que de pouvoir acheter ses billets en priorité dans le futur, ou encore que puisse être reprise la tradition anglaise de « l'abonnement », parfois acquis dès la naissance, qui donne des garanties de trésorerie au club sur le futur, en s'apparentant à une forme de rente.

Un financement privé difficile à mobiliser

Le financement privé est, dans ce contexte général, difficile à mobiliser. Il doit faire face, en effet, aux incertitudes pesant sur la liberté de gestion de l'infrastructure et sur les aléas juridiques liés à la réalisation de ce type d'équipement (complexité et fragilité des actes de construction, multiplication des recours devant les tribunaux), qui se superposent aux aléas strictement sportifs. Et il ne peut compter sur des dispositifs d'incitation à investir de la part des pouvoirs publics.

La sécurisation des procédures, via un cadre légal et réglementaire adapté, ainsi que la diversification des sources de financement apparaissent dès lors comme des impératifs à satisfaire. La première permettrait de conforter les opérateurs privés et les collectivités publiques engagées dans des projets de grande envergure tout en apportant un élément de clarification des responsabilités respectives des intervenants. La seconde contribuerait à l'alignement de la France sur la concurrence européenne, en lui donnant les moyens de lutter à armes égales avec ses voisins. Elle peut être obtenue par trois leviers : le « naming », le sponsoring classique et la cotation en Bourse.

La vente des droits d'appellation de l'enceinte (« naming ») n'en est en France qu'à ses balbutiements. A ce jour, seul Le Mans a signé un contrat de ce type pour son nouveau stade avec les assurances MMA, qui devrait rapporter environ 10 millions d'Euros sur 10 ans, pour un budget global de construction de 70 millions d'Euros. Le « naming » reste dans la majeure partie des projets, une virtualité plus qu'une réalité. Certes, la visibilité des clubs français étant actuellement moindre que celle des clubs anglais ou allemands, le niveau des contrats éventuels de « naming » pourrait être inférieur aux partenariats conclus chez nos voisins (6 millions d'Euros/an pour l'Allianz Aréna de Munich), 5 millions d'Euros/saison pour l'Emirates Stadium, 3 millions d'Euros/saison pour la Veltins Aréna de Gelsenkirchen). Il n'en demeure pas moins que cette source de financement représente une voie d'avenir, notamment pour les créations nouvelles, qui mériterait d'être encouragée par les pouvoirs publics.

Le « sponsoring » classique a, en revanche, pris une importance croissante dans les

recettes de nos clubs. Mais il sert – compte tenu du poids des salaires dans les comptes d'exploitation – davantage à couvrir les frais de fonctionnement qu'à financer les investissements à long terme que sont les stades.

Quant à la cotation en Bourse, elle ne peut être passée sous silence dans la mesure où elle constitue un des instruments privilégiés pour lever des fonds quand un club cherche à édifier un stade. L'augmentation des fonds propres permet en effet d'éviter le recours à l'emprunt de long terme, synonyme d'endettement massif. Toutefois, l'appel public à l'épargne n'est pas sans danger. Il suppose d'une part que les sociétés sportives concernées disposent d'actifs réels solides (corporels – centre d'entraînement, patrimoine immobilier annexe – ou incorporels – la « marque »), d'autre part qu'elles soient capables d'affronter la volatilité des marchés financiers. Or, à ce jour, l'immense majorité des clubs français dispose d'une surface en actifs propres qui rend la mise sur le marché boursier tout à fait déraisonnable. De surcroît, le contexte financier actuel n'incite pas, en la matière, à prôner une audace qu'aucun impératif purement sportif ne justifie.

Des clubs insuffisamment associés

D'une manière plus générale – et c'est une des difficultés majeures rencontrées aujourd'hui – les clubs sont insuffisamment associés au processus de modernisation des stades, à de rares exceptions près. Qu'il s'agisse de la définition du besoin réel, de l'exploitation, de la gestion de l'enceinte, le club résident apparaît davantage comme un spectateur engagé qu'un acteur de premier plan.

Cet état de fait est, sans nul doute, la conséquence des développements qui précèdent : la prédominance du financement public, le quasi-monopole de la propriété des enceintes par des collectivités locales, la faiblesse structurelle des clubs français, les règles du droit public, composent un paysage dans lequel la volonté, les désirs, le rôle du club sont marginaux. Les risques ou implications de ce phénomène sont multiples : ils ont pour noms la déresponsabilisation de l'utilisateur principal, l'hégémonie de la société de construction dans sa relation avec les autres protagonistes, la tentation de multiplier les équipements sportifs, faute d'une coordination suffisante en amont des projets.

Il est temps de penser à sortir de cette situation confuse, pour hâter le mouvement de rénovation des stades, pour le simplifier et l'encourager.

Il faut passer à la vitesse supérieure, tant pour permettre à la France de postuler à l'organisation de l'Euro 2016 que pour réussir la mutation de nos enceintes.

DS

**C'est pourquoi il faut
aujourd'hui définir
une nouvelle politique
nationale des stades
tant pour permettre
à la France de postuler
à l'organisation de l'Euro
2016 que pour réussir la
mutation de nos grandes
enceintes sportives**

Cet impératif suppose de déterminer aussi précisément que possible le modèle de gestion des stades qu'on souhaite préconiser. A cet égard, il a semblé à la commission que toutes les conséquences de l'évolution du sport professionnel gagneraient à être enfin tirées.

D3.1

Pour un nouveau partage des responsabilités

A partir du moment – et il est clair que nous y sommes – où le sport professionnel, football et rugby confondus, est érigé en sport-spectacle, générant des revenus directs et dérivés considérables, il doit assumer les responsabilités et les charges correspondantes ou à tout le moins, ne pas se résigner et s'accommoder à en voir certaines totalement ou partiellement couvertes par les collectivités territoriales. C'est dire que la modernisation des stades, leur exploitation et leur gestion quotidienne devraient être un domaine laissé à l'initiative privée, à qui incomberait la responsabilité de la construction ou de la rénovation des enceintes, ainsi que la recherche du bon équilibre entre les coûts des nouveaux équipements et les ressources que leur utilisation optimale est susceptible de dégager.

La rupture ne se fera pas en un jour, quand bien même elle répond à des nécessités que tout appelle :

- La logique politique, tout d'abord, qui commande d'en finir avec un paradoxe sur lequel nous vivons depuis dix ans. Alors que le législateur a décidé le désengagement des collectivités territoriales pour tout ce qui concerne le fonctionnement des clubs, a été en revanche maintenu le cordon ombilical entre les premières et les seconds pour tout ce qui concerne l'élément majeur sur lequel repose ce fonctionnement, à savoir l'actif réel immobilier que constitue le stade. On est resté, en quelque sorte, au milieu du gué ce qui a eu pour effet tout à la fois de freiner la compétitivité de nos clubs, comme la modernisation de nos enceintes, et de poser parfois des problèmes politiques non négligeables à des municipalités. Cette situation n'est pas durablement tenable.
- La logique économique, ensuite, qui invite à mettre en harmonie évolution du statut des clubs et évolution de la prise en charge des stades. Alors que les clubs sont devenus des sociétés, gérées comme telles, les stades sont demeurés des enceintes municipales généralement sous-occupées (5 à 10% de leur potentiel d'occupation), loués à des tarifs souvent dérisoires et en tout cas anormalement inégaux selon les localités. Ce décalage n'est pas supportable sur le long terme, à l'heure où le stade est considéré, partout en Europe, comme un équipement à plusieurs dimensions, un élément phare des nouveaux projets urbains, un symbole pour toute une agglomération, un lieu d'appel, susceptible de faire l'objet d'une utilisation les jours de match (« match day ») et les jours où il n'y a pas de match (« non match day »). En fait, cette modification du concept même de stade suffit à imposer une autre approche que celle à laquelle nous sommes habitués.
- Cette approche répond en outre à l'aspiration du monde sportif qui souhaite être beaucoup plus impliqué dans le processus de modernisation des stades qu'il ne l'est aujourd'hui. Qu'il s'agisse des fédérations, dont le mode de relation avec le stade « national » n'est pas toujours fondé sur des principes égalitaires et mériterait d'être rééquilibré, ou des clubs qui voudraient être directement associés à la gestion de l'équipement (Marseille, Nancy par exemple), s'exprime aujourd'hui une volonté quasi unanime que soient levés les obstacles juridiques ou que soient rediscutées les conditions d'une meilleure participation des

acteurs du monde sportif au fonctionnement de leur théâtre privilégié, le stade.

A terme, un nouveau partage des responsabilités entre les acteurs publics (les collectivités territoriales et l'Etat) et les acteurs privés (clubs, partenaires commerciaux, constructeurs) devrait conduire les premiers à se concentrer sur le choix d'un site compatible avec l'économie générale du projet, la mise à disposition du foncier et surtout le financement et la réalisation des infrastructures d'accès, la construction, l'exploitation et la propriété de l'enceinte relevant de la responsabilité de l'initiative privée. C'est la condition de la cohérence.

La nécessité d'une phase transitoire

Cette évolution indispensable ne s'accomplira que dans la durée, compte tenu de la nature des équipements en cause. Elle doit être conduite avec souplesse et pragmatisme, sans esprit dogmatique. Il faut, à cet égard, bien avoir conscience qu'une longue période transitoire est nécessaire, qui permette de passer d'un modèle à un autre. Elle doit s'ouvrir sans retard. Cette période – au cours de laquelle se déroulera l'Euro 2016 – doit être mise à profit pour conforter l'ensemble des projets en cours, en utilisant tous les leviers possibles et en refusant tout a priori idéologique. La crédibilité de notre candidature à l'Euro 2016 dépend en effet de la réalisation concrète des programmes annoncés de rénovation ou de construction nouvelle. Si nous voulons que la perspective de cet événement serve de surcroît de catalyseur au processus en marche, il convient d'agir, à court terme, au cas par cas, pour résoudre les difficultés auxquelles sont confrontés les initiateurs des projets et, à moyen et long terme, de mettre en place les éléments d'une nouvelle manière de gérer les stades.

Là peut être le véritable sens d'une candidature à l'Euro 2016. Il ne s'agirait plus, comme à l'accoutumée, d'une occasion de replâtrage, mais de l'opportunité d'un nouveau départ.

03.2

L'objectif prioritaire qu'il convient de poursuivre est, dans cette perspective, de sécuriser le cadre juridique de la modernisation des stades, tant au niveau national qu'au niveau européen. Là est aujourd'hui la toute première urgence.

L'échelon national

Au niveau national, il serait opportun de reconnaître le caractère d'équipement « d'intérêt général » aux grandes enceintes sportives, à savoir celles répondant aux critères fixés dans le cahier des charges défini par l'UEFA pour l'organisation du Championnat d'Europe, quelle que soit la propriété privée ou publique des installations. Cette qualification, qui pourrait faire l'objet d'un texte législatif spécifique, aurait deux objets principaux : assurer les procédures liées au droit des sols et consolider la mise en œuvre des multiples procédures de DUP nécessaires à la réalisation des équipements connexes à l'implantation des futurs stades.

Ce type de démarche ne serait au demeurant pas sans précédent, les Jeux Olympiques d'Albertville ayant par exemple donné lieu à des dispositions ad hoc.

Une fois acquis le principe de reconnaissance d'intérêt général de nos grands équipements, il appartiendra au gouvernement de dire quel type de soutien il entend accorder aux collectivités locales susceptibles d'être retenues comme sites de la candidature française à l'Euro 2016. Si la Commission n'a pas voulu recourir à la facilité qui consisterait à proposer à l'Etat la création d'un fonds spécifique à destination des collectivités territoriales, elle recommande, en revanche, que soient examinées favorablement les quelques demandes locales dont la satisfaction conditionne la réussite même des projets envisagés. Des diverses informations qui sont venues à sa connaissance, la commission a retiré le sentiment que l'Etat n'était pas par principe hostile à une telle perspective.

L'échelon européen

Au niveau européen, il existe, actuellement, une incertitude sur la capacité juridique des collectivités publiques à apporter un concours financier à une opération purement privée, pour des raisons qui tiennent à la compatibilité de cette démarche avec la réglementation communautaire sur les aides d'Etat. Or, cet aléa rend notamment problématique la délivrance par les collectivités territoriales d'aides indirectes (réalisation d'équipements de transports exclusivement dédiés à une infrastructure par exemple). Si un fondement jurisprudentiel (Arrêt Altmark du 24 juillet 2003 de la CJCE) laisse à penser que sous certaines conditions, une contribution publique à un projet exclusivement privé est possible, sa mise en œuvre est strictement limitée à la compensation des obligations de service public à la charge de l'intervenant privé. C'est la raison pour laquelle la commission estime souhaitable d'aller plus loin en suggérant la reconnaissance des grandes infrastructures de spectacle

sportif comme services économiques d'intérêt général d'initiative privée (SIEG), au sens de l'article 86 du Traité, ce qui leur permettrait de bénéficier de concours publics dès lors que les échanges intracommunautaires ne s'en trouveraient pas affectés.

Si rien ne semble interdire, a priori, qu'une telle qualification soit retenue, dès à présent pour la construction ou la rénovation d'un stade, les Etats membres disposant sur ce point d'une importante marge d'appréciation, il semble indispensable de mettre en place un régime juridique de portée générale, en vue d'assurer une bonne coordination des projets lancés en vue de l'Euro 2016 et de limiter les risques liés à une approche dispersée.

L'objet de ce régime serait d'ouvrir une possibilité de concours public au bénéfice de projets d'initiative et sous direction privées présentant certaines caractéristiques et répondant à des critères prédéfinis et constitutifs des obligations du service d'intérêt économique général. Par exemple, il s'agirait de définir les caractéristiques techniques qu'un stade doit présenter pour que sa réalisation, en s'inscrivant dans un programme de développement et de modernisation des infrastructures sportives françaises, soit constitutive d'un tel service : nombre de places dont celles « grand public »...

Le régime prévoirait la possibilité d'apporter, pour chaque projet, un concours financier d'origine publique, destiné à la réalisation de travaux de construction ou de rénovation proprement dits et/ou de travaux portant sur des infrastructures d'accès si celles-ci doivent être regardées comme exclusivement dédiées au projet, selon une analyse qui ne peut se faire qu'au cas par cas.

Si cet exercice devait être librement mené au travers de décisions des collectivités publiques locales, qui seraient différentes pour chaque stade en fonction des discussions avec le club concerné, le risque de requalification de l'opération en marché public ou en concession serait non négligeable car, en fonction des circonstances, l'une ou l'autre collectivité pourrait être considérée comme ayant l'initiative et le contrôle du projet. Une solution doit par conséquent être envisagée, par la création, dans la partie législative du Code du sport ou du Code général des collectivités territoriales, d'un régime général d'aide (au sens du droit communautaire).

L'objet de ce régime serait de conférer par la loi aux clubs (ou autres opérateurs à définir), qui sont porteurs d'un projet de construction ou de rénovation de stade répondant à certaines caractéristiques définies, une mission de service d'intérêt économique général leur ouvrant la possibilité de recevoir des concours financiers publics.

Il serait ainsi loisible à chaque club de prendre l'initiative et la direction d'un projet présentant des caractéristiques lui permettant d'être éligible aux aides autorisées. Il leur

reviendrait de solliciter les collectivités publiques concernées pour obtenir le versement de l'aide, dans les limites prévues par la loi.

Ce régime général devrait être notifié par le Gouvernement français à la Commission européenne, préalablement à sa mise en œuvre. Il s'agirait d'une démarche commune, dans l'intérêt de l'ensemble du secteur. Une grande coopération entre les différents acteurs publics intéressés serait nécessaire pour que le projet de régime général soit approuvé rapidement par la Commission.

Cette démarche procéderait d'autant plus d'un intérêt commun que le régime pourrait trouver à s'appliquer quel que soit le schéma juridique choisi pour la gestion du projet.

Les projets individuels s'inscrivant dans ce cadre pourraient ensuite être mis en œuvre localement sans avoir à faire l'objet d'une approbation préalable par la Commission.

La Commission Européenne pourrait pour sa part trouver un véritable intérêt à cette démarche, qui lui permettrait à la fois de s'assurer qu'un encadrement convenable est mis en place, et d'éviter le risque de devoir gérer des recours après le lancement, voire la réalisation, des projets, comme cela a pu être le cas pour les aides octroyées pour la rénovation des stades allemands dans le cadre de la préparation de la Coupe du Monde 2006.

Parmi les mesures d'encadrement que la Commission européenne pourrait souhaiter voir adopter, on peut par exemple penser à des plafonds d'aide par projet, en pourcentage et en valeur absolue, ou à des mesures de séparation, comptables ou autres, permettant d'éviter que les aides publiques accordées au bénéfice de la mission de service d'intérêt économique général ne soient utilisées dans d'autres domaines et aboutissent à des distorsions de concurrence.

Faire évoluer la Loi Buffet

Outre la mise en place d'un régime spécifique pour répondre à la problématique des aides d'Etat, le régime dit de la « Loi Buffet » devrait également être revu.

Dans sa rédaction actuelle, l'article L. 122-11 du Code du sport prévoit que les sociétés sportives ne peuvent recevoir aucune aide de la part des collectivités territoriales.

En outre, l'article L. 113-3 du même Code prévoit le plafonnement des sommes qu'un club professionnel peut recevoir chaque saison de la part des collectivités publiques

au titre de prestations de services ou de toute convention n'entrant pas dans le cadre des missions d'intérêt général qui peuvent par ailleurs être subventionnées (actions d'éducation, etc.).

A l'occasion de son intervention pour la mise en place du nouveau régime général d'aide relatif aux infrastructures sportives, le législateur pourrait utilement mettre un terme au plafonnement des prestations de service prévu par l'article L. 113-3 du Code du sport.

L'encadrement offert par les procédures du Code des marchés publics et par la réglementation applicable en matière d'aides paraît en effet suffisant pour garantir le bon emploi des fonds publics.

Exploiter les opportunités existantes

Pour autant, ces pistes ne doivent pas occulter l'intérêt d'exploiter les opportunités déjà existantes ; on les rappelle ici pour mémoire : la concession domaniale, le contrat de délégation du service public, le bail emphytéotique administratif, le contrat de partenariat (qui font l'objet d'une définition détaillée en partie 2 page 44 et suivantes et d'un tableau comparatif en annexe 3). Dans ce cadre général, la commission est conduite à formuler trois observations qu'elle estime essentielles :

a) S'agissant du Bail Emphytéotique Administratif, il semble, après expertise, que ce mécanisme permette bien aux clubs de prendre l'initiative et de conduire un projet de stade (neuf ou en rénovation), tout en percevant un concours financier public. En l'état actuel du droit, un club peut être désigné comme titulaire d'un BEA de gré à gré, du moment que la redevance qu'il verse à la collectivité propriétaire est conforme à la pratique de marché en matière de baux emphytéotiques.

Dès lors que le projet de construction ou de rénovation du stade est clairement lancé à l'initiative du club, afin de répondre à ses besoins propres, et conduit sous son contrôle, l'on se trouve en dehors du champ de la délégation du service public. Un concours financier public peut être apporté par la collectivité publique en tant que propriétaire. Pour ne pas constituer un avantage susceptible d'être qualifié d'aide d'Etat, au sens du droit communautaire, ce qui interdirait toute mise en œuvre avant notification à la Commission européenne et validation par elle, ce concours doit être pris en compte dans les modalités de calcul de la redevance d'occupation due par le club à la collectivité propriétaire.

Les modalités de calcul de la redevance, qui devraient être soumises à un avis de

France Domaine, pourraient faire intervenir une part variable, par exemple en fonction du chiffre d'affaires réalisé par le club.

Dans le souci de conforter la sécurité juridique des acteurs, la Commission souhaite que les pouvoirs publics clarifient l'état actuel du droit en ce domaine.

b) S'agissant du contrat de partenariat, la Loi du 28 juillet 2008 apporte une première réponse aux souhaits exprimés par les acteurs du monde sportif d'aménager le financement des enceintes faisant l'objet d'un PPP, notamment sur la valorisation des recettes dites annexes. En effet, la possibilité d'obtenir des recettes complémentaires tirées du domaine privé ou de la cession des créances dans le but de financer l'ouvrage est facilitée par l'ouverture de droits nouveaux : la faculté de conclure des baux sur le domaine privé, celle de consentir des droits réels d'une durée supérieure au contrat, celle enfin de pouvoir couvrir jusqu'à l'intégralité des montants dus par la personne publique grâce aux recettes annexes, aucune limite n'étant à cet égard fixée par la Loi. Le maintien d'un contrôle minimum des dépendances concernées par la collectivité publique reste assuré par l'accord exprès qu'elle sera appelée à donner à chacun des baux consentis au titulaire du contrat de partenariat et par la détermination des conditions dans lesquelles les revenus issus de la valorisation du domaine privé par le titulaire viendront diminuer la rémunération versée par la personne publique.

La commission forme le vœu que les ouvertures apportées au PPP par la Loi du 28/07/08 rendent ces derniers plus attractifs pour la construction des stades. Une évolution qui pourrait, dans leur prolongement, être envisagée serait de les élargir aux contrats de concession et notamment à ceux qui permettent au partenaire privé d'occuper des parcelles du domaine privé de l'autorité contractante, le cas échéant pour une durée plus longue que celle du contrat de partenariat lui-même.

Cette possibilité est un élément qui peut s'avérer particulièrement utile pour la viabilité économique d'un projet. La possibilité d'exploiter des équipements hôteliers et commerciaux ne prend en effet tout son intérêt que sur des durées plus longues que celles habituellement retenues en matière de concessions ou de contrats de partenariat.

c) S'agissant des concessions, la commission a, par ailleurs, étudié la possibilité de proposer la suppression de l'obligation faite à l'autorité concédante de fixer dans le contrat de concession les tarifs pratiqués par le club, les autorisant ainsi à définir eux-mêmes ces prix conformément aux décisions des ligues ou des fédérations.

La Commission a écarté cette perspective, qui risquerait d'entraîner une demande similaire de la part d'autres secteurs d'activités et par conséquent d'affecter le principe

même de la loi « Sapin ». Une telle perspective semble politiquement peu envisageable. En outre, l'exemple de la concession du stade du Mans montre qu'il est possible pour les acteurs de trouver un compromis même avec une telle contrainte.

D3.3

Une fois consolidés les projets en cours, ou parallèlement à la démarche engagée pour y parvenir, il est également indispensable de se donner les moyens d'une transformation profonde du modèle économique sur lequel repose la gestion des stades français

Réussir cette mutation suppose d'une part de faire évoluer les modes de financement, d'autre part, de définir des orientations visant à améliorer l'exploitation des grandes enceintes.

Sécuriser le financement

A l'instar de la sécurisation juridique, la sécurisation du financement des équipements s'impose comme une préoccupation majeure, sachant que nombre de projets en cours ou à venir sont assis sur le principe du versement par le club d'une redevance annuelle importante au constructeur. Or, les aléas sportifs (par exemple la rétrogradation du club résident en division inférieure) peuvent conduire à une diminution drastique des recettes de la SASP, de nature à remettre en cause le plan de financement de l'infrastructure. En tout état de cause, ce risque inhérent à la nature même de l'activité considérée, se traduit par le recours à des garanties financières importantes, d'autant plus difficiles à réunir que les collectivités locales ne peuvent ni garantir l'emprunt, ni se porter caution d'une société sportive (article L 113-1 du Code du sport). De telles contraintes n'existent pas toujours à l'étranger : en Allemagne, par exemple, les « Landers » ont pu garantir les prêts souscrits par les clubs pour financer la construction des stades nécessaires à la tenue de la Coupe du Monde FIFA 2006.

Sans revenir sur l'état actuel du droit, il pourrait être envisagé de réfléchir à la création d'un fonds de garantie qui viendrait couvrir le risque de rupture d'équilibre en cas de survenance d'un aléa sportif majeur, fonds dont le financement reste néanmoins une question complexe, qui pourrait être éclairée par l'extension et la généralisation de leurs procédures de mutualisation de leurs risques économique-sportifs par les clubs professionnels.

Faciliter le financement individuel et institutionnel

Les évolutions et interrogations diverses ne dispensent pas de rechercher des pistes nouvelles pour faciliter l'investissement individuel et institutionnel. A cet égard, il peut s'avérer intéressant d'imaginer comment faire participer les « supporters » – qui en sont aujourd'hui presque toujours absents – au processus de financement du stade.

Sur le modèle du système conçu pour l'industrie cinématographique et audiovi

suelle (SOFICA⁽²⁾), pourrait ainsi être créé un dispositif d'incitation à l'investissement dans les stades, ouvrant droit à un avantage fiscal du même ordre et à un abonnement, qui se manifesterait, symboliquement, par l'inscription du nom du souscripteur sur le siège qui lui serait réservé.

Quant à l'investisseur institutionnel, qui reste encore marginal dans le financement du football et du rugby français, et des stades en particulier, il a besoin d'être stimulé et encouragé, principalement par le biais d'une incitation à la procédure communément dénommée « naming ». Si le « naming » est à l'heure actuelle peu utilisé en France, y compris pour des stades construits tout récemment, il constitue, en théorie, un levier privilégié du financement des grandes infrastructures. Fondé sur un partenariat de longue durée, il échappe, au moins partiellement, aux vicissitudes liées à l'image du club, à l'actualité sportive immédiate, dans la mesure où il identifie l'Entreprise partenaire à un lieu immuable et symbolique, le stade.

Il apparaît souhaitable à la commission, dans ces conditions, de donner au « naming » les chances d'un véritable développement dans notre pays. Le moment semble venu de renforcer, de manière significative, la déduction fiscale existante en matière d'impôt sur les sociétés de l'investissement en « naming » prévu sous certaines conditions par l'article 39-1-7 du Code général des impôts (déductibilité de l'assiette de l'impôt des investissements de sponsoring).

Une telle orientation aurait pour avantage d'encourager les grandes entreprises françaises à franchir le pas du « naming » dans un contexte économique morose, et permettrait peut-être d'élargir son champ d'intervention aux rénovations de stades existants, la portée de l'incitation aidant à lever les barrières psychologiques qui demeurent vivaces.

Alléger la fiscalité inhérente à l'exploitation

Il convient enfin de se pencher sur le problème des coûts indirects liés à la construction des stades, qui supportent une fiscalité pénalisante. On ne dira jamais assez combien l'application de la taxe sur les spectacles, au mécanisme complexe et au faible rendement, constitue un frein au développement des manifestations sportives dans leur ensemble. Cette taxe a, en effet, un double inconvénient, comme l'a souligné à juste titre le rapport DENIS : les clubs perdent le bénéfice du droit commun des sociétés, notamment en récupération de TVA et en taxe sur les salaires ; par ailleurs, le coût indirect supplémentaire doit être intégré dans la construction des stades.

(2) La souscription d'actions de SOFICA permet aux investisseurs particuliers de bénéficier d'une réduction d'impôt sur le revenu de 40 à 48% (dans la double limite de 18 000 € et de 25% du revenu net global après abattements soit une réduction d'impôt de 7 200 € ou 8 640 €) ; dès lors que les actions sont conservées 5 ans, la fiscalité des valeurs mobilières s'applique à la sortie du dispositif.

Il paraîtrait judicieux à la commission, compte tenu de ces éléments et de l'impact financier limité de cet impôt, de remplacer la taxe sur les spectacles par le prélèvement de la TVA à 5,5%. Le passage à la TVA à taux réduit sur les seules recettes de la billetterie dépend en l'occurrence uniquement des autorités françaises, dans la mesure où le cadre juridique européen (Directive TVA du 17 Mai 1977 – article 12.3 et annexe H) permet d'appliquer un taux réduit aux « Droits d'admission aux manifestations sportives », aux droits « d'utilisation des installations sportives », et vise par ailleurs distinctement « le droit d'admission aux spectacles » de nature diverse. Une telle réforme, simple et attendue, aurait en outre l'immense mérite d'être juste et de mettre un terme aux inégalités de traitement entre les disciplines sportives, les clubs et les communes où se déroulent les événements sportifs.

Au-delà du point particulier que représente la taxe sur les spectacles, il n'est pas illégitime de s'interroger sur l'éventualité d'alléger les impôts qui sont calculés sur la valeur foncière du stade (valeur cadastrale ou valeur locative), à savoir la taxe foncière, la taxe professionnelle et la taxe locale d'équipement.

On notera, à l'appui de cette option, que les taxes concernées font déjà l'objet, dans de multiples cas, d'exonérations. Il en est ainsi, notamment de la taxe professionnelle, s'agissant aussi bien des activités agricoles (CGI art 1450 et 1451) que des activités commerciales (notamment certaines activités de spectacles – CGI Art. 1464A), voire des activités sportives elles-mêmes (piscines, remontées mécaniques à condition qu'elles ne soient ni concédées ni même affermées). Quant à la taxe foncière, si les exonérations existantes visent principalement des activités liées au service public et ne générant pas de revenus, ce qui à l'évidence n'est pas le cas des stades, on remarquera toutefois que les collectivités disposant d'une fiscalité propre ont la faculté de procéder à des exonérations visant des catégories de constructions ayant un caractère commercial (hôtels ou chambres d'hôtes CGI Art. 1382, 2, 4 et 11, 1382 C et 1382 G).

Enfin la taxe locale d'équipement (TLE) qui est acquittée sur les opérations de construction, reconstruction et agrandissement de toutes natures, dans les communes de plus de 10 000 habitants et en Ile de France, connaît elle aussi des cas d'exemption.

C'est assez dire que, compte tenu de la valorisation importante des stades et de leurs équipements connexes, les sommes exigibles au titre de ces impôts sont considérables et limitent la rentabilité de l'investissement consenti. Il appartient naturellement au gouvernement de traiter cette question dans le cadre de la politique générale qu'il entend conduire. Toutefois, la commission ne s'est pas interdit de formuler la recommandation que soit étudiée la possibilité d'un allègement ciblé des taxes calculées sur la valeur foncière pour les infrastructures de type « grands stades » dans l'esprit des propositions faites par

le Président de la République, sur l'exonération de la TP pour tous les nouveaux investissements jusqu'au 1er janvier 2010 et sur la relance des grands travaux.

Loin en effet de constituer une « niche fiscale » source de rentes indues, pareil encouragement serait destiné à faciliter des investissements lourds et porteurs d'activité économique, d'emplois et de recettes futures, générant de surcroît de nouveaux équilibres urbains.

D3.4

Vers le stade du futur, lieu de vie et de convivialité

La problématique des « Grands Stades », des stades en général, dépasse en effet, les seules dimensions juridiques ou financières du sujet. Elle est devenue, au fil du temps, à mesure de la démocratisation et de la mondialisation du sport, un enjeu majeur pour nos métropoles régionales, en termes de qualité architecturale, de respect de l'environnement, de confort du public, d'accessibilité et de desserte par les transports.

Le stade est appelé à être un lieu de vie et de convivialité, un élément clé de la civilisation urbaine, un espace où il fasse bon rester avant et après le match, voire aller en dehors même du match, ce qui implique des conditions d'accueil et d'exploitation optimales, sans rapport avec celles qui prévalent aujourd'hui dans la majorité de nos enceintes.

C'est pourquoi il importe de tracer ici quelques orientations en la matière, qui emporteront moins de conséquences directes et immédiates pour les pouvoirs publics qu'elles ne vaudront recommandations ou suggestions pour l'ensemble des acteurs engagés dans le mouvement de modernisation des stades.

Il est clair que la capacité à attirer le spectateur au stade (quand la télévision procure pour le même spectacle un confort et une mise en scène exceptionnelle) passe par la satisfaction de multiples attentes, de l'achat du billet jusqu'aux conditions de sortie de l'enceinte, une fois le match terminé. La gamme des services à mettre en place pour y répondre et assurer ainsi la meilleure exploitation possible de l'équipement est diversifiée et s'appréhende au travers du parcours normal du client potentiel.

La billetterie

Il faut d'abord se pencher sur les conditions d'achat du billet. Celles-ci ont évolué. Hier considérées comme une tâche exclusivement administrative, les ventes de billet s'intègrent désormais dans une politique tarifaire adaptée, destinée à obtenir le meilleur chiffre d'affaires possible, les stratégies mises en œuvre par les compagnies aériennes pour réduire le nombre de sièges inoccupés constituant pour les clubs et leur département marketing le modèle auquel se référer. Cette nouvelle politique tarifaire ne doit bien sûr pas être synonyme d'une augmentation des tarifs, crainte trop souvent associée au processus de rénovation des stades.

A l'image de ce qui se produit dans le transport aérien, la dématérialisation des supports de billetterie tend à s'imposer progressivement, permettant une plus grande flexibilité de réservation, une limitation des points de vente et une réduction du nombre de guichets ouverts les jours de match, source d'économies potentielles pour l'organisateur.

Les transformations technologiques permettent également que le spectateur puisse disposer, avant sa réservation, d'une visualisation numérique de sa place. Plusieurs clubs français (Grenoble Foot 38, Toulouse) ont ainsi recréé virtuellement leur stade, afin que chacun puisse anticiper la visibilité que son placement lui procurera durant le match. Ces avancées sont appelées à se généraliser tôt ou tard. Elles ne doivent pas, à l'instar de l'ensemble des préoccupations économiques recensées, faire perdre de vue la nécessité de maintenir un minimum incompressible de places à tarif accessible⁽³⁾.

Accessibilité du stade et accès au stade

Il faut ensuite gérer l'accessibilité au stade et les procédures d'entrée dans l'enceinte proprement dite, qui posent des problèmes de sécurité considérables, entendus au sens large du terme, et nécessitent une coordination étroite entre les pouvoirs publics, le club, et l'opérateur du stade. Les investissements nécessaires à la desserte optimale du site sont à cet égard une composante majeure du coût global des projets, parce qu'il faut combiner accès dédiés par voies rapides et capacité de stationnement suffisante aux abords du stade d'une part, transports en commun d'autre part (métro, bus) voire modes de transports alternatifs (navettes gratuites, vélos...).

Quant à l'entrée dans l'enceinte elle-même, elle fera à l'avenir l'objet d'une procédure de contrôle automatique des billets, qui se substituera au contrôle manuel. Ce système, que l'UEFA impose déjà pour les stades d'élite et qui sera obligatoire, en tout état de cause, pour l'organisation de l'Euro 2016, présente le double avantage d'améliorer la sécurité du stade et de doter le club d'un outil d'analyse marketing significatif. Sur le plan de la sécurité, l'accès automatisé permet d'éviter les tentatives de réentrées, la double billetterie et l'entrée d'interdits de stade. En outre, il contribue à fluidifier l'accès à l'enceinte et à informer l'opérateur du remplissage des tribunes en temps réel. Sur le plan du « marketing », le contrôle automatique facilite le recueil des informations sur le comportement du spectateur et sur ses habitudes de consommation, à la condition qu'il intègre une technologie de paiement dématérialisé.

Or, force est de constater qu'à l'heure actuelle, la France est largement à la traîne en ces domaines puisque seuls 8 stades de Ligue 1 sont équipés d'un système de contrôle électronique des titres d'accès et un seul stade propose la technologie du paiement électronique.

Les championnats français de football professionnel sont les seuls en Europe dans lesquels le contrôle automatique de l'accès au stade n'est pas obligatoire. La Commission Européenne ne cessant de surcroît, d'en recommander vivement l'installation aux États mem-

(3) A cet égard, il convient de mentionner le système en vigueur en Allemagne de places en gradins avec une configuration différente selon les catégories de matchs (places assises ou debout).

bres pour mieux lutter contre la violence dans les stades, la commission suggère, qu'à défaut d'une évolution de la législation nationale en la matière, une politique incitative de déploiement de ces dispositifs électroniques de contrôles des titres d'accès aux stades soit mise en œuvre par les responsables sportifs eux-mêmes.

Toitures et pelouses

Une fois entré dans le stade, le spectateur sera sensible à son environnement immédiat, à savoir les contours de l'enceinte et le terrain.

La tendance actuelle qui privilégie les stades couverts et non plus de plein air, conduit à réfléchir à la réglementation qui serait appliquée à ces nouveaux stades, notamment en matière de sécurité contre les risques d'incendie et de panique.

A ce jour, la réglementation contre les risques d'incendie en vigueur pour les stades est dite de type PA (établissement de plein air) par opposition au type X (équipement sportif couvert) ou L (salles à usages multiples) qui concernent les enceintes fermées.

Si le type PA, moins contraignant que le X et le L ne peut être applicable aux futurs stades couverts, notamment en raison de la présence de risques particuliers liés notamment au comportement des fumées dans un établissement fermé, en revanche, les futurs stades couverts ne relèvent sans doute pas pour autant des types X ou L tels qu'ils sont conçus à ce jour.

Ainsi, les volumes (700.000 m³) et hauteur sous toiture (35m dans le cas du projet de Lille – approximatifs sur la base esquisse) de ces futurs projets sont sans commune mesure avec les équipements sportifs couverts traditionnels. Les particularités de ces nouveaux stades à toit rétractable sont donc à prendre en compte pour calculer les risques (envahissement des tribunes hautes par les fumées, réaction de la toiture à la chaleur, etc.) et, le cas échéant, adapter le règlement contre les risques d'incendie et de panique.

Les réflexions devront par ailleurs intégrer les risques liés aux multiples autres manifestations se déroulant dans les enceintes en cause (concerts, spectacles divers,...).

La commission préconise donc la création d'un nouveau type de classement prenant en compte les particularités des futurs stades couverts ou, en l'absence d'éléments de référence (aucun stade n'ayant pu à ce jour être étudié avec précision) l'adaptation des règlements existants.

Les stades à construire ou à rénover devront également tirer les leçons des difficultés rencontrées récemment dans d'autres pays européens concernant l'entretien du gazon naturel. La présence de toits rétractables, la dimension des tribunes et leur proximité avec l'aire de jeu ne garantissent pas toujours un ensoleillement optimal, imposant tant la mise en place de techniques de substitution complexes d'éclairage et de ventilation qu'une utilisation restrictive du terrain aux matchs officiels du club résident.

Le choix d'une pelouse synthétique pour les grands stades apparaît dans ces conditions comme une solution alternative intéressante, et cela d'autant plus que les fédérations internationales de football et de rugby (sous certaines réserves notamment pour l'IRB) ont officialisé dans leurs règlements respectifs la possibilité de pratiquer au plus haut niveau sur terrain synthétique, établissant des normes précises à respecter pour les fournisseurs.

En revanche, chacune des fédérations internationales a édicté ses propres critères d'évaluation des terrains synthétiques, rendant ainsi difficile la compatibilité d'utilisation d'une même surface par les deux disciplines. La commission souhaite, à cet égard, qu'une réflexion commune puisse s'engager entre Football et Rugby pour permettre la convergence des normes d'utilisation des pelouses synthétiques, afin de faciliter une exploitation partagée des grands stades par les deux sports, qui pourrait s'avérer dans bien des situations comme une option à privilégier.

La restauration

Le billet acheté et l'accès au stade réglé, le spectateur est en droit d'attendre qu'autour du match lui soit proposée une palette de services à la personne au premier rang desquels figure une offre de restauration grand public satisfaisante. Sans aller jusqu'aux performances des stades américains (qui sont autant de réfectoires), nos stades français ont, en la matière, une marge de progression considérable, si l'on en juge par les statistiques de la consommation par spectateur. Encore faut-il atteindre la capacité d'absorber une forte demande en envisageant deux hypothèses :

- Continuer à se limiter à des laps de temps brefs (la mi-temps notamment),
- Rendre permanente l'offre.

Dans un cas comme dans l'autre, il s'agit de rationaliser l'offre de restauration dans le stade.

Plusieurs solutions sont dans cette optique à combiner :

- Multiplier les espaces de vente. Le stade de Wembley dispose ainsi de 688 points de restauration, soit une buvette pour 130 spectateurs ! Des stands amovibles viennent par ailleurs compléter l'offre les soirs de match.

- Développer le service à la place. Aller à la rencontre du spectateur grâce à des vendeurs itinérants qui interviennent pendant le « spectacle ». Ce moyen alternatif désengorge les stands fixes, tout en améliorant le confort du spectateur. Reste à trouver le moyen de limiter la gêne éventuelle pour les spectateurs voisins.
- Organiser rationnellement les points de restauration. La buvette grand public idéale organise la division du travail entre la préparation et la vente. Elle comporte un assortiment de produits relativement court, tout en proposant des « menus » standardisés de type boisson ou boisson+restauration et s'adaptant aux particularismes régionaux (produits du terroir).
- Fluidifier le paiement. Le recours à des cartes à puce intelligentes, aussi bien support de billetterie que porte-monnaie électronique rechargeable, permet de réduire le temps de transaction. Si un paiement en espèces dure près de 35 secondes, un paiement en CB 25 à 30 secondes, un paiement électronique avec une carte RFID ne prend que 16 à 18 secondes. Les cartes RFID permettent, en outre, d'enrichir les bases de données clients.

Les multiplex de cinéma, qui proposent un divertissement comparable à une rencontre sportive, ont su réussir ce virage du service à la personne, en séduisant un public exigeant et en créant des ressources annexes à l'activité principale de billetterie. Il n'y a aucune fatalité à ce que les stades n'y parviennent pas à leur tour.

Les autres services à la personne

Reste à explorer le large spectre des autres services qui peuvent constituer un « plus » pour le spectateur potentiel. Il s'agit en premier lieu de proposer un cadre agréable pour apprécier le spectacle (configuration des sièges, protection de la pluie et du vent...) et d'encourager le déplacement en famille via des dispositifs adaptés (tarification + garderie ou espaces enfants les soirs de match). Il s'agit encore de faire participer le spectateur au match, en développant grâce aux nouvelles technologies l'interactivité ainsi qu'en l'accompagnant tout au long de la soirée (possibilité de donner son pronostic, de voter pour l'homme du match par sms, de recevoir via son mobile des informations sur la vie du club, une vidéo exclusive d'après match...). L'objectif, à terme, consiste à fournir à chacun grâce aux nouveaux supports (porte-monnaie électronique, « smart cards ») une offre personnalisée, qui réponde à ses besoins et à ses habitudes de consommation.

Il ne faut pas s'interdire, enfin, de programmer, à l'occasion d'une rencontre sportive, des animations qui rehaussent le spectacle (mini-concert, feux d'artifice, chorégraphies,...) et qui ont pour double effet de concourir à la diversification du public et d'allonger la durée de présence des spectateurs dans l'enceinte, avec tous les avantages que cela comporte.

Les places avec prestations

Un développement particulier doit être ici réservé à ce qui est communément appelé « l'hospitalité », c'est-à-dire la fourniture de places avec prestations (loges ou sièges premiers). Il est important de prendre conscience que les revenus tirés de l'exploitation de ces places sont considérables et que là où ils existent, ils représentent une part conséquente des recettes liées aux « jours de match ». Si le nombre de « places avec prestations » est généralement compris chez nos voisins entre 8 et 12% de la capacité totale du stade, elles disposent du meilleur rapport entre investissement consenti et ressources générées le jour du match. La définition d'une offre claire et adaptée de places avec prestations constitue donc un enjeu majeur de la rentabilisation économique de l'enceinte, et au delà même, de l'image de marque qu'elle entend promouvoir vis-à-vis du public.

C'est assez dire que la taille, la structure et l'adaptation au contexte local doivent être planifiées avec un soin particulier, dès l'origine du projet et quel que soit le maître d'œuvre, en liaison étroite avec le club résident, qui est le mieux placé pour connaître les attentes de son public, comme les caractéristiques de ses partenaires institutionnels.

Dès lors que ce travail préparatoire a été accompli, il reste à réaliser les espaces concernés, en s'attachant à assurer leur polyvalence, à garantir des conditions d'accueil optimales et à permettre une exploitation commerciale « hors jours de match », susceptible de drainer une activité non négligeable. Salons et loges peuvent en effet servir utilement à l'organisation de séminaires ou d'opérations événementielles, source de revenus complémentaires pour le gestionnaire de l'enceinte.

La multifonctionnalité

La diversification des activités constitue une voie que de nombreux stades commencent à explorer pour assurer l'exploitation la plus rentable d'un équipement toujours coûteux. La « multifonctionnalité », c'est-à-dire la capacité à proposer des événements culturels ou festifs, hors les jours de match, dans des enceintes sportives, s'impose ainsi comme un atout réel, permettant à la fois d'élargir le public concerné et de susciter des recettes complémentaires significatives.

Toutefois, elle ne constitue pas nécessairement la panacée. D'abord parce que le choix d'un stade réellement multifonctionnel entraîne des coûts d'investissement et d'exploitation non négligeables. Qui dit multifonctionnalité dit en effet modularité de l'équipe-

ment, configuration différente selon le type d'événements, options indispensables (toiture rétractable, pelouse adaptable...). Ensuite parce que la nature des activités susceptibles d'être développées à ce titre (concerts, spectacles, congrès...), oblige le stade à affronter la concurrence d'autres structures, qui disposent d'une légitimité souvent supérieure et d'un savoir-faire propre.

Pour autant, la « multifonctionnalité » reste une orientation intéressante, car elle peut contribuer à amortir les risques liés à l'aléa sportif (baisse de la fréquentation du stade les jours de match) ou a contrario profiter de l'élan existant autour du club pour développer des événements hors jours de match.

Les programmes annexes

Dans la même veine, le stade peut servir de « produit d'appel » pour la réalisation de programmes immobiliers annexes (cinémas, centres dits de « fitness », hôtels, galeries marchandes), attirant un public complémentaire à celui qui assiste ordinairement aux rencontres sportives. La perspective de leur implantation se traduit par une valorisation des terrains, une exploitation optimale des infrastructures de transport, une meilleure intégration du stade dans l'univers urbain.

Les programmes annexes augmentent l'attractivité du site et se traduisent par une multiplication de l'offre de services au bénéfice de la population. Ce faisant, ils consolident l'activité principale du stade et drainent un public varié qui peut découvrir à cette occasion, un spectacle sportif pour lequel il avait au départ peu d'inclination.

Le choix et la définition des activités donnant lieu aux implantations « annexes » dépendent évidemment de la géographie et de la sociologie propres au site retenu. Ils ont, en tout état de cause, vocation à consolider l'identité du projet, à renforcer l'image de marque du club, à sortir le stade de l'isolement dans lequel il est parfois confiné. En inscrivant le stade dans la ville, les programmes annexes, quand bien même ils n'auraient qu'un rapport lointain avec son objet sportif, participent à l'attractivité de l'équipement, et donc à son équilibre général.

Conclusion

Au terme de ces réflexions, la commission est d'avis de conclure dans le sens ci-après :

Tout d'abord, elle sait qu'en dépit de ses faiblesses, de ses retards, des incertitudes pesant sur les projets en cours, la France garde la capacité à organiser, seule, une grande compétition internationale, du type de l'Euro 2016. Or, à la lumière des travaux que la commission a menés, il apparaît que notre candidature est possible et souhaitable, sous réserve qu'elle puisse constituer un levier pour la modernisation de nos grands stades et de leur gestion. Celle-ci est parfaitement envisageable, dès lors que sont mises en œuvre dans la durée, les recommandations que nous avons émises.

Cette projection dans l'avenir est un préalable, selon la commission, au dépôt éventuel de la candidature de la France à la tenue de l'Euro 2016. C'est en effet à cette condition qu'elle prendra tout son sens et que son impact et ses retombées seront remarquables, à l'image de ce qui s'est produit ailleurs.

Une nouvelle politique nationale des stades, dont nous nous sommes attachés à définir les contours, doit dans cette perspective, être définie et mise en œuvre sans tarder. Son lancement servira d'accompagnement à la fois utile et indispensable à la candidature.

Si telle ne devait pas être l'intention de l'ensemble des protagonistes du projet envisagé, mieux vaudrait, de l'avis de la commission, renoncer à une candidature hasardeuse, que de procéder aux ajustements habituels, dans l'urgence, de courir le risque d'un échec annoncé ou de se rabattre, en dernière minute, sur une co-organisation qui sonnerait alors comme un aveu d'impuissance.

La modernisation des stades français doit donc faire l'objet d'un engagement politique fort, non seulement de la part des autorités gouvernementales mais aussi de la part du mouvement sportif, qui ne saurait se dédouaner d'une contribution spécifique à une cause qu'il déclare d'intérêt général. L'effort à accomplir nous paraît d'autant plus nécessaire que ses fruits porteront, au delà de l'événement lui-même, sur une longue période, au bénéfice du

développement du sport professionnel. Tôt ou tard, il s'imposera donc comme une nécessité absolue, si toutefois la France veut rester une grande nation sportive.

C'est parce que nous croyons qu'elle doit se fixer cette ambition, que nous avons voulu dépasser le champ initial de l'étude pour mettre en perspective les multiples enjeux que recèle la rénovation de nos stades et plaider pour qu'un nouveau partage des responsabilités entre les parties prenantes à ces chantiers d'envergure puisse progressivement voir le jour. Ce faisant, nous n'avons, ni mésestimé les difficultés de la mutation à entreprendre, ni occulté la nécessité d'une période transitoire.

Au fil des auditions et des échanges, s'est dégagée la conviction commune à tous les membres de la commission que la problématique de la modernisation des grandes infrastructures sportives était plus qu'un défi sportif à relever, un sujet majeur pour l'organisation de la cité.

C'est fort de cette conviction – que les Maires ou Présidents des agglomérations concernées ont bien voulu accepter de partager avec nous – que nous considérons aujourd'hui qu'elle mérite l'attention des pouvoirs publics.

C'est à eux qu'appartient désormais de dire quelles sont les orientations qui sont les leurs.

Les dix recommandations émises par la « Commission Grands Stades Euro 2016 »

- 01 - Proposer que les nouveaux « Grands Stades » et leurs équipements connexes, nécessaires à leur implantation, soient reconnus comme ayant un caractère d'intérêt général, qu'ils soient d'initiative publique ou privée.
- 02 - Demander à l'Etat de notifier très rapidement à la Commission européenne une proposition de régime général d'aide au bénéfice des opérateurs privés ayant pour projet la réalisation d'un stade (neuf ou en rénovation) dans le cadre de la remise à niveau du patrimoine des stades en France. La Commission pourrait approuver ce régime en tant que les aides publiques dont le versement serait autorisé, seraient regardées comme des contributions à un « service d'intérêt économique général » (SIEG).
- 03 - Modifier le régime de la Loi « Buffet » afin d'écarter le plafond actuellement fixé aux prestations qu'un club peut fournir aux collectivités publiques. L'encadrement offert par les procédures du Code des marchés publics et par la réglementation applicable en matière d'aides paraît en effet suffisant pour garantir le bon emploi des fonds publics.
- 04 - Demander aux pouvoirs publics de conforter la sécurité juridique des acteurs des projets de « grands stades » et notamment des clubs, en précisant l'état actuel du droit, s'agissant des possibilités offertes par le recours au BEA.
- 05 - Proposer d'élargir aux contrats de concession les dispositions récemment adoptées en matière de contrats de partenariat et qui permettent aux partenaires privés d'occuper des parcelles du domaine privé de l'autorité contractante, le cas échéant pour une durée plus longue que celle du contrat de partenariat lui-même.

- 06 - Encourager le financement individuel et institutionnel des stades, en créant un dispositif d'incitation fiscale pour les particuliers s'inspirant de celui en vigueur pour l'industrie cinématographique et audiovisuelle (SOFICA), et en renforçant la déduction fiscale existante en matière d'impôts sur les sociétés de l'investissement en « naming ».
- 07 - Alléger la fiscalité inhérente à l'exploitation des stades, en substituant à la taxe sur les spectacles le prélèvement de la TVA au taux de 5,5% et en étudiant la possibilité d'un aménagement des impôts calculés sur la valeur foncière du stade (taxe foncière, TP, taxe locale d'équipement).
- 08 - Proposer aux responsables du monde sportif d'imaginer et de mettre en œuvre une politique incitative de déploiement des dispositifs électroniques de contrôle des titres d'accès aux stades.
- 09 - Proposer d'examiner la création d'un nouveau type de classement des établissements recevant du public prenant en compte les particularités des futurs stades couverts ou en l'absence d'éléments de référence, adapter les règlements existants.
- 10 - Suggérer le lancement d'une réflexion commune entre les instances sportives responsables du football et du rugby sur la convergence des normes d'utilisation des pelouses synthétiques, afin de faciliter une exploitation partagée des grands stades par les deux sports.

Annexe 1 Notice des stades existants et des projets exigibles aux critères de l'UEFA pour l'organisation de l'Euro, en l'état actuel des choses

Annexe 2 Cahier des charges de l'UEFA pour l'organisation de l'Euro 2012

Annexes

Annexe 3 Typologie des contrats traditionnellement utilisés pour les projets de modernisation des stades. Modèle d'exploitation des stades utilisés par les 20 clubs de Ligue 1

Annexe 4 Données statistiques

Annexe 1 : Notice des stades existants

1.1 ÉTAT DES LIEUX DES STADES EXISTANTS DONT LA CAPACITÉ AVOISINE LES 30 000 PLACES

VILLE	NOM DU STADE	CAPACITÉ TOTALE	ANNÉE DE CONSTRUCTION	DERNIÈRE RÉNOVATION
Saint-Denis	Stade de France	81 338	1998	-
Marseille	Stade Vélodrome	60 005	1937	1998
Paris	Parc des Princes	47 929	1972	1998
Lens	Stade Bollaert	41 233	1934	1998
Lyon	Stade de Gerland	41 069	1926	1998
Nantes	Stade de la Beaujoire Louis Fonteneau	37 942	1984	1998
Toulouse	Stadium municipal	35 775	1938	2004
Saint-Etienne	Stade Geoffroy Guichard	35 525	1931	1998
Bordeaux	Stade Chaban-Delmas	34 694	1933	1998
Montpellier	Stade de la Mosson	34 415	1972	1997
Rennes	Stade de la route de Lorient	30 127	1912	2004
Strasbourg	Stade de la Meinau	24 729	1914	1984

- **2** stades offrent une capacité d'accueil de plus de 50 000 places.
- **3** stades offrent une capacité d'accueil supérieure à 40 000 places : le Parc des Princes, le Stade de Gerland et le Stade Bollaert.
- **6** stades offrent une capacité d'accueil de plus de 30 000 places : la Beaujoire, le Stadium, Geoffroy Guichard, le Stade Chaban-Delmas, le Stade de la Mosson et le Stade de la route de Lorient.
- Pour la plupart de ces stades, la dernière rénovation importante date de 1998, dans le cadre de l'organisation de la Coupe du monde de football de la FIFA 1998.
- Ces capacités s'entendent au sens de la capacité d'accueil définie par Arrêté préfectoral d'homologation. Elle ne correspond pas nécessairement à la capacité nette attendue par l'UEFA.
- La capacité moyenne de ces **12** stades est de 42 065 places.

1.2 STADES UTILISÉS LORS DES 3 DERNIÈRES COMPÉTITIONS INTERNATIONALES DE FOOTBALL ET DE RUGBY ORGANISÉES PAR LA FRANCE

VILLE	NOM DU STADE	CAPACITÉ TOTALE	EURO 2004	CdM football 98	CdM rugby 2007
Saint-Denis	Stade de France	81 338		9	7
Marseille	Stade Vélodrome	60 005	2	7	6
Paris	Parc des Princes	47 929	3	6	4
Lens	Stade Bollaert	41 233	2	6	3
Lyon	Stade de Gerland	41 069	2	6	3
Nantes	Stade de la Beaujoire Louis Fonteneau	37 942	2	6	3
Toulouse	Stadium municipal	35 775		6	3
Saint-Etienne	Stade Geoffroy Guichard	35 525	2	6	3
Bordeaux	Stade Chaban-Delmas	34 694		6	4
Montpellier	Stade de la Mosson	34 415		6	4
Rennes	Stade de la route de Lorient	30 127			
Strasbourg	Stade de la Meinau	24 729	2		

1.3 EVOLUTION DU PARC DES STADES FRANÇAIS DONT LA CAPACITÉ EST SUSCEPTIBLE DE LES RENDRE ÉLIGIBLES À L'ORGANISATION DE MATCHES DE L'EURO EN FRANCE

VILLE	PROJET	CAPACITÉ	PROJET PRÉSENTÉ À LA COMMISSION
Saint-Denis	Travaux de rénovation	81 338	NON
Marseille	Agrandissement	70 000	OUI
Lyon	Construction	60 000	OUI
Lille	Construction	50 000	OUI
Lens	Agrandissement	50 000	OUI
Paris	Pas de projet connu à ce jour	47 929	NON
Saint-Etienne	Agrandissement	45 000	OUI
Nantes	Agrandissement	45 000	OUI
Strasbourg	Construction	42 700	OUI
Nice	Construction	40 000	OUI
Toulouse	Pas de projet prévu	37 775	OUI
Rennes	Agrandissement	35 000	OUI
Région parisienne	Construction stade du racing92	35 000	NON
Nancy	Agrandissement	33 000	OUI
Bordeaux	Pas de projet prévu	34 694	OUI
Montpellier	Pas de projet prévu	34 415	NON

- **12** projets de construction, rénovation, agrandissement de stades de plus de 30 000 places sont identifiés à ce jour.
- **4** stades ne font pas à ce jour l'objet d'un projet clairement identifié de ce type.
- **1** projet, celui du Racing Métro 92, concerne un stade de rugby d'une capacité de 35 000 places.
- Les projets de grands stades à Lille et à Lyon prévoient des capacités d'accueil supérieures à 50 000 places chacun.
- Le projet de stade à Strasbourg prévoit une capacité d'accueil de plus de 42 000 places.
- La capacité d'accueil du projet du stade de Nice devrait approcher les 40 000 places.
- Sur l'ensemble de ces **16** stades de plus de 30 000 places, 12 ont fait l'objet d'une présentation à la Commission Grands Stades EURO2016.
- Dont **10** sont concernés par un projet de construction, rénovation, agrandissement.
- A l'issue de ces travaux, la capacité moyenne de ces stades sera de 46 240 places, soit une augmentation de 10% par rapport à la capacité moyenne avant travaux.

1.4 FICHES DESCRIPTIVES DES STADES ACTUELS OU À VENIR, DE PLUS DE 30 000 PLACES EN FRANCE

Des fiches décrivant les principales caractéristiques de chacun de ces 16 stades sont proposées aux (dans les) pages suivantes.

Celles-ci sont classées en deux groupes :

- les fiches correspondant aux stades ayant fait l'objet d'une présentation à la Commission Grands Stades EURO2016,
- les fiches correspondant aux stades n'ayant pas fait l'objet d'une présentation à la Commission Grands Stades EURO2016.

LES STADES AYANT FAIT L'OBJET D'UNE PRÉSENTATION À LA COMMISSION GRANDS STADES EURO2016

Le Stade Vélodrome	Marseille
OL Land	Lyon
Le Grand Stade	Lille Métropole
Le Stade Bollaert	Lens
Geoffroy Guichard	Saint-Etienne
Le Stade de la Beaujoire - Louis Fonteneau	Nantes
L'Eurostadium	Strasbourg
Le Grand Stade	Nice
Le Stadium municipal	Toulouse
Le Stade de la route de Lorient	Rennes
Le Stade Marcel Picot	Nancy
Le Stade Chaban - Delmas	Bordeaux

La Commission rappelle qu'elle ne constitue pas un comité de sélection des villes candidates à l'organisation de rencontres de l'Euro 2016 et que l'étude des projets recensés vise uniquement à apprécier la faisabilité de la compétition au regard des critères généraux fixés par l'UEFA.

MARSEILLE LE STADE VÉLODROME

Le Stade Vélodrome est un stade construit en 1937 qui a été largement rénové pour la Coupe du Monde de 1998. Actuellement non couvert, le stade est un stade urbain, mais peu enclavé au vu de sa situation.

Le Stade appartient à la Ville, qui l'exploite directement. L'Olympique de Marseille y est présent uniquement dans le cadre de l'organisation des matchs.

Par sa capacité, le Stade Vélodrome pourrait postuler pour être retenu comme site hôte de l'EURO.

Ville	Marseille
Population (ville/département/région)	826 700 / 1 916 500 / 4 818 000
Propriétaire du stade	Ville de Marseille
Gestionnaire	Ville de Marseille
Année d'inauguration	1937
Dernière rénovation importante	1998 - Architecte Jean-Pierre Buffi
Coût des travaux rénovation/construction	43,4 M€
Financement	55% ville de Marseille
Localisation du stade	Ville - Marseille
Type de stade	Vélodrome - 4 tribunes avec quarts de virage
Nombre d'étages du stade	1
Capacité du stade	60 005 (Arrêté d'homologation préfectorale), dont 12 173 couvertes
Type de sièges	Avec dossier ou sans
Pelouse	Naturelle
Piste d'athlétisme	Non
Business seats	1 050 (1,6% de la capacité)
Contrôle d'accès électronique	Oui - Système Jump2Ticket
Éclairage	1 856 lux
Vidéosurveillance	Conforme à la Ligue 1
PC Sécurité	50 m ²
Activité spectacle	Ponctuelle (rugby - concerts)
Accès poids lourds & grues dans l'enceinte	Oui
Ecrans géants	Oui
Particularités	Très peu de places couvertes (20%)

ATOUTS ET POINTS À AMÉLIORER

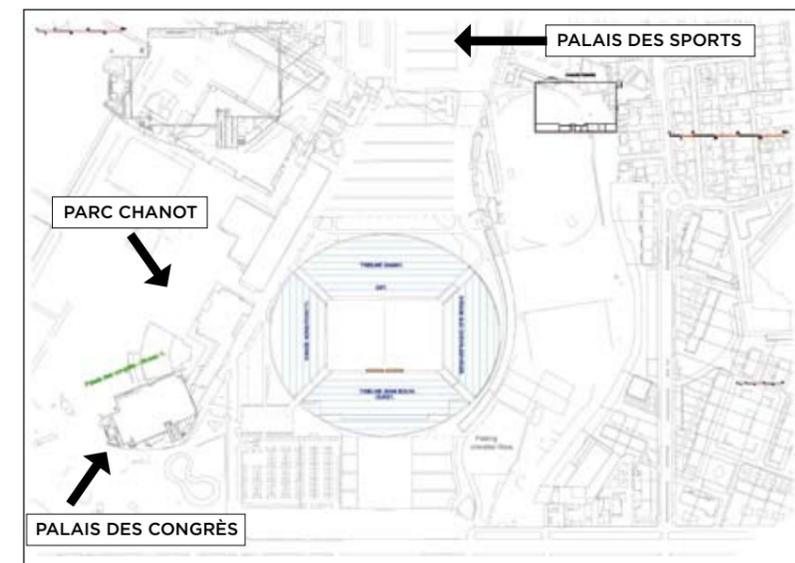
- Bien que stade urbain, sa localisation est plutôt avantageuse du fait de la proximité des transports en commun.
- D'autre part, il existe dans la proximité du stade de nombreux sites pouvant être utilisés comme réservoirs de superficies (Palais des Sport, propriété de la Ville et Parc Chanot).
- Le principal inconvénient du Stade Vélodrome est sans aucun doute le très faible nombre de sièges avec prestation (loges ou business seats).
- Le projet d'agrandissement du stade doit aboutir à faire passer à plus de 6.000 le nombre de ces places avec prestation, augmentant de plus de 5.000 places cette jauge.
- La capacité actuelle des places de parking à proximité et autour du stade Vélodrome ne répond pas aux exigences actuelles de l'UEFA tant pour les véhicules légers que pour les bus.
- Près de la moitié des sièges du Vélodrome ne sont pas réglementaires puisque sans dossier.
- La visibilité des deux premiers rangs de spectateurs pose quelques problèmes par endroit.
- Les superficies de l'actuelle salle de conférence ainsi que des espaces pouvant servir de locaux de stockage devraient être étendues à partir d'un certain niveau de la compétition.
- La superficie des espaces pouvant servir de locaux de stockage est limitée.
- Globalement, le stade pose problème en terme de capacités de parking et d'espaces hospitalité et d'accueil des médias à partir d'un certain niveau de compétition (dimension de l'aire régie, places pour l'accueil des photographes, dimension de la zone mixte, superficie pour les studios en zone vestiaire...).

Le projet d'agrandissement du stade Vélodrome prévoit un passage de la capacité d'accueil brute à 70.000 places dont 6.000 places VIP.

L'ensemble des tribunes doivent être, à cette occasion, protégées contre les intempéries par la création d'un toit.

Par ailleurs, le projet prévoit également un aménagement des alentours du stade prévoyant notamment des espaces commerciaux, de l'hôtellerie...

L'ENVIRONNEMENT DU STADE VÉLODROME



LYON

DU STADE MUNICIPAL DE GERLAND À OL LAND

Le Stade municipal de Gerland, construit dans les années 20, a été profondément remanié à l'occasion de la Coupe du Monde 1998.

Aujourd'hui, l'Olympique Lyonnais porte un projet de construction d'une nouvelle enceinte à l'est de l'agglomération lyonnaise sur la commune de Décines-Charpieu.

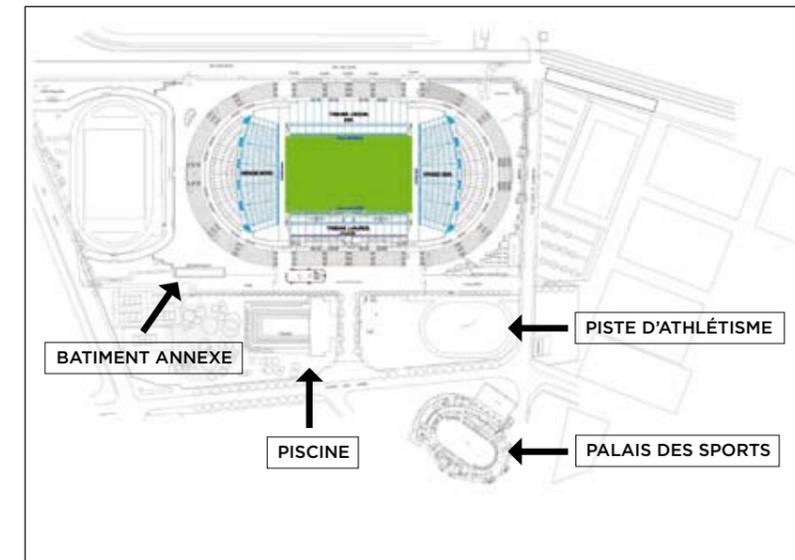
Par sa capacité, le Stade municipal de Gerland pourrait postuler pour être retenu comme site hôte de l'EURO.

Ville	Lyon
Population (ville/département/région)	467 400 / 1 667 500 / 6 058 000
Propriétaire du stade	Ville de Lyon
Gestionnaire	Ville de Lyon
Année d'inauguration	1926 - Architecte : Tony Garnier
Dernière rénovation importante	1998
Coût des travaux rénovation/construction	32,6 M€
Financement	Ville (54%) / État (13%) / Communauté urbaine (12%) / Département (12%) / Région (9%)
Localisation du stade	Ville - Lyon VII ^e
Type de stade	4 tribunes sans quarts de virage
Nombre d'étages du stade	2
Capacité du stade	41 069 (Arrêté d'homologation préfectorale)
Type de sièges	Avec dossier ou sans
Pelouse	Naturelle
Piste d'athlétisme	Non
Business seats	1481
Contrôle d'accès électronique	Oui
Éclairage	1 471 lux
Vidéosurveillance	Défectueuse
PC Sécurité	45 m ²
Activité spectacle	Ponctuelle (rugby - concerts)
Accès poids lourds & grues dans l'enceinte	Oui
Ecrans géants	2
Particularités	Stade classé 4 étoiles par l'UEFA Stade inscrit à l'Inventaire des monuments historiques

ATOUTS ET POINTS À AMÉLIORER

- L'accès au stade de Gerland est facile par les transports en commun.
- La proximité du Palais des Sports ainsi que des locaux annexes tels que la piscine ou encore d'espaces alentour aménageables permet d'envisager la construction de structures extérieures temporaires.
- Le nombre d'espaces hospitalité à l'intérieur du stade est insuffisant. Les exigences de l'UEFA nécessitent d'envisager l'installation de structures extérieures.
- De même, les surfaces disponibles pour les locaux techniques, de stockage ou d'accueil des médias sont insuffisantes.
- La visibilité en certains endroits du stade n'est correcte qu'à partir du troisième rang.
- La distance séparant les tribunes se trouvant derrière les buts de l'aire de jeu est importante.
- La configuration actuelle de la tribune de presse ne répond pas aux exigences de l'UEFA. Celles-ci nécessiteraient des aménagements avec pour conséquence de rogner sur la capacité nette du stade.

L'ENVIRONNEMENT DU STADE DE GERLAND



OL LAND

Le projet OL Land porté par l'Olympique Lyonnais est un projet s'étendant sur 50 hectares comprenant notamment le stade de 60 000 places dont l'activité axée principalement sur le football, prévoit 35 événements majeurs par an.

Le stade disposera de 6 000 places business seats et loges.

Un projet connexe OL prévoit la construction de :

- 3 000 m² de bureaux
- 1 000 m² de surface de vente dédiée à l'OL Store
- le centre d'entraînement de l'équipe professionnelle comprenant notamment 5 terrains.

Les équipements complémentaires prévus sur le site OL Land sont :

- deux hôtels de 100 et 150 chambres
- 40 000 m² de surface dédiée à un centre de loisirs
- 8 000 m² de bureaux

Le coût du stade est aujourd'hui estimé entre 250 et 300 M€ dont le financement est entièrement privé.

La conception a été confiée au cabinet HOK Sport architecture qui a notamment réalisé l'Emirates Stadium d'Arsenal et le nouveau stade de Wembley.

La livraison du stade est aujourd'hui prévue pour mai 2013.

Dans sa capacité annoncée, le futur stade de l'OL pourrait postuler pour être retenu comme site hôte de l'EURO.

LILLE MÉTROPOLE LE GRAND STADE

La construction d'un grand stade à Lille est un projet qui répond à un besoin d'infrastructures d'événementiel de grande taille dans l'agglomération lilloise.

Mercredi 15 octobre 2008, le contrat de partenariat public-privé pour la construction du grand stade de Lille a été signé entre la LMCU (Lille Métropole Communauté Urbaine) et Eiffage concession. Ce contrat est d'une durée de 32 ans, il prévoit notamment la mise à disposition du stade au club du LOSC les jours de matches et conserve à la LMCU les droits de commercialisation du naming sur le stade.

Le futur Grand Stade le Lille Métropole est un stade multifonctionnel de 50 186 places disposant d'un toit rétractable. Son originalité se situe dans la création d'une arena à l'intérieur même de l'enceinte. En effet, la moitié de la pelouse est rétractable laissant place à une boîte à spectacle offrant des jauges de 6 500 à 30 000 places. Sa vocation en plus d'accueillir les matches du LOSC est d'accueillir des événements sportifs, culturels, de loisirs et corporate.

Le stade s'intègre dans son environnement local. Un parvis permet de créer un lieu de vie et d'optimiser les flux. Le toit du stade est revêtu de cellules photovoltaïques, une éolienne est intégrée dans le parking annexe.

Le stade disposera de :

- 4 965 places business seats modulables
- 1 842 places de loges

Le projet annexe prévoit la construction de :

- Un hôtel 3* de 100 chambres
- Un hôtel 2* de 140 chambres
- Une résidence service de 100 chambres
- Un centre de sport et santé
- Des restaurants, services et commerces

En terme d'accessibilité, deux lignes de métro passant à proximité desservent le site, une capacité de 10 700 places de parking est prévue, des systèmes de navette permettant de rallier le stade aux stations de métro et aux parkings seront mis en place les soirs d'événements.

Dans sa capacité annoncée, le futur stade de Lille pourrait postuler pour être retenu comme site hôte de l'EURO.

Les architectes du projet sont : Pierre Ferret / Valode et Pistre

La livraison est espérée en fin 2011, début 2012.

LENS LE STADE FÉLIX BOLLAERT

Le stade Félix Bollaert est un stade de typologie « anglaise », situé en centre-ville, mais entouré de parkings suffisamment nombreux pour permettre l'ajout de nombreux espaces temporaires le cas échéant.

Par sa capacité, le Stade Bollaert pourrait postuler pour être retenu comme site hôte de l'EURO.

Ville	Lens
Population (ville/département/région)	35 300 / 1 459 500 / 4 048 000
Propriétaire du stade	Ville de Lens
Gestionnaire	RC Lens (Bail emphytéotique administratif)
Année d'inauguration	1934
Dernière rénovation importante	1998 - Architecte Mr Martic
Coût des travaux rénovation/construction	21,3 M€
Financement	nc
Localisation du stade	En ville
Type de stade	Anglais - 4 tribunes sans quarts de virage
Nombre d'étages du stade	2
Capacité du stade	41 233 (Arrêté d'homologation préfectorale), dont 27 810 couvertes
Type de sièges	Avec dossier ou sans
Pelouse	Naturelle
Piste d'athlétisme	Non
Business seats	2.000
Contrôle d'accès électronique	Non
Éclairage	1 768 lux
Vidéosurveillance	Conforme à la Ligue 1
PC Sécurité	47 m ²
Activité spectacle	Ponctuelle (rugby - concerts)
Accès poids lourds & grues dans l'enceinte	Oui
Ecrans géants	2
Particularités	Mode de gestion en BEA Rénovation récente des espaces VIP Projet d'agrandissement à venir

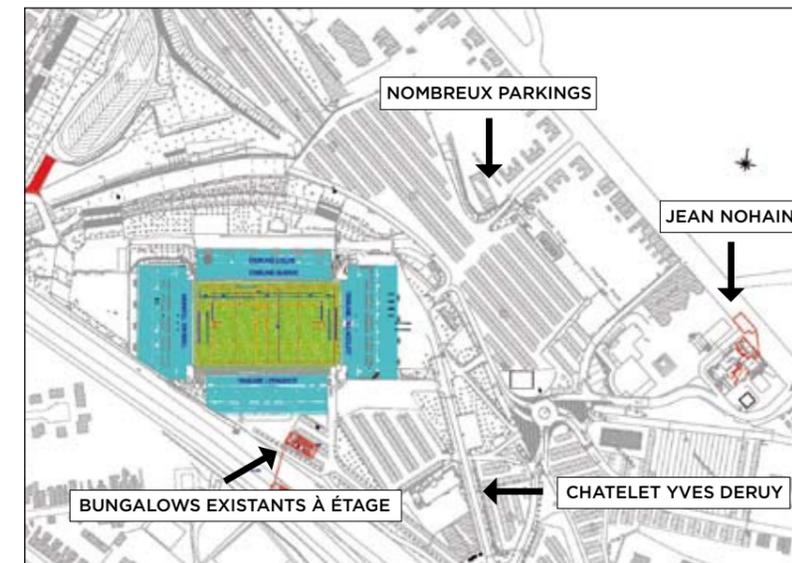
ATOUTS ET POINTS À AMÉLIORER

- A proximité du stade, la salle Jean Nohain, propriété de la Ville de Lens, peut être un site de gestion des matches joués au stade Bollaert, notamment pour la gestion des accréditations des médias.
- La capacité en places de parking autour du stade Bollaert est insuffisante au regard des exigences de l'UEFA pour l'organisation d'un EURO.
- Une grande partie des sièges du stade sont sans dossier.
- Les exigences de l'UEFA en matière d'espaces pour les programmes hospitalité nécessiteraient l'installation de structures temporaires supplémentaires à proximité du stade.
- Les locaux sous tribunes posent actuellement problème pour répondre aux exigences de l'UEFA en ce qui concerne les lieux de stockage, les vestiaires annexes mais aussi les studios TV.
- La superficie de l'actuelle aire régie ne répond pas aux exigences de l'UEFA.
- Les zones de travail pour les médias doivent obligatoirement être envisagées sous structures temporaires.
- Le stade est actuellement dépourvu d'un système de contrôle électronique des titres d'accès.

De nouveaux aménagements sont prévus en vue de l'ouverture du Louvre-Lens courant 2009. Les futurs travaux du stade Bollaert sont évalués à 100 millions d'euros et comporteraient un troisième niveau pour la tribune Marek (ce qui ferait doubler la capacité de la tribune), un toit, un hôtel, un casino et la fermeture des angles.

Un parking souterrain ainsi qu'un centre commercial intégré au dos des tribunes sont à l'étude. La capacité du stade devrait donc passer la barre des 50 000 places.

L'ENVIRONNEMENT DU STADE BOLLAERT



SAINT-ETIENNE LE STADE GEOFFROY GUICHARD

Le Stade Geoffroy Guichard de Saint-Etienne est un stade de type anglais créé en 1931. Son activité est essentiellement faite des matches de l'équipe de l'AS Saint-Etienne. Un projet d'agrandissement de l'enceinte consistant à en porter la capacité à 45 000 places est actuellement à l'étude. Par sa capacité, le Stade Geoffroy Guichard pourrait postuler pour être retenu comme site hôte de l'EURO.

Ville	Saint-Étienne
Population (ville/département/région)	175 500 / 733 000 / 6 058 000
Propriétaire du stade	Ville de Saint-Étienne
Gestionnaire	Ville de Saint-Étienne
Année d'inauguration	1931
Dernière rénovation importante	1998
Coût des travaux rénovation/construction	10,3 M€
Financement	28% ville, 34% État, 20% Région, 16 % Département
Localisation du stade	Ville
Type de stade	Anglais - 4 tribunes sans quarts de virage
Nombre d'étages du stade	2
Capacité du stade	35 525 (Arrêté d'homologation préfectorale) toutes couvertes
Type de sièges	Avec dossier ou sans
Pelouse	Naturelle
Piste d'athlétisme	Non
Business seats	2.216 (6,2% de la capacité)
Contrôle d'accès électronique	Non
Éclairage	1 696 lux
Vidéosurveillance	Conforme à la Ligue 1
PC Sécurité	186 m ²
Activité spectacle	Non
Accès poids lourds & grues dans l'enceinte	Oui
Ecrans géants	Oui (2 fois 40m ²)
Particularités	Présence de la plus grande installation de plaques photovoltaïques en France sur le toit du stade

104

ATOUTS ET POINTS À AMÉLIORER

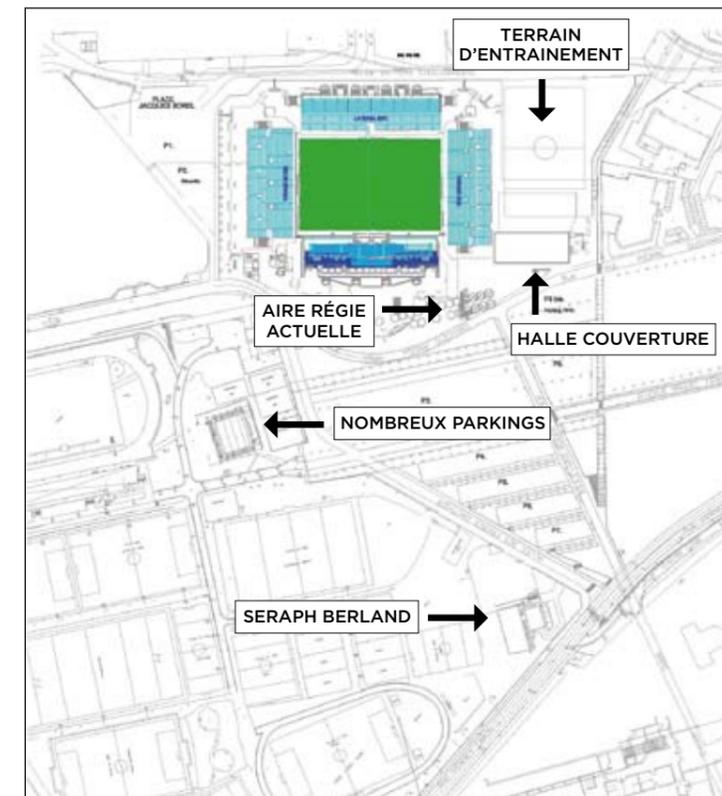
- Situé à proximité du centre-ville, le stade est facilement accessible.
- L'organisation de matches de la Coupe du Monde de rugby en 2007 a permis la réalisation de certains travaux tels que la création d'un parking officiels sécurisé à l'entrée du stade ou de deux loges de 50m chacune en tribune ouest.
- Actuellement, les superficies disponibles à proximité des vestiaires sont insuffisantes pour répondre aux exigences de l'UEFA en matière d'accueil des médias.
- La création de structures temporaires extérieures est rendue nécessaire pour l'accueil des sites de stockage exigés notamment.
- Un certain nombre de sièges sans dossier subsistent.
- Le stade est actuellement dépourvu d'un système de contrôle électronique des titres d'accès.

La ville, propriétaire (du stade), envisage un projet d'agrandissement du stade pour en porter la capacité au delà de 45 000 places indépendamment de la candidature ou non de la France à l'organisation de l'EURO2016.

Une étude de faisabilité est actuellement en cours, elle place le coût d'un tel projet aux environs de 100M€ et prévoit notamment la fermeture de deux 1/4 de virage du stade.

La livraison du nouveau stade Geoffroy Guichard est souhaitée pour 2014.

L'ENVIRONNEMENT DU STADE GEOFFROY GUICHARD



105

NANTES

LE STADE DE LA BEAUJOIRE LOUIS FONTENEAU

Le Stade de la Beaujoire - Louis Fonteneau créé en 1984 à l'occasion de l'organisation de l'EURO 1984 a supplanté le stade Marcel Saupin, enceinte historique du FC Nantes jusqu'à cette date. Un projet d'agrandissement du stade pourrait être engagé, si les études de faisabilité technique en démontraient la faisabilité, pour en augmenter la capacité en cas de candidature de la France à l'EURO2016.

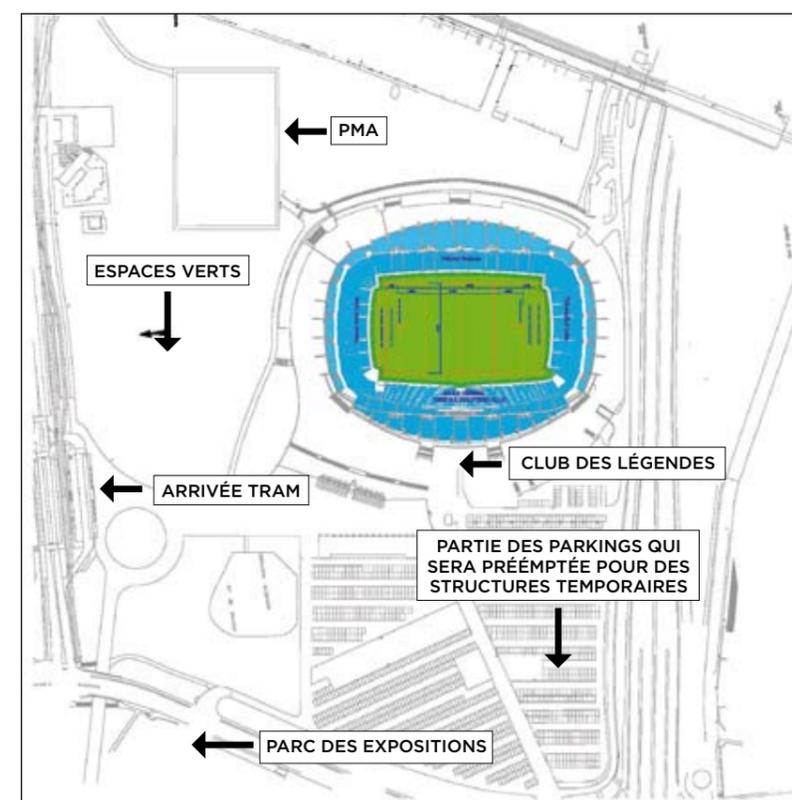
Par sa capacité, le Stade de la Beaujoire Louis Fonteneau pourrait postuler pour être retenu comme site hôte de l'EURO.

Ville	Nantes
Population (ville/département/région)	281 800 / 1 219 500 / 3 455 000
Propriétaire du stade	Ville de Nantes
Gestionnaire	FC Nantes
Année d'inauguration	1984 - Berdje Agopayan
Dernière rénovation importante	1998
Coût des travaux rénovation/construction	9,3 M€
Financement	30% État
Localisation du stade	Périphérie de la ville de Nantes
Type de stade	Ovale avec 4 tribunes et quarts de virage
Nombre d'étages du stade	1 ou 2 selon les tribunes
Capacité du stade	37 942 (Arrêté d'homologation préfectorale) toutes couvertes
Type de sièges	Avec dossier ou sans
Pelouse	Naturelle
Piste d'athlétisme	Non
Business seats	1.130 (2,9 % de la capacité)
Contrôle d'accès électronique	Partiel - Système SkiData
Éclairage	1 538 lux
Vidéosurveillance	Conforme à la Ligue 1
PC Sécurité	40 m ²
Activité spectacle	Ponctuelle (rugby - concerts)
Accès poids lourds & grues dans l'enceinte	Oui
Ecrans géants	2
Particularités	-

ATOUS ET POINTS À AMÉLIORER

- Les surfaces actuellement disponibles pour l'accueil des médias et des lieux de stockage sont insuffisantes au regard des exigences de l'UEFA et nécessitent la création de structures temporaires à l'extérieur du stade réduisant d'autant les disponibilités en places de parking.
- Les superficies actuellement disponibles pour les programmes hospitalité à l'intérieur du stade sont insuffisantes au regard des exigences de l'UEFA.
- La configuration actuelle de la tribune de presse ne répond pas aux exigences de l'UEFA. Celles-ci nécessiteraient un aménagement de la tribune de presse avec pour conséquence de rogner sur la capacité nette du stade.
- Actuellement un grand nombre de sièges sont sans dossier, donc, non conformes.

L'ENVIRONNEMENT DU STADE DE LA BEAUJOIRE - LOUIS FONTENEAU



STRASBOURG DU STADE DE LA MEINAU À L'EUROSTADIUM

Le Stade de la Meinau est l'actuel stade de Strasbourg dans lequel le RC Strasbourg évolue. Ce stade est voué à disparaître au profit de l'Eurostadium, projet de stade moderne de plus de 42 000 places, développé sur fonds privés et porté par le club.

Ainsi, en l'état actuel, le Stade de la Meinau n'est pas conforme à l'organisation de matches d'une compétition telle que l'EURO.

La désignation de la ville de Strasbourg comme ville hôte d'une telle compétition passe nécessairement par un projet d'envergure, l'Eurostadium semble répondre en tous points aux exigences de l'UEFA.

Ville	Strasbourg
Population (ville/département/région)	272 500 / 1 077 000 / 1 829 000
Propriétaire du stade	Ville de Strasbourg
Gestionnaire	Ville de Strasbourg
Année d'inauguration	1914
Dernière rénovation importante	1984
Coût des travaux rénovation/construction	Nc
Financement	Nc
Localisation du stade	Périphérie de la Ville de Strasbourg
Type de stade	4 tribunes sans quarts de virage
Nombre d'étages du stade	2
Capacité du stade	24 729 (Arrêté d'homologation préfectorale) toutes couvertes
Type de sièges	Avec dossier
Pelouse	Naturelle
Piste d'athlétisme	Non
Business seats	26 loges de 12 places et 8 salons (500 personnes)
Contrôle d'accès électronique	Non
Éclairage	1208 lux
Vidéosurveillance	Conforme à la Ligue 1
PC Sécurité	30 m ²
Activité spectacle	Non
Accès poids lourds & grues dans l'enceinte	Non
Ecrans géants	Non
Particularités	-

PRÉSENTATION DES CARACTÉRISTIQUES DE L'EUROSTADIUM

La vocation de l'Eurostadium est d'être un stade de dimension européenne au carrefour de l'Europe. Sa localisation est envisagée au sud de l'agglomération strasbourgeoise à proximité de l'aéroport d'Entzheim.

Le projet présenté à la Commission Grands Stades EURO2016 est un complexe commercial et de loisirs s'étendant sur près de 50 hectares dont les principales caractéristiques sont les suivantes :

- 42.700 dont plus de 9.000 places VIP
- 6.000m² de surfaces VIP
- 75.600m² de surfaces commerciales
- 4.500m² de surfaces de bureaux
- 4.000m² de surfaces de loisirs indoor
- 1 hôtel de 120 chambres
- 10.700 places de parking.

Le coût du stade est estimé à 250 M€.

Le financement du projet est privé, début septembre 2008, le club a révélé le nom de l'investisseur qui financera une grande partie du projet, il s'agit du groupe anglais Hammerson, société foncière européenne.

La mise à disposition des terrains par la collectivité pourrait se faire sous forme de bail emphytéotique.

Architecte du projet : Cabinet Chabanne et partenaires architectes.

Le club devrait exploiter le stade, sa livraison stade est espérée dans le courant de la saison 2013 / 2014.

Dans sa capacité annoncée, l'Eurostadium pourrait postuler pour être retenu comme site hôte de l'EURO.

NICE LE GRAND STADE

Le Stade du Ray dans lequel se produit le club de l'OGC Nice ne répond pas aux exigences fixées par l'UEFA dans le cadre de l'organisation d'un EURO.

Un projet de grand stade à Nice existe depuis plusieurs années.

Le 20 octobre dernier, le Maire de la cinquième ville de France, Monsieur Christian Estrosi, a confirmé le projet de construction d'un stade de 35 000 à 45 000 places dans le cadre de l'aménagement de la Plaine du Var, proche de l'aéroport international.

Ce stade doit répondre à un manque d'infrastructures de grande taille à Nice et doit, à terme, accueillir les matches de l'OGC Nice tout en offrant une possibilité de site pour les cérémonies d'ouverture et de clôture des Jeux Olympiques d'hiver 2018 pour l'organisation desquels la ville s'est récemment portée candidate.

Le budget annoncé à ce jour pour ce projet est de l'ordre de 100 M€, les modalités de financement sont actuellement à l'étude.

Dans sa capacité annoncée, le futur grand stade de Nice pourrait postuler pour être retenu comme site hôte de l'EURO.

TOULOUSE LE STADIUM MUNICIPAL

Le Stadium municipal de Toulouse a été construit en 1937 puis rénové en profondeur en 1998 à l'occasion de la Coupe du Monde de football.

Actuellement, aucun projet d'agrandissement du stade n'est envisagé.

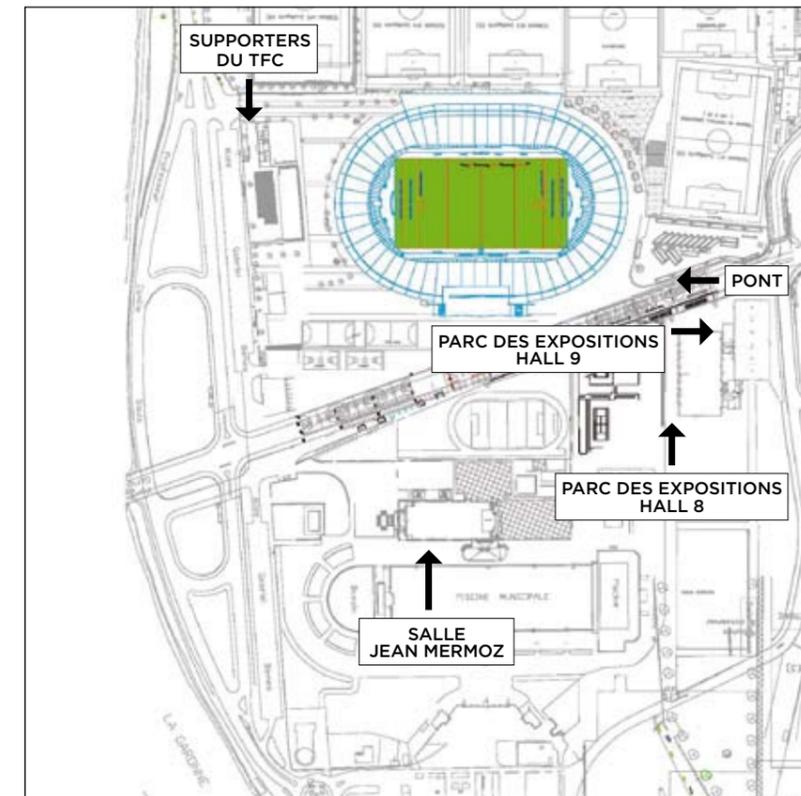
Par sa capacité, le Stadium municipal de Toulouse pourrait postuler pour être retenu comme site hôte de l'EURO.

Ville	Toulouse
Population (ville/département/région)	437 100 / 1 169 500 / 2 782 000
Propriétaire du stade	Ville de Toulouse
Gestionnaire	Toulouse FC
Année d'inauguration	1937
Dernière rénovation importante	1998 2004 suite à l'explosion de l'usine AZF
Coût des travaux rénovation/construction	18,3 M€ - Ferret / Cadete & Huet / HOK en 98 600K€ en 2004
Financement	Public
Localisation du stade	Périphérie de la ville de Toulouse Ile du Ramier
Type de stade	Ovale avec 4 tribunes et quarts de virage
Nombre d'étages du stade	1
Capacité du stade	35 775 (arrêté d'homologation préfectoral) toutes couvertes
Type de sièges	Avec dossier ou sans
Pelouse	Naturelle
Piste d'athlétisme	Non
Business seats	1 500 environ (dont 500 places de loges et 300 prestige)
Contrôle d'accès électronique	Non
Éclairage	1 720 lux
Vidéosurveillance	Conforme à la Ligue 1
PC Sécurité	130 m ²
Activité spectacle	Matches de rugby
Accès poids lourds & grues dans l'enceinte	Non
Ecrans géants	2
Particularités	Stade construit sur une île Stade ayant subi de gros dégâts à l'automne 2001, suite à l'explosion de l'usine AZF

ATOUTS ET POINTS À AMÉLIORER

- Bien que situé sur une île, un grand nombre d'espaces attenants permettent d'envisager des aménagements temporaires pour répondre aux exigences de l'UEFA notamment en matière d'accueil des médias.
- Des aménagements des accès au site du stade sont envisagés par la municipalité.
- La tribune de presse nécessite des aménagements importants qui impacteront la capacité nette du stade.
- La visibilité des premiers rangs des tribunes latérales n'est pas idéale.
- Les espaces proches des vestiaires pour la création des studios TV sont insuffisants.
- Un certain nombre de sièges sans dossier subsistent dans le stade.
- Le stade est actuellement dépourvu d'un système de contrôle électronique des titres d'accès.

L'ENVIRONNEMENT DU STADIUM



RENNES

LE STADE DE LA ROUTE DE LORIENT

Le Stade de la route de Lorient abrite les matches du Stade Rennais FC.

Sa configuration actuelle (4 tribunes sur deux niveaux aux angles fermés pour une capacité d'accueil brute de 30 127 places assises) date de la fin des travaux de restructuration profonde qui se sont poursuivis entre 1999 et 2004.

Situé en périphérie ouest de la ville, le stade est enserré par la route de Lorient au nord et la Vilaine côté sud.

Dans sa capacité actuelle, le Stade de la route de Lorient ne répond pas aux exigences de l'UEFA pour l'organisation d'un match de l'EURO.

Pour ce faire, un projet d'extension du stade est nécessaire, il est envisagé par la Ville de Rennes, propriétaire du stade, en cas de candidature de la France à l'organisation de l'EURO2016.

Ville	Rennes
Population (ville/département/région)	210 500 / 938 500 / 3 103 000
Propriétaire du stade	Ville de Rennes
Gestionnaire	Stade Rennais FC
Année d'inauguration	1912
Dernière rénovation importante	2004
Coût des travaux rénovation/construction	37 M€
Financement	Public
Localisation du stade	Périphérie ouest de la ville de Rennes
Type de stade	4 tribunes sans quarts de virage
Nombre d'étages du stade	2
Capacité du stade	30 127 (Arrêté d'homologation préfectorale) Capacité nette inférieure à 30 000 places
Type de sièges	Avec dossier
Pelouse	Naturelle
Piste d'athlétisme	Non
Business seats	2 300 places VIP (loges et business seats)
Contrôle d'accès électronique	Oui - Système TeamAxess
Éclairage	1933 lux
Vidéosurveillance	Conforme à la Ligue 1
PC Sécurité	28 m ²
Activité spectacle	Ponctuelle
Accès poids lourds & grues dans l'enceinte	Non
Ecrans géants	2 écrans géants de 48m ² chacun
Particularités	Le Stade Rennais est l'exploitant exclusif du stade « matchday » et « non matchday » à travers une convention d'occupation signée avec la ville Restaurant «Rouge et noir» ouvert tous les jours Le club envisage le passage de la pelouse du stade en synthétique

CARACTÉRISTIQUES DU PROJET D'AGRANDISSEMENT DU STADE DE LA ROUTE DE LORIENT

- Le projet d'agrandissement éventuel du stade consiste en l'extension de la capacité d'accueil du stade à 35 000 places en capacité brute ;
- Cette extension passe notamment par la surélévation d'une des 4 tribunes du stade (la tribune Vilaine) ;
- Dans cette nouvelle capacité, le Stade de la route de Lorient pourrait postuler pour être retenu comme site hôte de l'EURO.
- Le cas échéant, les terrains jouxtant le stade de l'autre côté de la Vilaine et appartenant à la ville peuvent servir de site permettant l'extension, par des structures temporaires, des superficies nécessaires dans le cas de l'organisation de matches d'un EURO ;
- Cette possibilité passe nécessairement par la construction d'une passerelle temporaire permettant d'enjamber la Vilaine.

NANCY LE STADE MARCEL PICOT

Le Stade Marcel Picot est le stade dans lequel évolue l'AS Nancy Lorraine.

Sa configuration actuelle (4 tribunes couvertes aux angles fermés pour une capacité de 20 087 places assises) date des travaux de restructuration profonde achevés en 2003.

Aujourd'hui, par sa capacité d'accueil notamment, le Stade Marcel Picot ne répond pas aux exigences de l'UEFA pour l'organisation d'un match de l'EURO.

Un projet d'agrandissement et de modernisation du stade est engagé, celui-ci devrait aboutir à la livraison d'un stade de 33 000 places, le rendant conforme aux exigences de l'UEFA.

Ville	Nancy
Population (ville/département/région)	105 000 / 713 500 / 2 343 000
Propriétaire du stade	Communauté urbaine du grand Nancy
Gestionnaire	Communauté urbaine du grand Nancy
Année d'inauguration	1926
Dernière rénovation importante	2003
Coût des travaux rénovation/construction	nc
Financement	Public
Localisation du stade	Situé en périphérie de la ville de Nancy sur la commune de Tomblaine, à 5 km de la gare de Nancy
Type de stade	Rectangulaire avec 1/4 de virages fermés
Nombre d'étages du stade	1
Capacité du stade	20 087 (Arrêté d'homologation préfectorale)
Type de sièges	Assises avec dossier
Pelouse	Naturelle
Piste d'athlétisme	Non
Business seats	1 500m ² de surface de restauration
Contrôle d'accès électronique	Oui - système Jump2Tickets
Éclairage	1460 lux
Vidéosurveillance	Conforme à la Ligue 1
PC Sécurité	20,3 m ²
Activité spectacle	Ponctuelle
Accès poids lourds & grues dans l'enceinte	Non
Ecrans géants	2 écrans géants de 28m ² chacun
Particularités	Les buvettes du Stade Marcel Picot sont dotées d'un système de porte-monnaie électronique

CARACTÉRISTIQUES DU PROJET D'AGRANDISSEMENT DE MARCEL PICOT

- Projet d'extension de la capacité d'accueil du stade à 33 000 places intégrant la fermeture des coursives grand public, l'augmentation significative de la capacité d'accueil des espaces VIP et l'augmentation de la capacité d'accueil des espaces presse ;
- La modernisation des outils de contrôle aux entrées du stade est en cours ;
- Le projet prévoit l'aménagement d'une zone commerciale et de loisirs, de près de 150 hectares entourant le stade ;
- Le coût total du projet est estimé à 30 M ;
- La municipalité envisage un recours au PPP pour le financement du projet.

BORDEAUX LE STADE CHABAN-DELMAS

Le Stade Chaban-Delmas, anciennement Parc Lescure, est un stade construit en 1935, ayant subi de nombreux aménagements à l'occasion de la Coupe du Monde 1998.

(Le stade) C'est un stade de centre-ville, enclavé, mais disposant dans un très proche environnement d'espaces aménageables.

Aujourd'hui protégé, le stade Chaban-Delmas doit régulièrement subir des travaux de consolidation de sa structure.

Par sa capacité, le stade Chaban-Delmas pourrait postuler pour être retenu comme site hôte de l'EURO.

Actuellement, il n'existe pas officiellement de projet de construction d'une nouvelle enceinte sur Bordeaux, un tel projet n'est pas a priori écarté en cas de nécessité absolue pour postuler à l'organisation de l'EURO2016.

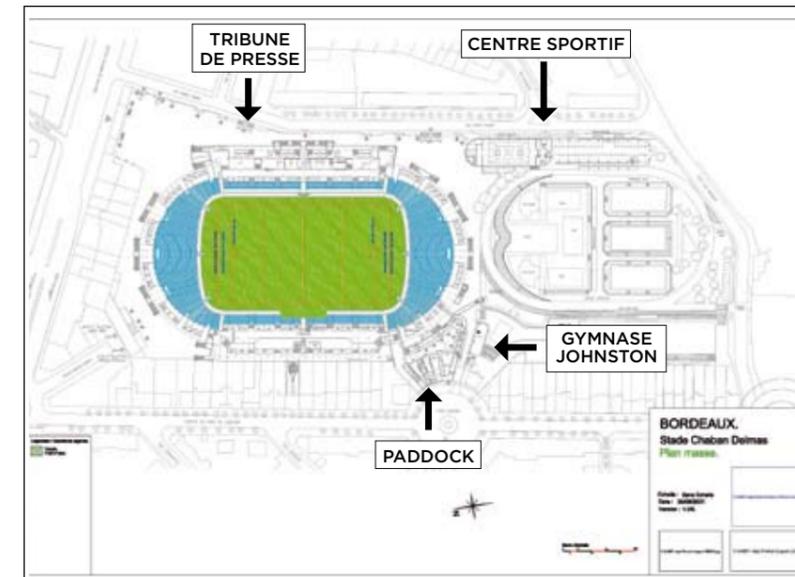
Ville	Bordeaux
Population (ville/département/région)	229 500 / 1 387 000 / 3 123 000
Propriétaire du stade	Ville de Bordeaux depuis 1932
Gestionnaire	Ville de Bordeaux
Année d'inauguration	1924 - reconstruit en 1935
Dernière rénovation importante	1998 - Architecte Michel Moga
Coût des travaux rénovation/construction	8 M€
Financement	50% Etat
Localisation du stade	Centre-ville
Type de stade	Vélodrome
Nombre d'étages du stade	1
Capacité du stade	(Arrêté d'homologation préfectorale)
Type de sièges	Avec dossier ou sans
Pelouse	Naturelle
Piste d'athlétisme	Non
Business seats	360
Contrôle d'accès électronique	Non
Éclairage	1 434 lux
Vidéosurveillance	Conforme à la Ligue 1
PC Sécurité	76 m ²
Activité spectacle	Matches de rugby
Accès poids lourds & grues dans l'enceinte	Non
Ecrans géants	Oui
Particularités	Stade ayant servi à la CdM1938, aujourd'hui classé Monument Historique Premier stade au monde aux tribunes entièrement couvertes sans piliers de soutien du toit Fosse séparant les tribunes de la pelouse

118

ATOUTS ET POINTS À AMÉLIORER

- Situé à proximité du centre-ville, le stade est facilement accessible.
- Les espaces proches du stade permettent l'installation de structures temporaires nécessaires notamment au stockage, à l'accueil des médias et aux programmes hospitalité.
- Très peu de places de parking sont disponibles à proximité du stade.
- Très peu de surfaces existent dans l'enceinte du stade pour l'accueil des médias, les stockages et les programmes hospitalité.
- La tribune de presse se trouve en tribune opposée à (à l'opposé de) la tribune principale.
- Le couloir des joueurs, long d'une centaine de mètres, ne facilite pas l'accès au terrain depuis les vestiaires.
- Le stade n'est pas doté d'un système de contrôle d'accès.
- Une fosse entoure l'aire de jeu.
- La visibilité des premiers rangs pose problème depuis certaines tribunes.
- Un grand nombre de sièges sans dossier subsistent dans le stade.

L'ENVIRONNEMENT DU STADE CHABAN-DELMAS



119

**LES STADES N'AYANT PAS FAIT L'OBJET
D'UNE PRÉSENTATION À LA COMMISSION
GRANDS STADES EURO2016**

Le Stade de France	Saint-Denis
Le Parc des Princes	Paris
Le Stade du Racing Métro 92	Région parisienne
Le Stade de la Mosson	Montpellier

SAINT-DENIS LE STADE DE FRANCE

Inauguré en 1998, le Stade de France a été conçu dans le cadre de l'organisation par la France de la Coupe du Monde 1998.

Aujourd'hui, globalement, le Stade de France répond aux exigences des critères de l'UEFA pour l'organisation de matches de l'EURO. Quelques adaptations devraient être faites pour accueillir la finale d'un tel événement.

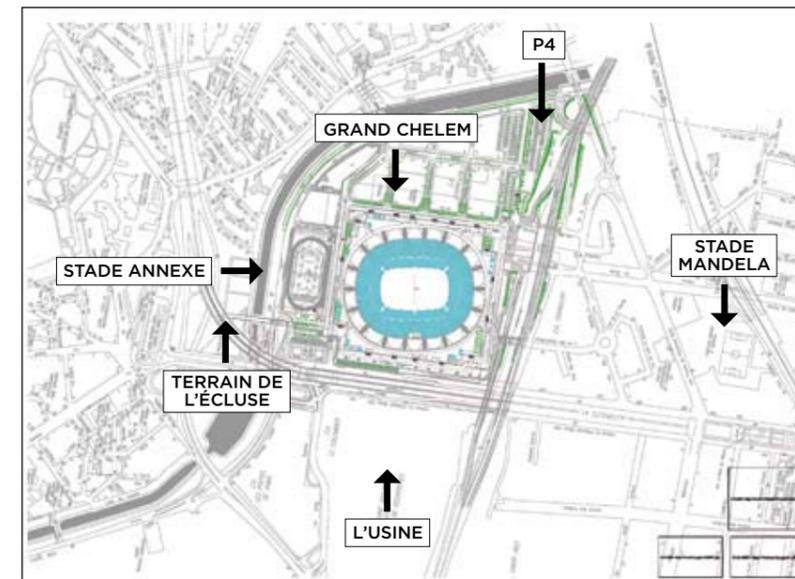
Son exploitation a été confiée au Consortium Stade de France pour 30 ans dans le cadre d'une concession de Service public.

Ville	Saint-Denis
Population (ville/département/région)	96 600 / 1 485 000 / 11 577 000
Propriétaire du stade	État français
Gestionnaire	Consortium Stade de France
Année d'inauguration	1998 - Macary-Zubléna-Regembal-Costantini
Dernière rénovation importante	-
Coût des travaux rénovation/construction	870 M€ au total dont 390 M€ pour le stade uniquement
Financement	53 % consortium / 47 % État
Localisation du stade	Banlieue parisienne Accès par ligne B et D du RER, ligne 13 du métro
Type de stade	Ovale
Nombre d'étages du stade	3
Capacité du stade	81 338 dont 1160 PMR
Type de sièges	Avec dossier
Pelouse	Naturelle
Piste d'athlétisme	Oui
Business seats	6 000 business seats & 2 830 places de loge
Contrôle d'accès électronique	Oui - Système en cours de changement
Éclairage	2 100 lux
Vidéosurveillance	Défectueuse
PC Sécurité	Nc
Activité spectacle	Oui, 25 par an environ (sports - concerts - ...)
Accès poids lourds & grues dans l'enceinte	Oui
Ecrans géants	2
Particularités	Stade classé 5 étoiles par l'UEFA A reçu 2 finales de Coupe du Monde (CdM98 et RWC2007) et 2 finales de Champions League Le CSDF produit certains de ses événements

ATOUTS ET POINTS À AMÉLIORER

- Techniquement, le Stade de France répond aux exigences de l'UEFA pour l'organisation d'un EURO. Les travaux de modernisation des outils d'accueil du grand public actuellement en cours ne pourront que confirmer ce point.
- La mise à disposition du Stade de France pour un événement tel que l'EURO nécessiterait un contrat spécifique de mise à disposition avec le Consortium Stade de France.
- La superficie de l'actuelle aire régée ne répond pas aux exigences de l'UEFA demandées pour une finale ou le match d'ouverture de l'EURO.
- De même, la superficie de l'actuelle salle de conférence de presse (500m²) ne répond pas aux exigences de l'UEFA pour une finale de l'EURO.
- Le respect des exigences en matière d'espaces hospitalité nécessiterait l'installation de structures temporaires à l'extérieur du stade et l'utilisation de lieux attenants au stade comme ce fut le cas à l'occasion de la Coupe du Monde de rugby 2007.

L'ENVIRONNEMENT DU STADE DE FRANCE



PARIS LE PARC DES PRINCES

Le Parc des Princes a été construit en 1972 et partiellement rénové à l'occasion de la Coupe du Monde de Football en 1998.

C'est un stade urbain, enclavé dans un centre-ville dense, qui dispose de peu d'espaces extérieurs aux alentours pour le déploiement de structures complémentaires (buvettes, village sponsors, tentes hospitalité ...).

Par sa capacité, le Parc des Princes pourrait postuler pour être retenu comme site hôte de l'EURO.

Ville	Paris
Population (ville/département/région)	2 166 000 / - / 11 577 000
Propriétaire du stade	Ville de Paris
Gestionnaire	SESE
Année d'inauguration	1897
Dernière rénovation importante	1972 nouveau stade Architecte Roger Tallibert (coût : 90 MF)
Coût des travaux rénovation/construction	44 MF
Financement	nc
Localisation du stade	Ville - Paris XVI°
Type de stade	Ovale avec 4 tribunes et quarts de virage
Nombre d'étages du stade	2
Capacité du stade	47 929 (arrêté d'homologation préfectoral)
Type de sièges	Avec dossier ou sans
Pelouse	Naturelle
Piste d'athlétisme	Non
Business seats	1 826
Contrôle d'accès électronique	Oui - Système Jump2Ticket
Éclairage	1 591 lux
Vidéosurveillance	Conforme à la Ligue 1
PC Sécurité	60 m ²
Activité spectacle	Oui (rugby - concerts)
Accès poids lourds & grues dans l'enceinte	Oui
Ecrans géants	2
Particularités	Stade classé 4 étoiles par l'UEFA Stade jouxtant le stade Jean Bouin, dont la reconstruction prévue portera sa capacité à 20 000 places Fosse séparant la pelouse des tribunes

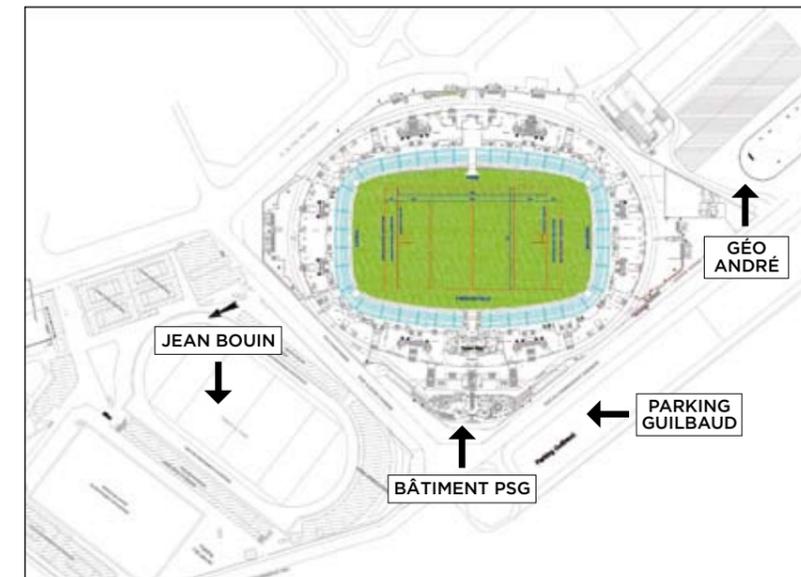
124

ATOUS ET POINTS À AMÉLIORER

- Stade urbain, le Parc des Princes est desservi par plusieurs lignes de bus et de métro de la RATP.
- Sa localisation en fait un site très enclavé que les travaux prévus de reconstruction du stade Jean Bouin ne devraient pas être de nature à améliorer.
- La capacité en places de parking tant pour les véhicules légers que pour les bus.
- La capacité d'accueil des espaces hospitalité requis par l'UEFA dès les matches de poule est insuffisante dans l'enceinte du stade.
- L'accès aux vestiaires depuis les espaces VIP est compliqué.
- L'exiguïté des locaux sous tribune rend difficile la mise à disposition d'espaces de stockage dans le stade ainsi que la mise en place de studios TV supplémentaires.
- La superficie de la salle de conférence de presse actuelle n'est pas conforme aux exigences de l'UEFA à partir d'un certain niveau de compétition.
- Présence de grilles non escamotables de séparation entre le terrain et les tribunes ajoutée à la fosse.
- Les toilettes grand public sont en nombre très nettement insuffisant, leur accès est difficile.

Un projet de rénovation du Parc des Princes prévoyant notamment l'amélioration et l'agrandissement des espaces VIP est envisagé.

L'ENVIRONNEMENT DU PARC DES PRINCES



125

RÉGION PARISIENNE

LE PROJET DE STADE DE RACING MÉTRO 92

La région parisienne devrait prochainement voir émerger une nouvelle enceinte dont les caractéristiques en feraient un site éligible à l'organisation de matches d'un EURO de football bien que dédiée prioritairement au rugby.

Le stade sera celui du Racing Métro 92, club de rugby professionnel évoluant actuellement en Pro D2.

Le projet est porté par son Président, M Jacky Lorenzetti, propriétaire du fond Ovalto Investissements. L'objectif affiché est la création d'une enceinte polyvalente de 35 000 places à proximité de Paris très probablement dans le département des Hauts-de-Seine.

Les principales caractéristiques techniques du stade sont les suivantes :

- stade à l'anglaise comprenant 2 niveaux de tribunes superposées et un niveau de loges ;
- d'une capacité souhaitée de 35 000 places ;
- dont 1 500 business seats et 1 200 places de loges ;
- structure intégrant un toit rétractable ;
- pelouse synthétique envisagée.

Le coût du stade est aujourd'hui estimé à 150M .

Le financement du stade est privé, son exploitation devrait être assurée par la société Stadôme.

L'exploitation du stade prévoit une quarantaine d'événements divers (sport et concerts notamment) par an grâce à une jauge variable.

A ce stade du projet, le financement est bouclé, le choix des terrains est en cours, il devrait intervenir d'ici la fin de l'année 2008.

La livraison du stade est attendue pour l'année 2013 au plus tard.

Dans sa capacité annoncée, le Stade du Racing Métro 92 pourrait postuler pour être retenu comme site hôte de l'EURO.

MONTPELLIER LE STADE DE LA MOSSON

Le stade de la Mosson est un stade construit en 1972, qui a subi de nombreux travaux d'agrandissement et de rénovation au cours de ces dernières années, notamment pour la Coupe du Monde de Football en 1998.

Il est la propriété de l'Agglomération de Montpellier et est exploité principalement en dehors des matchs par le Club de Gymnastique (GRS).

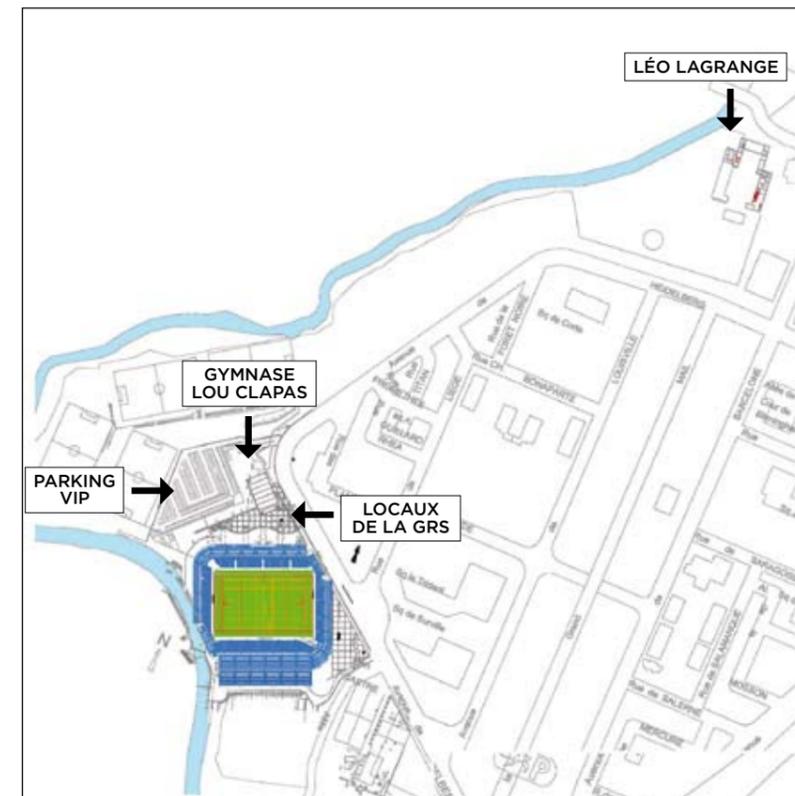
Les risques naturels de crues sont existants, ce qui a amené l'Agglomération à réaliser d'importants travaux de protection.

Ville	Montpellier
Population (ville/département/région)	248 000 / 992 500 / 2 548 000
Propriétaire du stade	Communauté urbaine de Montpellier
Gestionnaire	Ville de Montpellier
Année d'inauguration	1972
Dernière rénovation importante	1998 - Architectes BBA / Denis Bedeau / Philippe Bonou
Coût des travaux rénovation/construction	12,1 M€
Financement	50% Etat
Localisation du stade	Périphérie de la Ville de Montpellier
Type de stade	Rectangulaire avec quarts de virage
Nombre d'étages du stade	2 ou 3
Capacité du stade	34 415 (Arrêté d'homologation préfectorale), dont 21 293 couvertes
Type de sièges	Avec dossier ou sans
Pelouse	Naturelle
Piste d'athlétisme	Non
Business seats	500 (1,5% de la capacité)
Contrôle d'accès électronique	Non
Éclairage	1 172 lux
Vidéosurveillance	Conforme à la Ligue 2
PC Sécurité	40 m ²
Activité spectacle	Matches de rugby
Accès poids lourds & grues dans l'enceinte	Non
Ecrans géants	-
Particularités	-

ATOUTS ET POINTS À AMÉLIORER

- Le stade est situé en zone inondable.
- Il n'est pas doté d'un système de contrôle d'accès.
- Un grand nombre de sièges sans dossier subsistent.
- La puissance de l'éclairage ne correspond pas aux exigences de l'UEFA.
- De lourds aménagements de la tribune de presse sont nécessaires.
- Le démontage des grilles et filets de protection séparant les tribunes de l'aire de jeu est à prévoir.

L'ENVIRONNEMENT DU STADE DE LA MOSSON



Annexe 2 :

Cahier des Charges de l'UEFA pour l'organisation de l'Euro 2012

SYNTHÈSE DU CAHIER DES CHARGES DE L'UEFA POUR LES STADES DE L'EURO 2012

I - DONNÉES DE BASE

1 - Nombre de stades requis par l'UEFA : 8

2 - Capacité nette du stade :

La capacité nette correspond à environ 90% de la capacité brute des tribunes

- matches de groupe : 30 000
- 1/4 de finale, 1/2 finale : 40 000 (au moins 3)
- match d'ouverture, finale : 50 000 (au moins 1)

3 - Pelouse

- Dimensions standard obligatoires : 105 m x 68 m
- Au moins 7 m entre la ligne de but et la tribune
- Au moins 6 m entre la ligne de touche et la tribune

4 - Eclairage

- 1 400 lux minimum sur la totalité de la surface de jeu
- système autonome de secours assurant un minimum de 1 200 lux

5 - Sièges et grilles de protection

- places assises et numérotées uniquement
- sièges individuels, incassables, ignifugés, dotés d'un dossier d'au moins 30 cm
- tribunes provisoires interdites
- pas de grille ou de grillage de protection entre les tribunes et la pelouse

6 - Parkings

- bus : de 400 à 675 emplacements selon la taille du stade (dont 135 à 225 à l'intérieur ou directement adjacents au stade)
- voitures : de 5 000 à 8 250 emplacements selon la taille du stade (dont 1 000 à 1 750 à l'intérieur ou directement adjacents au stade)

II - DONNÉES TECHNIQUES

1 - Espaces techniques

- 2 vestiaires joueurs d'au moins 100 m² chacun, de taille et de confort équivalents, avec sièges, penderies, douches, etc. pour 25 joueurs au moins
- 2 vestiaires entraîneur et staff d'au moins 24 m² chacun
- 1 vestiaire d'au moins 24 m² pour les arbitres
- 1 salle d'au moins 16 m² pour les délégués de match
- 1 vestiaire d'au moins 100 m² pour les ramasseurs de balles
- 1 salle de contrôle de dopage d'au moins 16 m², avec une salle d'attente de même superficie
- 1 salle d'examen médical d'au moins 24 m²

Tous ces espaces doivent être situés dans la zone des vestiaires joueurs

2 - Bancs de touche

- Remplaçants et staff : au moins 21 places
- Officiels UEFA : au moins 3 places

III - TRIBUNE OFFICIELLE ET ESPACES D'HOSPITALITÉ

1 - Tribune officielle

Obligatoirement couverte
Accès extérieur distinct des accès du grand public
Accès direct et sécurisé à la zone des vestiaires

Capacité :

- 300 places pour les matches de groupe
- 350 places pour les 1/4 de finale
- 500 places pour le match d'ouverture et les 1/2 finales
- 800 places pour la finale

2 - Espaces d'hospitalité

Salon officiel correspondant à la capacité de la tribune officielle
Pour le programme d'hospitalité réservé aux partenaires officiels et pour le programme commercial, les espaces d'hospitalité doivent permettre d'accueillir (restauration assise ou buffet) :

- 5 000 personnes pour le match d'ouverture
- 2 100 pour les matches de groupe
- 2 800 pour les 1/4 de finale
- 4 000 pour les 1/2 finales
- 5 000 pour la finale

Idéalement, les espaces correspondants devraient être des salons existant à l'intérieur du stade. A défaut, construction de villages d'hospitalité qui seront obligatoirement situés à l'intérieur du périmètre de sécurité.

IV – TRIBUNE DE PRESSE ET INSTALLATIONS MÉDIAS

1 – Tribune de presse

- Positions commentateurs TV et radio

Capacité :

- 70 positions pour match d'ouverture et matches de groupe
- 85 positions pour 1/4 de finale et 1/2 finales
- 110 positions pour la finale

1 position commentateur = 6 à 8 places spectateur en moyenne

-> Positions presse écrite

Une moitié environ des positions presse écrite est dotée de pupitres, l'autre non.

Capacité :

- 300 places avec pupitre, 200 places sans pupitre pour match d'ouverture et matches de groupe
- 300 et 300 pour 1/4 de finale
- 400 et 300 pour 1/2 finales
- 400 et 400 pour la finale

-> 1 position presse écrite = 3 places spectateur

- Observateurs (détenteurs de droits)
150 sièges adjacents à la tribune de presse

2 – Plates-formes caméras TV fixes

- Plate-forme principale côté tribune officielle (ligne médiane) : 20 m x 2 m
- 2 plates-formes hauteur des 16 m : 4 m x 2 m
- 2 plates-formes hauteur des 6 m : 4 m x 2 m
- Plate-forme derrière chaque but : 4 m x 2 m
- Plate-forme côté tribune opposée (ligne médiane) : 4 m x 2 m

3 – Autres espaces et équipements presse

- Studios TV : de 2 à 4 par stade selon avancement de la compétition
Superficie : 25 m² au moins
- Studios panoramiques pour commentateurs TV : de 4 à 6
Superficie : 20 m²
- Studio interviews : 80 m² au moins, 8 positions aménagées de 3 m x 2,5 m
- Aire régie : de 6 000 m² pour les matches de groupe à 9 000 m² pour la finale
Située dans les sous-sols du stade ou à moins de 300 m de la tribune de presse
- Salle de presse : de 800 à 1 500 m² selon avancement de la compétition (140 à 425 postes de travail)
- Salle photographes : de 300 à 500 m² (100 à 150 postes de travail)
- Salle de conférence de presse : de 200 à 600 m²
- Zone mixte : de 250 à 500 m² (obligatoirement située entre les vestiaires et la zone de stationnement des bus joueurs)

V – BUREAUX, SALLES DE RÉUNION ET AUTRES ESPACES (À L'INTÉRIEUR DU STADE OU SOUS STRUCTURES PROVISOIRES)

- Bureaux organisation : 20 à 30 postes de travail
- 2 salles de réunion de 100 et 20 m²
- 4 espaces de stockage de 300, 200 et deux fois 30 m²
- 1 espace de travail-stockage pour équipes en charge de la signalétique de 300 m²
- 1 espace de vie pour les volontaires (200 à 300 m²)

VI – SÉCURITÉ

- Système de contrôle électronique des billets aux entrées du stade
- Système de secours électrique indépendant
- Système de surveillance vidéo à l'intérieur et à l'extérieur du stade (contrôle des accès)
- Système d'annonce au public moderne et performant
- PC sécurité aménagé
- Ecran géant
- Dispositif anti-incendie agréé par les autorités locales
- Salles de premier secours et infirmeries agréées par les autorités locales

VII – DÉLAIS DE LIVRAISON DES STADES

- Tout stade doit être opérationnel au moins 2 ans avant le début de l'événement, afin de permettre l'organisation d'événements tests.
- Au moins 2 matches internationaux tests ou une saison entière de championnat doivent être organisés dans chaque stade avant le début de l'événement.

Annexe 3 :

Typologie des contrats traditionnellement utilisés pour les projets de modernisation des stades

	DÉFINITION	AVANTAGES	CONTRAINTES
<p>LA CONCESSION DOMANIALE (convention d'occupation temporaire du domaine public)</p> <p>EX : STADE DE GERLAND DE LYON</p>	<p>La convention temporaire d'occupation du domaine public est un contrat administratif permettant la mise à disposition du stade. En effet, ce contrat permet à l'autorité concédante d'autoriser à un usager d'occuper temporairement une parcelle du domaine public moyennant le paiement d'une redevance, dans un but déterminé, de manière durable mais précaire et révocable.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - le club ne supporte pas l'investissement lié à la construction ou l'acquisition du stade - elle est non soumise à une procédure de mise en concurrence préalable - elle confère au club résident un droit d'usage prioritaire (voire exclusif) de l'équipement - la redevance est calculée selon la valeur locative de l'équipement et des avantages que son occupation est à même de procurer au bénéficiaire. 	<ul style="list-style-type: none"> - le club subit les aléas budgétaires et politiques de la collectivité propriétaire du stade en ce qui concerne notamment son entretien et sa modernisation - le titre d'occupation est précaire, une résiliation unilatérale est possible à tout moment par la collectivité - le club paie une redevance d'occupation du domaine public, correspondant notamment aux dépenses de fonctionnement - le club ne peut pas exploiter le stade mais simplement le louer pour ses matchs - il est impossible d'optimiser l'exploitation commerciale du fait des règles contraignantes gouvernant les utilisations privées du domaine public - il n'y a pas de constitution de droits réels au profit de l'occupant - le club ne peut pas conclure de contrats avec des tiers pour la location d'une loge ou d'exploitation d'un restaurant dont la durée serait supérieure à la concession initiale

	DÉFINITION	AVANTAGES	CONTRAINTES
<p>LE CONTRAT DE DÉLÉGATION DU SERVICE PUBLIC</p> <p>EX : PARC DES PRINCE (PARIS)</p>	<p>Le contrat de délégation de service public est un contrat administratif (art. L.1411-1 et suiv. du Code général des collectivités territoriales) par lequel une personne publique confie la gestion d'un service public dont elle a la responsabilité à un délégataire public ou privé, dont la rémunération est substantiellement liée aux résultats de l'exploitation du service.</p> <p>Cette délégation peut revêtir plusieurs formes : la régie intéressée, l'affermage et la concession de service public, qui est le type de DSP le plus fréquemment utilisé pour les stades de football.</p> <p>La concession de service public est, en effet, un contrat administratif qui charge un particulier ou une société d'exécuter un ouvrage public ou d'assurer un service public à ses frais, avec le droit de percevoir des redevances sur les usagers de l'ouvrage ou sur ceux qui bénéficient du service public. La durée du contrat de concession doit être calculée en fonction du temps nécessaire au club pour amortir l'ouvrage qu'il a construit.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - le club ne supporte pas l'investissement lié à la construction ou l'acquisition du stade - la délégation stabilise les rapports contractuels entre le club et la collectivité propriétaire du stade - le délégataire se rémunère substantiellement sur les résultats de l'exploitation du service - le délégataire peut développer des activités annexes purement commerciales 	<ul style="list-style-type: none"> - l'exploitation du service public sportif et d'organisation des spectacles sportifs se fait aux risques et périls du délégataire (le délégataire doit trouver l'équilibre entre les investissements qu'il réalise sur l'équipement et les recettes pour atteindre une rentabilité) - l'aléa sportif ne favorise pas la stabilité pour gérer l'équipement sur une longue période - le club n'est pas propriétaire du stade - la passation de ce contrat est soumise à une mise en concurrence - le délégataire prend à sa charge des missions de service public et l'entretien du stade - les biens acquis ou construits pour les besoins du service par le délégataire appartiennent à la collectivité.
<p>LE BAIL EMPHYTEOTIQUE ADMINISTRATIF</p> <p>EX : STADE BOLLAERT DE LENS</p>	<p>Le bail emphytéotique administratif est un contrat administratif par lequel une collectivité territoriale, propriétaire d'un bien immobilier faisant partie de son domaine privé ou public, confère à un tiers (une personne privée) le droit d'occuper ce bien pour une longue durée en vue de l'accomplissement, pour le compte de la collectivité, d'une mission de service public ou en vue de la réalisation d'une opération d'intérêt général. Il confère au tiers, appelé emphytéote, des droits réels immobiliers analogues à ceux d'un propriétaire. La durée du contrat est comprise entre 18 et 99 ans.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - il permet au preneur d'occuper et d'exploiter l'équipement - la redevance est modique, la détermination de son montant doit respecter l'équilibre financier du contrat - le contrat confère un droit de propriété sur les constructions édifiées ainsi qu'un droit réel sur les biens donnés à bail - le contrat n'est pas considéré comme un marché de travaux publics soumis aux procédures du code des marchés publics - il permet la réalisation d'un ouvrage dans des délais plus brefs que si celui-ci était réalisé sous maîtrise d'ouvrage publique 	<ul style="list-style-type: none"> - à l'issue du bail, le bien est remis à la collectivité - le club doit assurer les investissements sur l'équipement

	DÉFINITION	AVANTAGES	CONTRAINTE
<p>LE CONTRAT DE PARTENARIAT PUBLIC-PRIVÉ</p> <p>EX: GRAND STADE DE LILLE (PROJET)</p>	<p>Le contrat de partenariat public-privé est un contrat administratif par lequel la personne publique confie à un tiers une mission globale relative au financement, la construction ou la transformation, l'entretien, la maintenance, l'exploitation ou la gestion d'ouvrages, d'équipements ou de biens immatériels nécessaires au service public (art. L. 1414-1 et suiv. du Code général des collectivités territoriales).</p> <p>Ce contrat n'est conclu que compte tenu de la complexité ou du caractère d'urgence du dossier ou lorsque le bilan entre les avantages et les inconvénients est plus favorable que ceux d'autres contrats de la commande publique (Ce 3ème critère a été ajouté par la loi du 28 juillet 2008).</p>	<p>L'hypothèse développée ci-dessous (projet de Grand Stade de Lille) est celle dans laquelle l'opérateur tiers est le cocontractant de la personne publique qui met le stade à disposition du club par le biais d'une convention :</p> <ul style="list-style-type: none"> - l'opérateur assure le coût global de l'investissement - la collectivité le rembourse sous forme de paiements réguliers - l'opérateur dispose des mêmes prérogatives qu'un propriétaire sur les ouvrages construits - l'opérateur reste sous le contrôle de la collectivité <p>D'autres hypothèses pour le contrat de partenariat existent :</p> <ul style="list-style-type: none"> - le club fait partie du groupement, opérateur tiers, retenu pour signer le PPP après mise en concurrence. Dans ce cas, l'avantage principal est que le club est directement associé à toutes les étapes du projet. - le club est la société exploitante de second rang qui passe un contrat de droit privé avec l'opérateur tiers pour l'exploitation du stade. Pour le club, cela a notamment pour avantage que la collectivité publique ne soit pas intermédiaire et de ne pas supporter seul l'ensemble des investissements, grâce à son co-contractant. 	<ul style="list-style-type: none"> - le cadre juridique limite l'utilisation du contrat de partenariat à des cas précis. - L'intégration du club dans le montage n'est pas systématique. - la procédure de passation est assez lourde: dialogue compétitif, appel d'offres ou procédure négociée. - la passation du contrat est soumise aux règles de la commande publique - moins de ressources pour le club compte tenu de la limitation des activités complémentaires, celles-ci étant prises en charge par l'opérateur tiers.
<p>LE FINANCEMENT PRIVE</p> <p>EX : STADE DE L'OL (PROJET)</p>	<p>Le club fait construire un stade, se charge de l'exploitation, la gestion, la maintenance et l'entretien de l'équipement.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - le club se rémunère directement sur les recettes liées à l'exploitation du stade. - le club est propriétaire du stade. - le club peut développer des activités annexes purement commerciales. 	<ul style="list-style-type: none"> -le club supporte l'investissement intégral sur ses fonds propres. -le club prend à sa charge une mission de service public, et l'entretien et la maintenance de l'équipement.

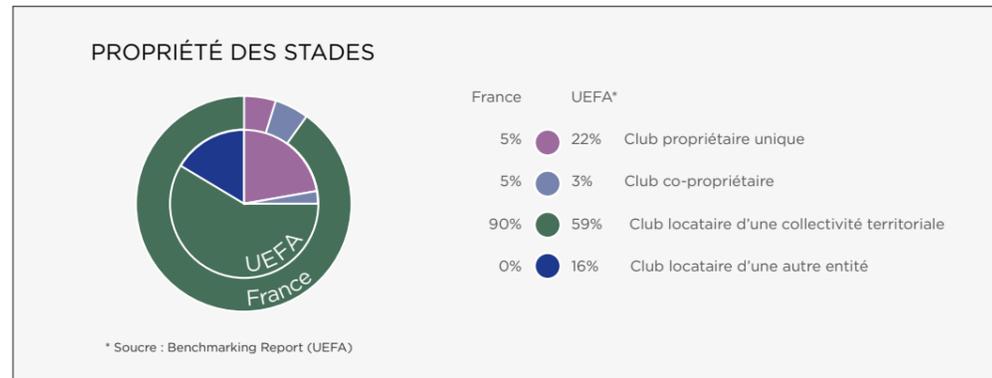
Tableau réalisé par Guillaume Wenes et Eloise Joseph

MODÈLE D'EXPLOITATION DES STADES UTILISÉS PAR LES 20 CLUBS DE LIGUE 1

MODÈLE D'EXPLOITATION (FOOTBALL, LIGUE 1, 2007-2008)

CLUBS	PROPRIÉTAIRE DE L'ENCEINTE	MODÈLES D'EXPLOITATION
AJ Auxerre	Saos AJ Auxerre	gestion privée
Girondins de Bordeaux	ville	cession domaniale
SM Caen	ville	cession domaniale
Le Mans UC	ville	cession domaniale
RC Lens	ville	bail emphytéotique
Lille LOSC Métropole	communauté urbaine	cession domaniale
FC Lorient	ville	cession domaniale
Olympique Lyonnais	ville	cession domaniale
Olympique de Marseille	ville	cession domaniale
FC Metz	ville	cession domaniale
AS Monaco	gouvernement princier	cession domaniale
AS Nancy-Lorraine	communauté urbaine	cession domaniale
OGC Nice	ville	cession domaniale
Paris Saint-Germain	ville	DSP Sese (affermage)
Stade Rennais	ville	cession domaniale
AS Saint-Etienne	ville	cession domaniale
FC Sochaux-Montbéliard	communauté d'agglomération	cession domaniale
RC Strasbourg	ville	cession domaniale
Toulouse FC	ville	cession domaniale
Valenciennes AFC	communauté urbaine	cession domaniale

Annexe 4 : Données statistiques



138

LES STADES DE FOOTBALL DE LA PREMIÈRE DIVISION POUR LES CINQ LIGUES MAJEURES

(ALLEMAGNE, ANGLETERRE, ESPAGNE, FRANCE, ITALIE), SAISON 2007-2008

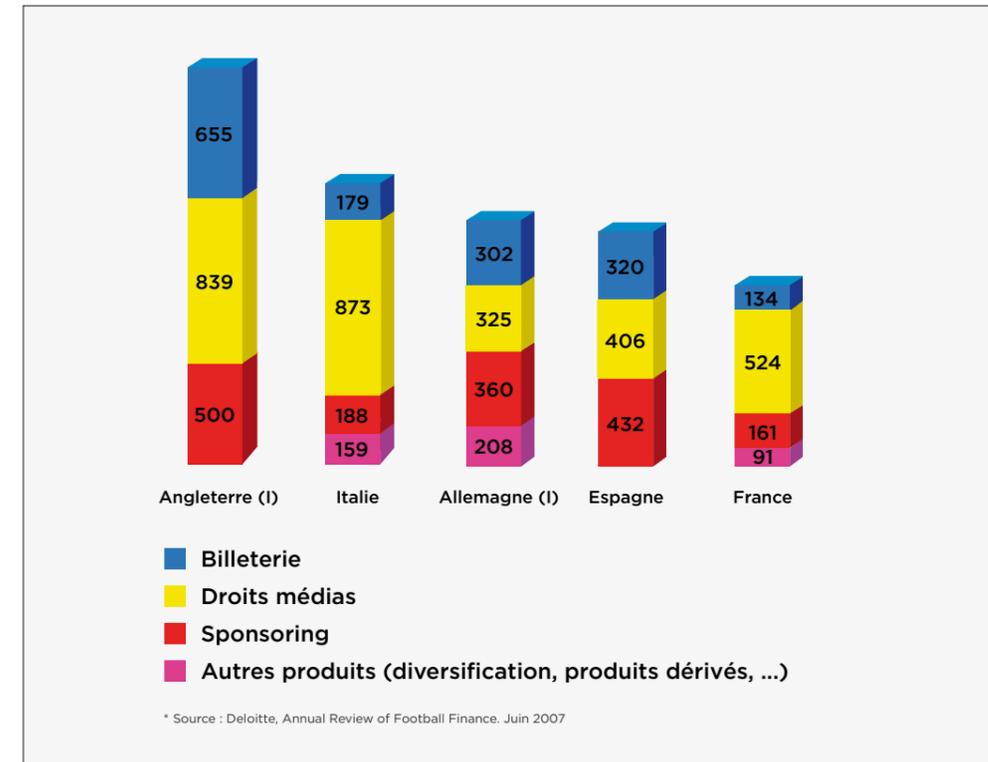
	ANGLETERRE	ESPAGNE	FRANCE	ITALIE	ALLEMAGNE
CAPACITÉ MOYENNE DES STADES	38 977	32 260	29 155	42 225	45 201
MOYENNE DE SPECTATEURS	35 990	29 060	21 973	23 726	39 378
TAUX DE REMPLISSAGE (EN %)	91,3	75,2	75,4	58,5	86
AGE MOYEN DES STADES (DERNIÈRE RÉNOVATION)	11 ANS	17 ANS	17 ANS	25 ANS	7 ANS
NOUVEAU(X) STADE(S) DEPUIS 1998**	4	5	4	0	6

* nouvelle construction ou stade entièrement refait, pour les clubs de football évoluant en élite durant la saison 2007-2008

** la nouvelle liste de stades 5 étoiles n'étant pas encore publiée, Wembley et l'Emirates, qui obtiendront le label, ne sont pas comptabilisés

FOOTBALL : LE MODÈLE ÉCONOMIQUE DES GRANDS CHAMPIONNATS

(EN M) ; SAISON 2005-2006



139

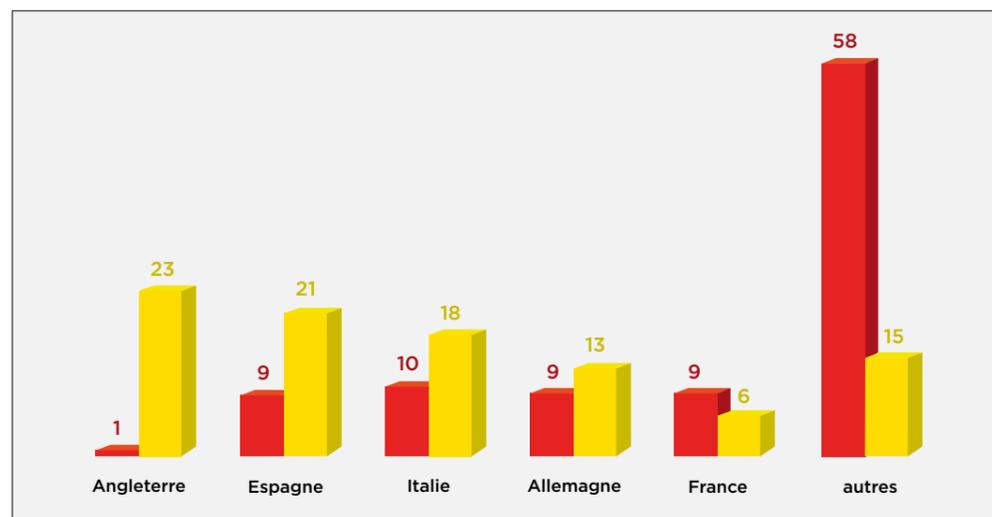
FOOTBALL : RECETTE MOYENNE DE BILLETTERIE PAR SPECTATEUR EN EUROPE

(VENTES AU MATCH ET ABONNEMENTS, SAISON 2005-2006)

	NOMBRE DE MATCH EN UNE SAISON	RECETTES TOTALES DE BILLETTERIE ET D'ABONNEMENT (EN MILLIONS D'EUROS)	RECETTES MOYENNE PAR MATCH (EN MILLIONS D'EUROS)	RECETTES MOYENNE PAR SPECTATEUR (EN)
ANGLETERRE	380	655	1,7	51
ESPAGNE	380	320	0,84	33
ALLEMAGNE	306	302	0,99	24
ITALIE	380	179	0,47	22
FRANCE	380	134	0,35	16

SOURCE : DELOITTE, ANNUAL REVIEW FOR FOOTBALL FINANCE, 2007.

RÉPARTITION DES QUARTS DE FINALISTES DE LA C1 PAR PAYS AVANT (1985-1996) ET APRÈS (1997-2008) L'ARRÊT BOSMAN



Note 1. Suite au drame du Heysel, les clubs anglais ont été suspendus de toute compétition européenne de 1985 à 1991. Il leur a ensuite fallu plusieurs saisons pour retrouver le plus haut niveau européen.

Note 2. Autres pays quart de finalistes:

- de 1985 à 1996 : Portugal (8), Belgique (7), Pays-Bas (6), Russie et Suède (5), Roumanie, Écosse, Yougoslavie, URSS, Grèce, et Turquie (3), Tchécoslovaquie (2), Angleterre, Croatie, RDA, Pologne, Danemark, Bulgarie, Finlande et Ukraine (1).

- de 1998 à 2008 : Portugal et Pays-Bas (4), Ukraine, Turquie et Grèce (2), Norvège (1).

Source : Deloitte, Annual Review of Football Finance 2007

PRINCIPAUX NAMING DE STADES EN EUROPE

NOM	PAYS	VILLE	CLUB	SPORT	CAPACITE	«BUDGET ESTIMATIF SAISON (EN K€)»
ALLIANZ ARENA	GERMANY	MÜNCHEN	BAYERN MÜNCHEN 1860 MÜNCHEN	FOOTBALL FOOTBALL	69 901	6 000
HSH NORDBANK ARENA	GERMANY	HAMBURG	HAMBURGER SV	FOOTBALL	57 000	NC
AWD - ARENA	GERMANY	HANNOVER	HANNOVER 96	FOOTBALL	49 000	NC
COMMERZBANK ARENA	GERMANY	FRANKFURT	EINTRACHT FRANKFURT	FOOTBALL	51 500	NC
PLAYMOBIL - STADION	GERMANY	FÜRTH	SPVGG GREUTHER FÜRTH	FOOTBALL	14 500	450
RHEINENERGIESTADION	GERMANY	KÖLN	1. FC KÖLN	FOOTBALL	50 000	2 100
SCHÜCOARENA	GERMANY	BIELEFELD	DSC ARMINIA BIELEFELD	FOOTBALL	28 000	650
SIGNAL IDUNA PARK	GERMANY	DORTMUND	BORUSSIA DORTMUND	FOOTBALL	80 708	NC
VELTINS - ARENA	GERMANY	GELSENKIRCHEN	FC SCHALKE 04	FOOTBALL	61 482	3 000
VOLKSWAGEN ARENA	GERMANY	WOLFSBURG	VFL WOLFSBURG	FOOTBALL	30 000	2 000
EASYCREDIT STADI ON	GERMANY	NÜRNBERG	1. FC NÜRNBERG	FOOTBALL	47 500	1 200
BAYARENA LEVERKUSEN	GERMANY	LEVERKUSEN	BAYER 04 LEVERKUSEN	FOOTBALL	22 500	2 500
REWIRPOWERSTADION	GERMANY	BOCHUM	VFL BOCHUM	FOOTBALL	31 328	1 500
MERZEDES BENZ ARENA	GERMANY	STUTT GART	VFB STUTT GART	FOOTBALL	55 896	NC
DKB - ARENA	GERMANY	ROSTOCK	F.C. HANSA ROSTOCK	FOOTBALL	29 000	1 500
BADENOVA - STADION	GERMANY	FREIBURG	SC FREIBURG	FOOTBALL	24 500	900
GAZPROM ARENA	RUSSIA	SAINT-PETERSBURG	ZENIT SAINT-PETERSBURG	FOOTBALL	62 200	NC
GROLSCH VESTE	NETHERLANDS	TWENTE	FC TWENTE	FOOTBALL	24 353	NC
PHILIPS STADION	NETHERLANDS	EINDHOVEN	PSV EINDHOVEN	FOOTBALL	35 119	NC
ONO ESTADI	SPAIN	MALLORCA	RDC MALLORCA	FOOTBALL	23 142	NC
ESTADIO REYNO DE NAVARRA	SPAIN	PAMPELUNA	CA OSASUNA	FOOTBALL	19 800	1 125
AFG ARENA	SWITZERLAND	ST. GALL	FC SANKT GALLEN	FOOTBALL	20 300	NC
MMARENA	FRANCE	LE MANS	LE MANS UC 72	FOOTBALL	25 000	1 000
RED-BULL ARENA	AUSTRIA	SALZBURG	RED-BULL SALZBOURG	FOOTBALL	31 895	NC
CRISTAL ARENA	BELGIUM	GENK	KRC GENK	FOOTBALL	24 604	NC
PARKEN STADIUM	DENMARK	COPENHAGEN	FC COPENHAGEN	FOOTBALL	40 000	NC
AXA ARENA	CZECH REP	PRAGUE	SPARTA PRAGUE	FOOTBALL	20 804	NC
KC STADIUM	ENGLAND	KINGSTON-UPON-HULL	HULL CITY AFC	FOOTBALL	25 404	NC
ALFRED MCALPINE STADIUM	ENGLAND	HUDDERFIELDS	HUDDERFIELDS GIANTS	RUGBY XIII	24 500	NC
GALPHARM STADIUM	ENGLAND	HUDDERFIELDS	HUDDERFIELDS GIANTS	RUGBY XIII	24 500	NC
JJB STADIUM	ENGLAND	WIGAN	WIGAN AFC	RUGBY XIII	25 135	NC
WALKERS STADIUM	ENGLAND	LEICESTER	LEICESTER CITY FC	FOOTBALL	32 500	NC
BRIT INSURANCE OVAL	ENGLAND	LONDON	SURREY COUNTY CRICKET	CRICKET	23 500	NC
THE FRIENDS PROVIDENT ST MARY'S	ENGLAND	SOUTHAMPTON	SOUTHAMPTON FC	FOOTBALL	32 689	NC
BRITANNIA STADIUM	ENGLAND	STOKE	STOKECITY FC	FOOTBALL	27 500	NC
EMIRATES STADIUM	ENGLAND	LONDON	ARSENAL FC	FOOTBALL	60 432	5 000
BTCELLNET STADIUM	ENGLAND	MIDDELSBOROUGH	MIDDLESBOROUGH FC	FOOTBALL	35 049	506
REEBOK STADIUM	ENGLAND	BOLTON	BOLTON FC	FOOTBALL	28 353	361
RICOH ARENA	ENGLAND	COVENTRY	FC COVENTRY	FOOTBALL	32 609	1 470
CORAL WINDOWS STADIUM	ENGLAND	BRADFORD	BRADFORD CITY	FOOTBALL	25 136	NC
SWEDBANK ARENA	SWEDEN	STOCHHOLM	NATIONAL STADIUM	MULTIUSE	50 000	NC
SWEDBANK STADION	SWEDEN	MALMO	MALMOFF	FOOTBALL	24 000	NC

