

N° 86

# SÉNAT

SESSION ORDINAIRE DE 2013-2014

---

---

Enregistré à la Présidence du Sénat le 17 octobre 2013

## RAPPORT D'INFORMATION

FAIT

*au nom de la commission de la culture, de l'éducation et de la communication (1) et de la commission des finances (2) sur le **financement public des grandes infrastructures sportives,***

Par MM. Jean-Marc TODESCHINI et Dominique BAILLY,

Sénateurs.

---

(1) *Cette commission est composée de :* Mme Marie-Christine Blandin, *présidente* ; MM. Jean-Étienne Antoinette, David Assouline, Mme Françoise Cartron, M. Ambroise Dupont, Mme Brigitte Gonthier-Maurin, M. Jacques Legendre, Mmes Colette Mélot, Catherine Morin-Desailly, M. Jean-Pierre Placade, *vice-présidents* ; Mme Maryvonne Blondin, M. Louis Duvernois, Mme Claudine Lepage, M. Pierre Martin, Mme Sophie Primas, *secrétaires* ; MM. Serge Andreoni, Maurice Antiste, Dominique Bailly, Pierre Bordier, Mme Corinne Bouchoux, MM. Jean Boyer, Jean-Claude Carle, Jean-Pierre Chauveau, Jacques Chiron, Mme Marie-Annick Duchêne, MM. Alain Dufaut, Jean-Léonce Dupont, Vincent Eblé, Mmes Jacqueline Farreyrol, Françoise Férat, MM. Gaston Flosse, Bernard Fournier, André Gattolin, Jean-Claude Gaudin, Mmes Samia Ghali, Dominique Gillot, Sylvie Goy-Chavent, MM. François Grosdidier, Jean-François Humbert, Mmes Bariza Khiari, Françoise Laborde, M. Pierre Laurent, Mme Françoise Laurent-Perrigot, MM. Jean-Pierre Leleux, Michel Le Scouarnec, Jean-Jacques Lozach, Philippe Madrelle, Jacques-Bernard Magner, Mme Danielle Michel, MM. Philippe Nachbar, Daniel Percheron, Marcel Rainaud, Michel Savin, Abdourahamane Soilihi, Alex Türk, Hilarion Vendegou et Maurice Vincent.

(2) *Cette commission est composée de :* M. Philippe Marini, *président* ; M. François Marc, *rapporteur général* ; Mme Michèle André, *première vice-présidente* ; Mme Marie-France Beauvils, MM. Jean-Pierre Caffet, Yvon Collin, Mme Frédérique Espagnac, M. Jean-Claude Frécon, Mme Fabienne Keller, MM. Roland du Luart, Ayméri de Montesquiou, Albéric de Montgolfier, *vice-présidents* ; MM. Philippe Dallier, Jean Germain, Claude Haut, François Trucy, *secrétaires* ; MM. Philippe Adnot, Jean Arthuis, Claude Belot, Michel Berson, Éric Bocquet, Yannick Botrel, Joël Bourdin, Christian Bourquin, Serge Dassault, Vincent Delahaye, Francis Delattre, Mme Marie-Hélène Des Esgaulx, MM. Éric Doligé, Philippe Dominati, Jean-Paul Emorine, André Ferrand, François Fortassin, Thierry Foucaud, Yann Gaillard, Charles Guené, Edmond Hervé, Pierre Jarlier, Roger Karoutchi, Yves Krattinger, Dominique de Legge, Marc Massion, Gérard Miquel, Georges Patient, François Patriat, Jean-Vincent Placé, François Rebsamen, Jean-Marc Todeschini et Richard Yung.



---

## SOMMAIRE

Pages

LES PROPOSITIONS DE VOS RAPPORTEURS .....	5
AVANT-PROPOS .....	7
PREMIÈRE PARTIE : DES POUVOIRS PUBLICS SOUS PRESSION .....	9
I. UN MODÈLE FRANÇAIS TRADITIONNEL BATTU EN BRÈCHE PAR LES RÉCENTES ÉVOLUTIONS INTERNATIONALES.....	9
A. UN ÉTAT DES LIEUX DES STADES ET DES SALLES DES CLUBS DE L'ÉLITE .....	9
1. <i>Le panorama par discipline</i> .....	9
a) Les enceintes accueillant des « clubs résidents » de l'élite.....	9
b) Les cas particuliers du Stade de France et de Bercy .....	13
(1) Le Stade de France, propriété de l'Etat .....	13
(2) Le POPB, propriété de la Ville de Paris.....	15
2. <i>Des équipements presque toujours publics</i> .....	16
B. LE DÉVELOPPEMENT DE NOUVEAUX STANDARDS EUROPÉENS.....	17
1. <i>L'organisation d'une grande compétition internationale</i> .....	17
2. <i>Les cahiers des charges des fédérations européennes et françaises</i> .....	18
a) Des installations parfois en décalage avec les normes européennes.....	18
b) L'évolution des réglementations des ligues nationales .....	19
3. <i>La pression de clubs désireux de lutter à armes comparables avec leurs concurrents         européens</i> .....	20
II. DE RÉCENTES INITIATIVES EN ORDRE DISPERSÉ .....	22
A. LES « PLANS NATIONAUX » EN FAVEUR DES STADES ET DES ARÉNAS .....	22
B. DES INITIATIVES DIVERSES AU NIVEAU LOCAL .....	24
1. <i>Les principaux projets et les réalisations récentes</i> .....	24
2. <i>Une plus grande diversité de statuts</i> .....	25
a) Le développement des partenariats public-privé.....	25
b) Les projets menés par le secteur privé .....	26
(1) Le stade des Lumières de l'Olympique lyonnais .....	26
(2) L'Aréna 92 du Métro Racing 92 .....	27
(3) Le projet de grand stade de la Fédération française de rugby .....	27

<b>SECONDE PARTIE : AGIR DANS LE RESPECT DES RESPONSABILITÉS DE CHACUN</b> .....	29
<b>I. LA NÉCESSAIRE ÉVOLUTION DES RELATIONS ENTRE CLUBS PROFESSIONNELS ET COLLECTIVITÉS TERRITORIALES</b> .....	29
<b>A. DU CÔTÉ DES COLLECTIVITÉS : À LA RECHERCHE DU JUSTE CALIBRAGE DU PROJET</b> .....	30
1. <i>Raisonnement sur les besoins de long terme</i> .....	30
a) Décider en intégrant le scénario du pire en matière sportive.....	30
b) Des partenariats public-privé à manier avec une particulière précaution.....	30
2. <i>Ne pas agir seul</i> .....	32
<b>B. RESPONSABILISER LES CLUBS PROFESSIONNELS</b> .....	33
1. <i>Des clubs propriétaires ou des clubs gérant leur enceinte sportive</i> .....	34
a) Autoriser les aides financières publiques à l'acquisition de son enceinte sportive par un club professionnel.....	34
b) Encourager la gestion de l'infrastructure par le club résident .....	34
2. <i>Des clubs acquittant le juste prix de l'occupation de l'équipement</i> .....	36
<b>II. UN ETAT QUI DOIT SE CONCENTRER SUR SES MISSIONS</b> .....	37
<b>A. L'ETAT CO-FINANCEUR DE PROJETS LOCAUX</b> .....	37
1. <i>Un nécessaire recentrage sur les investissements d'intérêt national</i> .....	37
2. <i>Un financement à ne pas faire supporter par le CNDS</i> .....	37
<b>B. L'ETAT PROPRIÉTAIRE DU STADE DE FRANCE</b> .....	38
<b>III. DES FÉDÉRATIONS ET DES LIGUES QUI DOIVENT ASSUMER LE CHOIX DE LEUR MODÈLE</b> .....	39
<b>CONCLUSION GÉNÉRALE</b> .....	43
<b>EXAMEN EN COMMISSION</b> .....	45
<b>LISTE DES DÉPLACEMENTS</b> .....	57
<b>LISTE DES PERSONNES ENTENDUES</b> .....	59

---

## LES PROPOSITIONS DE VOS RAPPORTEURS

### *Propositions à destination des collectivités territoriales :*

- Proportionner la taille des infrastructures sportives aux besoins réels de long terme du club utilisateur ;
- A cette fin, intégrer dans le débat public les conséquences pratiques et financières d'un scénario sportif résolument pessimiste ;
- Faire tout particulièrement prévaloir le principe de vigilance lors de la conclusion d'un contrat de type partenariat public-privé (PPP), dont la dynamique favorise naturellement un calibrage très élevé des projets ;
- Faire émerger sur le terrain un « échelon modérateur », qui pourrait être la région dans la plupart des cas, apte à porter un second regard sur le calibrage du projet avant son lancement ;
- Procéder à des échanges réguliers sur les meilleures pratiques dans des associations d'élus telles que l'association nationale des élus en charge du sport (ANDES) avant de lancer un projet.

### *Propositions relatives à l'évolution des relations entre les collectivités territoriales et les clubs professionnels :*

- Impliquer et intéresser davantage les clubs professionnels dans la possession ou l'exploitation du stade ou de la salle qu'ils utilisent ;
- A cette fin, permettre aux collectivités territoriales de soutenir financièrement les clubs pour la réalisation d'un projet privé ou l'acquisition en tout ou partie d'un équipement public ;
- Dans tous les cas, faire payer le « juste prix » de l'occupation de domaine public ou la concession au club résident.

### *Propositions à destination de l'Etat :*

- Concentrer ses financements sur les seules enceintes destinées à l'accueil de grands événements internationaux organisés en France (en espérant la levée définitive du risque communautaire) ;
- Assumer lui-même ce financement ou, au minimum, compenser intégralement le financement qu'il fait assumer à ce titre par le CNDS.
- Encourager fortement la conclusion d'un accord durable entre la Fédération française de rugby et le consortium Stade de France, nettement préférable à la construction d'un nouveau très grand stade francilien sans club résident.

*Propositions à destination des fédérations et des ligues de sport professionnel :*

- Sortir du « ni-ni » en choisissant clairement un modèle de championnat, soit résolument tourné vers les grands clubs soit plus équilibré ; assumer les conséquences logiques de ce choix en matière d'équipements ;
- Réduire l'aléa sportif de leur discipline en limitant à 10 % au maximum la proportion des clubs relégués dans la division inférieure.

Mesdames, Messieurs,

Ces dernières années, la question de l'équipement de la France en matière de grandes infrastructures sportives (et même de son supposé sous-équipement) a fait l'objet de plusieurs rapports, souvent bien étayés. La commission « grands stades de l'Euro 2016 », présidée par Philippe Séguin, a remis son rapport en novembre 2008. La commission « grandes salles », présidée par Daniel Costantini, a conclu ses travaux en mars 2010. David Douillet, alors député chargé de mission par le Président de la République, a remis un rapport sur l'attractivité de la France pour l'organisation des grands événements sportifs en juillet 2010. Notre ancien collègue député Bernard Depierre a également publié, au même moment, un rapport d'information en conclusion des travaux d'une mission de l'Assemblée nationale sur les grandes infrastructures sportives.

Malgré l'intérêt réel de ces différents travaux, vos rapporteurs considèrent que ce sujet mérite d'être revu, en insistant tout particulièrement sur la question du financement public des grands stades et des grandes salles :

- d'une part, parce que le paysage français a évolué ces dernières années, ce qui peut parfois amener à renforcer ou, au contraire, à nuancer certains constats ou recommandations précédemment exprimés ;

- d'autre part et surtout, parce que la forte contrainte pesant sur la dépense publique, au niveau de l'Etat comme au niveau local, ne favorise pas le lancement de grands plans essentiellement fondés sur des financements publics.

Vos rapporteurs ont donc conduit leurs travaux afin d'évaluer si les projets en cours feront de la France un pays correctement équipé en matière d'infrastructures mais aussi dans l'optique de dégager des « bonnes pratiques » à respecter lors du lancement de projets de construction ou de rénovation lourde, souvent très coûteux.

Ils ont rencontré de nombreux responsables des diverses parties concernées : ministère des sports, élus locaux, Centre national pour le développement du sport (CNDS), Comité national olympique et sportif français (CNOSF), fédérations et ligues de sport professionnel, gestionnaires d'infrastructures, présidents de clubs, cabinets de consultants, etc.. Ils se sont également déplacés à Lyon, à Saint-Etienne et au Havre, où sont menés (ou achevés) des projets sous des statuts juridiques et des modes de financement très divers.

Il en ressort que la France part de loin par rapport à certains pays européens et que, du fait de l'histoire et de la culture sportive françaises, très différentes de celle de plusieurs de nos voisins, c'est en premier lieu sur les pouvoirs publics locaux que reposent les pressions du monde sportif. En d'autres termes, un besoin existe et, dans la grande majorité des cas, les collectivités territoriales devront impulser des projets à mener.

Néanmoins, il convient d'agir avec prudence, plusieurs expériences récentes soulignant les dangers de projets lancés rapidement, bâtis sur la base d'hypothèses sportives optimistes qui, par définition, ne peuvent se concrétiser partout et, parfois, selon des schémas juridiques complexes, pas toujours optimaux pour les finances publiques.

Aux yeux de vos rapporteurs, l'avenir devrait être à la responsabilisation progressive des clubs. Il conviendra donc d'ouvrir des pistes afin de les y aider.

---

## PREMIÈRE PARTIE : DES POUVOIRS PUBLICS SOUS PRESSION

La France est une nation sportive paradoxale : souvent désireuse d'organiser sur son sol de grands événements internationaux, vibrant volontiers aux exploits de ses champions lors de compétitions européennes ou mondiales ainsi qu'aux Jeux olympiques, elle apparaît nettement moins enthousiaste à l'occasion des joutes plus quotidiennes des championnats des différentes disciplines en comparaison de ses proches voisins. D'ailleurs, hormis en rugby et, dans une moindre mesure, en handball ou en volley-ball, ses clubs peinent à faire face à la concurrence dans les coupes européennes.

Son équipement en grandes infrastructures sportives reflète ce dualisme : quelques « temples » du sport français à statut particulier (Stade de France et Palais omnisport de Paris Bercy) côtoient de nombreux stades et salles, généralement municipaux, soutenant souvent mal la comparaison avec les équipements des principaux pays voisins.

C'est donc naturellement sur les pouvoirs publics, notamment au niveau local, que pèse en premier lieu la pression des autres parties prenantes (clubs, ligues, etc.) afin de rénover ou de renouveler ces installations, soit pour la « pratique ordinaire » des clubs d'élite, soit à l'occasion de grands championnats internationaux.

### I. UN MODÈLE FRANÇAIS TRADITIONNEL BATTU EN BRÈCHE PAR LES RÉCENTES ÉVOLUTIONS INTERNATIONALES

#### A. UN ÉTAT DES LIEUX DES STADES ET DES SALLES DES CLUBS DE L'ÉLITE

##### 1. Le panorama par discipline

###### a) Les enceintes accueillant des « clubs résidents » de l'élite

Les tableaux suivants, établis à partir d'éléments transmis à vos rapporteurs par les ligues concernées, dressent la liste des enceintes dans lesquelles se produisent actuellement les clubs de la principale division masculine de football (Ligue 1), rugby (Top 14) et de basket-ball (Pro A).

## Stades de football de Ligue 1

Club résident	Nom du stade	Capacité d'accueil en spectateurs	Propriétaire	Mode juridique d'exploitation	Exploitant
AC Ajaccio	François Coty	11 470	AC Ajaccio	Privé	AC Ajaccio
Evian TG FC	Parc des sports d'Annecy	16 873	Ville d'Annecy	Concession domaniale	Ville d'Annecy
SC Bastia	Stade Armand Césari	16 078	Communauté d'Agglomération de Bastia	Concession domaniale	Communauté d'Agglomération de Bastia
Girondins de Bordeaux	Chaban Delmas	34 694	Ville de Bordeaux	Concession domaniale	Ville de Bordeaux
EA Guingamp	Stade du Roudourou	16 536	Ville de Guingamp	Concession domaniale	Ville de Guingamp
Lille OSC	Grand Stade	50 154	Communauté Urbaine Lille Métropole	Partenariat Public-Privé	Elisa
FC Lorient	Stade Yves Allainmat	15 870	Ville de Lorient	Concession domaniale	Ville de Lorient
Olympique Lyonnais	Gerland	41 069	Ville de Lyon	Concession domaniale	Ville de Lyon
Olympique de Marseille	Stade Vélodrome	48 370 puis 67 054 (juin 2014)	Ville de Marseille	Partenariat Public-Privé	Arema
Montpellier HSC	Stade de la Mosson	35 500	Montpellier Agglomération	Concession domaniale	Montpellier Agglomération
AS Monaco	Stade Louis II	15 000	Principauté de Monaco	-	-
FC Nantes	Stade de la Beaujoire	38 283	Ville de Nantes	Délégation de Service Public	FC Nantes
OGC Nice	Allianz Riviera	42 710 mais 34 430 pour le football	Ville de Nice	Partenariat Public-Privé	Nice Eco Stadium
Paris SG	Parc des Princes	48 028	Ville de Paris	Délégation de Service Public (affermage)	Société d'exploitation Sports-Evénements
Stade Rennais	Stade de la Route de Lorient	31 127	Ville de Rennes	Concession domaniale	Ville de Rennes
AS Saint-Etienne	Stade Geoffroy Guichard	38 458 puis 41 500 (été 2014)	Saint-Etienne Métropole	Concession domaniale	Saint-Etienne Métropole
FC Sochaux-Montbéliard	Stade Bonal	20 002	Communauté d'agglomération du Pays de Montbéliard	Concession domaniale	Communauté d'agglomération du Pays de Montbéliard
Stade de Reims	Stade Auguste Delaune	21 628	Ville de Reims	Concession domaniale	Ville de Reims
Toulouse FC	Stadium Municipal	35 775 puis 33 000	Ville de Toulouse	Concession domaniale	Ville de Toulouse
Valenciennes FC	Stade du Hainaut	25 172	Valenciennes Métropole	Délégation de Service Public	Vert Marine

Source : Ligue de football professionnel

## Stades de rugby du Top 14

Club résident	Nom du stade	Capacité d'accueil en spectateurs	Propriétaire	Mode juridique d'exploitation
ASM Clermont Auvergne	Stade Marcel Michelin	18 530	Foncier : Société MICHELIN Bâtiments : ASM CA	Bail emphytéotique
Aviron Bayonnais Rugby Pro	Stade Jean Dauger	17 084	Mairie de Bayonne	Convention d'occupation du domaine public
Biarritz Olympique Pays Basque	Stade Aguilera	13 506	Mairie de Biarritz	Bail emphytéotique administratif (BEA)
CA Brive Corrèze Limousin	Stadium Amédée Domenech	14 759	Ville de Brive	Convention de mise à disposition
Castres Olympique	Stade Pierre Antoine	9 589	Mairie de Castres	Convention de mise à disposition
FC Grenoble Rugby	Stade Lesdiguières	12 000	Ville de Grenoble	Convention de mise à disposition + BEA partiel
Montpellier Hérault Rugby	Stade Yves du Manoir	15 697	Communauté d'agglomération de Montpellier	Convention de mise à disposition
Oyonnax Rugby	Stade Mathon	11 400	Communauté de communes d'Oyonnax	Convention de mise à disposition + BEA Partiel
Racing Metro 92	Stade Yves du Manoir	13 997	Conseil général des Hauts de Seine	Convention de mise à disposition
RC Toulonnais	Stade Mayol	15 468	Mairie de Toulon	Convention de mise à disposition
Stade Français Paris	Stade Jean Bouin	20 373	Ville de Paris	Convention d'occupation du domaine public
Stade Toulousain	Stade Ernest Wallon	18 784	Association « Les amis du stade »	Convention de prêt à usage
Union Bordeaux-Bègles	Stade André Moga	9 755	Mairie de Bègles	Convention de mise à disposition
USA Perpignan	Stade Aimé Giral	14 727	Ville de Perpignan	Convention de mise à disposition

Source : Ligue nationale de rugby

## Salles de basket-ball de Pro A

Club résident	Nom de la salle	Capacité totale	Propriétaire	Mode juridique d'exploitation
Asvel Basket Lyon-Villeurbanne	L'Astroballe	5 560	Ville de Villeurbanne	Régie
Antibes Sharks	Azur Antibes Aréna	5 249	Ville d'Antibes	Délégation de service public - DSP (Société Vert Marine)
BCM Gravelines-Dunkerque	Le Sportica	3 043	Ville de Gravelines	Régie
Cholet basket	La Meilleraie	5 181	Communauté d'agglomération du Choletais	DSP
Chorale Roanne basket	Halle André Vacheresse	5 010	Communauté d'agglomération du Grand Roanne	Régie d'agglomération
EB Pau-Lacq-Orthez	Palais des sports de Pau	7 702	Ville de Pau	Régie
Elan sportif chalonais	Le Colisée	4 749	Ville de Chalon/Saône	Régie
JDA Dijon basket	Palais des sports Jean-Michel Geoffroy	4 328	Ville de Dijon	Régie
JSF Nanterre	Palais des sports	1 552	Ville de Nanterre	Régie
Le Mans Sarthe basket	Antarès	6 023	Ville du Mans	DSP (société VEGA)
Limoges CSP	Palais des sports de Beaublanc	5 516	Ville de Limoges	Régie
Orleans Loiret basket	Zénith	5 013	Ville d'Orléans	DSP (SA Orléans Spectacle)
	Palais des sports d'Orléans	3 222	Ville d'Orléans	Régie
Paris-Levallois	Stade Pierre de Coubertin	4 324	Ville de Paris	Régie
	Palais des sports Marcel Cerdan	3 051	Ville de Levallois	Régie
Sluc Nancy Basket	Palais des sports Jean Weille	6 027	Communauté urbaine du Grand Nancy	Régie d'agglomération
STB Le Havre	Docks océane	3 598	Ville du Havre	DSP (société VEGA)
Strasbourg IG	Le Rhénus sport	6 098	Communauté urbaine de Strasbourg	Régie d'agglomération

Source : Ligue nationale de basket

La capacité moyenne des enceintes actuellement utilisées par les clubs d'élite français s'élève donc à :

- 29 726 spectateurs pour le football ;
- 14 691 spectateurs pour le rugby ;
- et 4 569 spectateurs pour le basket-ball.

*b) Les cas particuliers du Stade de France et de Bercy*

De manière paradoxale, les deux principaux équipements sportifs français ne figurent pas dans les listes énumérées ci-dessus. En effet, ni le Stade de France ni la salle du Palais omnisports de Paris Bercy (POPB) ne comptent de club résident<sup>1</sup>. Chacun mérite un éclairage particulier.

(1) Le Stade de France, propriété de l'Etat

Le Stade de France, qui peut accueillir 81 338 spectateurs en configuration football ou rugby, a été construit pour l'organisation par la France de la Coupe du monde de football de 1998.

Sis à Saint-Denis (Seine-Saint-Denis), il appartient à l'Etat, qui en a concédé la construction et l'exploitation à un consortium (dont les actionnaires sont Bouygues et Vinci) pour une durée de trente ans (c'est-à-dire jusqu'en 2025), dans un schéma qui a quasiment préfiguré les actuels partenariats public-privé (PPP).

De nombreux articles ou contrôles parlementaires<sup>2</sup> ont montré que des retards initiaux ont amené l'Etat à conclure le contrat de concession dans une position de faiblesse, pressé par le temps, entre les deux tours de l'élection présidentielle de 1995.

Du point de vue des finances publiques, la clause la plus notable est celle qui, à l'article 39 du contrat de concession, a défini l'équilibre financier de la concession. Outre la présence de neuf matchs de la Coupe du monde de 1998 (dont une demi-finale et la finale), l'Etat a garanti au consortium la tenue, en moyenne chaque année, de neuf « manifestations réservées » par les fédérations françaises de football et de rugby (les accords initiaux conclus avec lesdites fédérations étant joints au contrat). En outre, cet article prévoyait le **versement d'une pénalité de l'Etat au consortium si le renouvellement des contrats signés avec les fédérations de football et de rugby était moins profitable au consortium que le contrat initial ou en l'absence de club de football résident**. Toutefois, en contrepartie, l'Etat pouvait percevoir une redevance du consortium d'un montant de 50 % du surcroît de bénéfice par rapport aux prévisions financières annexées au contrat.

Concrètement, ces dispositions se sont traduites par l'inscription chaque année en loi de finances d'un montant provisionnel correspondant à la « pénalité nette » à verser par l'Etat (voir graphique ci-dessous). Après une forte baisse en 2007 et 2008, son montant a de nouveau augmenté ces dernières années du fait de l'absence persistante de club résident au Stade de

---

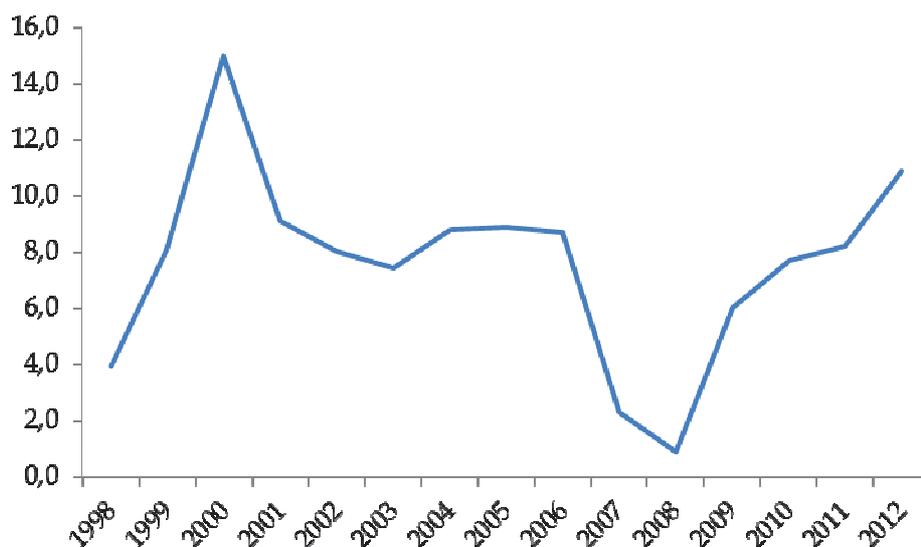
<sup>1</sup> A l'exception du club de hockey sur glace des Français volants qui occupe non la salle mais la patinoire du POPB.

<sup>2</sup> Voir par exemple la communication de notre ancien collègue Michel Sergent, alors rapporteur spécial de la mission « Sport, jeunesse et vie associative » devant votre commission des finances, le 25 octobre 2007 au lien suivant : <http://www.senat.fr/compte-rendu-commissions/20071022/fin.html#toc12>

France, mais aussi après le renouvellement des contrats des deux fédérations précitées, dans des conditions effectivement moins favorables à l'exploitant.

### Evolution de la pénalité nette versée par l'Etat au consortium Stade de France

(en millions d'euros)



Source : projets de lois de règlement

La faiblesse juridique du contrat de concession est apparue très vite, un jugement en date du 2 juillet 1996 du tribunal administratif de Paris ayant d'ailleurs annulé la décision du Premier ministre de le signer. A l'approche de la Coupe du monde, le législateur a choisi de le sécuriser en adoptant une loi<sup>1</sup> de validation de ce contrat. Néanmoins, le Conseil constitutionnel, saisi au moyen d'une question prioritaire de constitutionnalité, a déclaré cette loi contraire à la Constitution par une décision<sup>2</sup> en date du 11 février 2011.

Cela a amené le Gouvernement et le consortium à renégocier les termes du contrat. Un accord a été annoncé le 19 septembre 2013. Celui-ci a permis de purger les clauses les plus délicates d'un point de vue juridique. En outre, l'Etat n'aura pas à verser d'indemnité pour absence de club résident pendant quatre ans (de la saison sportive 2013-2014 à la saison 2016-2017). Cela représente une économie budgétaire de l'ordre de 16 millions d'euros pour chacune de ces quatre années pour le programme de la mission « Sport, jeunesse et vie associative ».

<sup>1</sup> Loi n° 96-1077 du 11 décembre 1996 relative au contrat de concession du Stade de France à Saint-Denis.

<sup>2</sup> Décision n° 2010-100 QPC du 11 février 2011.

---

**Au-delà, comme cela sera détaillé ci-après, c'est bien l'avenir du Stade de France qu'il convient de sécuriser**, au regard, notamment, de l'intention manifestée par la Fédération française de rugby de posséder son propre « grand stade ».

(2) Le POPB, propriété de la Ville de Paris

Le POPB, inauguré en 1984, appartient à la Ville de Paris et fonctionne selon le modèle de la délégation de service public, celui-ci étant défini par l'accueil de manifestations sportives à « tarif service public » et à l'exploitation de la patinoire.

La société anonyme d'exploitation du Palais omnisport de Paris-Bercy (SAE POPB), dont la Ville est actionnaire majoritaire, a remporté l'appel d'offres de 2011 qui portait à la fois sur la rénovation du POPB<sup>1</sup> afin d'en faire, comme à l'origine, l'une des toutes meilleures salles de sport et de spectacle d'Europe, et sur l'exploitation de cet outil, seule rémunération du vainqueur.

Bercy ne compte pas de club résident et apparaît comme **la salle multi-usages par excellence**, capable d'accueillir de grands matchs de basket-ball ou de handball, mais aussi un tournoi de tennis très réputé, le tournoi de Paris de judo et des disciplines aussi diverses que le vélo tout-terrain ou la planche à voile. Le SAE POPB doit ainsi accueillir **35 jours de manifestations sportives par an**.

Toutefois, les dirigeants de la société d'exploitation n'ont pas caché à vos rapporteurs que **c'est l'activité « spectacles » qui assure la rentabilité d'une telle salle**.

Les plus grands spectacles ayant besoin d'une forte prévisibilité des dates de représentation, **la SAE POPB considère même comme un atout le fait de ne pas avoir de club résident**. Ainsi, soirées de spectacle et soirées sportives s'organisent bien à l'avance, sans que les aléas de la programmation des compétitions nationales ou européennes auxquelles participe un club de sport de salle puissent bouleverser le calendrier de spectacles plus rémunérateurs.

Jusqu'alors sans véritable concurrent en région parisienne (et même en France), le POPB verra peut-être émerger dans les années à venir à la Défense, sur le territoire de Nanterre, l'Aréna 92, projet privé<sup>2</sup> de stade modulable en salle et capable d'accueillir 25 000 spectateurs en mode « rugby » et de 10 000 à 40 000 spectateurs en mode « concert ».

---

<sup>1</sup> *Projet dit « Bercy Aréna 2015 », d'un montant légèrement inférieur à 100 millions d'euros de travaux. La capacité d'accueil passera de 17 000 à 20 000 spectateurs en configuration spectacle et de 15 000 à 16 000 spectateurs en configuration basket-ball. Le consortium Stade de France a également participé à cet appel d'offres.*

<sup>2</sup> *Ce projet est porté par le club de rugby du Racing Metro 92.*

## 2. Des équipements presque toujours publics

Les tableaux des pages précédentes montrent bien à quel point la **propriété publique des grands équipements sportifs et, de manière générale, des stades ou salles dans lesquels se produisent les meilleurs clubs du pays, demeure la règle** aujourd'hui encore. Ainsi, dix-neuf des vingt stades de Ligue 1, douze des quatorze stades du Top 14 et la totalité des dix-huit salles utilisées en Pro A appartiennent à une collectivité<sup>1</sup>.

Il existe une diversité un peu plus forte pour ce qui concerne les modes d'exploitation. Pour autant, **le modèle dominant est celui de l'exploitation par la collectivité elle-même, le club résident n'étant, dans un tel schéma, qu'un simple « locataire »** acquittant une redevance afin de se produire dans « son » stade ou dans « sa » salle.

### Les modes juridiques d'exploitation des équipements sportifs

Les principaux modes d'exploitation des stades et des salles en France sont :

- la **gestion directe** par la collectivité. Celle-ci assure la gestion de l'infrastructure avec son propre personnel et procède à l'ensemble des dépenses et à leur facturation à l'utilisateur – en particulier le club ;

- le **bail emphytéotique administratif (BEA)**. Le bail doit être conclu pour une durée de 18 à 99 ans en vue de l'accomplissement, pour le compte de la collectivité territoriale, d'une mission de service public ou, en vue de la réalisation d'enceintes sportives et des équipements connexes nécessaires à leur implantation. Ils peuvent porter sur une partie de l'enceinte (cf. le cas de stades de rugby ou une tribune fait l'objet d'un BEA). **L'emphytéote, qui peut être le club, se voit reconnaître un véritable droit réel sur le bien qui lui est donné à bail ;**

- la **délégation de service public (DSP)**. La collectivité propriétaire confie la **gestion d'un service public** (qu'il convient alors de définir précisément) à un **déléguataire public ou privé** dont la rémunération est substantiellement liée au résultat d'exploitation du service ;

- le **partenariat public-privé (PPP)**, par lequel la collectivité territoriale confie à un tiers, pour une période déterminée en fonction de la durée d'amortissement des investissements ou des modalités de financement retenues, une mission globale ayant pour objet la construction ou la transformation, l'entretien, la maintenance, l'exploitation ou la gestion de l'équipement.

La prédominance du « tout-public » résulte de l'histoire de notre pays et de la **perception selon laquelle le sport, y compris professionnel, est une affaire publique**. Le second alinéa de l'article L. 100-2 du code du sport le traduit d'ailleurs en termes juridiques en posant le principe selon

<sup>1</sup> La Principauté de Monaco, propriétaire du stade Louis-II, a été classée par commodité dans cette catégorie même si elle n'entre évidemment pas dans le champ du présent rapport.

---

lequel « *l'Etat et les associations et fédérations sportives<sup>1</sup> assurent le développement du sport de haut niveau, avec le concours des collectivités territoriales, de leurs groupements et des entreprises intéressées* ».

**En conséquence, c'est avant tout sur les pouvoirs publics, nationaux et plus encore locaux, que pèsent les pressions afin de « mettre à niveau » les grandes infrastructures sportives, soit en en construisant de nouvelles soit en procédant à d'importants travaux de rénovation.**

## **B. LE DÉVELOPPEMENT DE NOUVEAUX STANDARDS EUROPÉENS**

Les pressions qui s'exercent sur les propriétaires d'enceintes sportives, c'est-à-dire en règle générale sur les pouvoirs publics locaux, peuvent avoir principalement pour origine :

- l'organisation d'une grande compétition internationale en France ;
- les instances sportives nationales ou européennes, au travers de l'édiction de normes pouvant conditionner la participation à une compétition ou la perception de droits télévisuels ;
- enfin, les clubs eux-mêmes, dans le cadre d'un projet de développement.

### **1. L'organisation d'une grande compétition internationale**

Tout naturellement, l'organisation d'une compétition internationale majeure sur le sol français est souvent l'occasion de procéder à une rénovation plus ou moins importante.

Le cahier des charges de la fédération internationale propriétaire de la compétition peut l'imposer ainsi que les engagements pris dans le dossier de candidature de la France.

C'est ainsi qu'à l'occasion de la Coupe du monde de 1998, le stade de France a été construit (*cf. supra*) et de nombreux autres stades d'accueil ont été rénovés<sup>2</sup>. **Malgré ce passé relativement récent, des travaux encore plus importants sont ou seront engagés pour l'accueil de l'Euro 2016 de football**, comme cela sera détaillé ci-après. En effet, comme Jacques Lambert, président du comité de pilotage de cette compétition, l'a souligné devant vos rapporteurs, si pour l'attribution d'un grand événement, la qualité du parc de stade est moins déterminante aux yeux de l'Union européenne des associations de football (UEFA) et de la Fédération Internationale de Football Association (FIFA) que le potentiel d'accueil, **le cahier des charges de l'Euro**

---

<sup>1</sup> Ces fédérations sont elles-mêmes placées sous la tutelle de l'Etat par l'article L. 111-1 du même code.

<sup>2</sup> Dans un passé plus lointain, le stade de la Beaujoire de Nantes avait été construit à l'occasion de l'organisation de l'Euro 1984.

à venir, qui comporte quelque 500 pages, n'est pas du tout comparable avec celui de la Coupe du monde 1998, d'une quinzaine de pages et de type « années 1980 ». M. Lambert a ajouté qu'en ne tenant pas les engagements pris lors de son dépôt de candidature, la France « perdrait la face », hypothéquant ainsi toute candidature future.

Ce phénomène n'est pas propre au football. On peut ainsi noter que la fédération française de handball a fondé sa candidature victorieuse pour l'organisation du championnat du monde masculin de 2017 sur un réseau de grandes salles dont plusieurs sont à construire – bien que notre pays ait déjà accueilli cette compétition en 2001 ainsi que le championnat du monde féminin de 2007.

Enfin, l'Eurobasket féminin de 2013 s'est notamment déroulé dans trois nouvelles salles, qui n'auront pas toutes un club résident : l'Arena Loire de Trélazé (Maine-et-Loire, 5 000 places), le Vendéspace de Mouilleron-le-Captif (Vendée, 4 000 places) et la Pubeco Pévèle Arena d'Orchies (Nord, 5 000 places) – qui a accueilli les phases finales.

## **2. Les cahiers des charges des fédérations européennes et françaises**

### *a) Des installations parfois en décalage avec les normes européennes*

**Les exigences exprimées dans les cahiers des charges des fédérations organisatrices des championnats de clubs peuvent également peser sur les collectivités propriétaires.**

Tel est particulièrement le cas des clubs champions de France engagés dans la principale compétition européenne l'année suivant leur sacre.

Ainsi, dans la période récente, le club de football de Montpellier a dû notamment changer quelques 32 000 sièges de son stade de la Mosson afin de se conformer aux standards conditionnant l'obtention de la « licence UEFA » et donc sa participation aux compétitions européennes (*cf.* encadré *infra*).

S'agissant des principaux sports de salles, il est particulièrement significatif que **les trois champions nationaux 2013 n'évoluent pas dans des lieux conformes au cahier des charges européen.** Ainsi :

- en basket-ball, Nanterre devra quitter son Palais des sports municipal, bien loin de la capacité requise de 5 000 places, pour se rendre à la Halle Carpentier, à Paris afin de jouer l'Euroligue<sup>1</sup> ;

---

<sup>1</sup> Cette salle a elle-même dû être réaménagée afin de pouvoir accueillir les compétitions européennes de basket-ball et de handball.

- en handball, le PSG Hand évoluera également à Carpentier et non à Coubertin, sa salle habituelle, pour disputer la Ligue des champions, là aussi en raison d'un problème de capacité ;

- en volley-ball, la salle Robert Grenon du Tours volley ne respecte pas davantage le cahier des charges de la Ligue des champions de ce sport du fait de sa trop petite taille. Les Tourangeaux bénéficieront néanmoins d'une dispense pour la saison en cours tout en ayant été fermement invités à trouver une solution dès l'année prochaine s'ils devaient de nouveau se qualifier.

*b) L'évolution des réglementations des ligues nationales*

Plusieurs ligues nationales de sport professionnel ont, elles aussi, fait évoluer leur règlement au cours des dix dernières années, augmentant ainsi les exigences qui pèsent sur les installations accueillant des clubs de division d'élite.

Certes, aux termes de l'article R. 131-33 du code du sport, les fédérations (et les ligues) « *ne peuvent imposer, en matière d'équipements sportifs, des règles dictées par des impératifs d'ordre commercial, telles que la définition du nombre de places et des espaces affectés à l'accueil du public ou la détermination de dispositifs et d'installations ayant pour seul objet de permettre la retransmission audiovisuelle des compétitions* ». Cependant, le ressenti des collectivités est souvent différent. Jacques Thouroude, président de l'association nationale des élus en charge du sport (ANDES), l'a bien exprimé à vos rapporteurs, insistant tout particulièrement sur les **pressions subies par des collectivités**, ce qu'illustre le cas d'Istres, qui a dû se doter d'un stade de quelque 17 000 places à l'occasion de son éphémère accession en Ligue 1 de football, très peu fréquenté depuis lors.

Les « pressions » que subissent les propriétaires, souvent publics, des équipements sportifs, prennent même parfois très officiellement la forme de normes.

Par exemple, depuis la saison 2012-2013, la Ligue de football professionnel (LFP) a mis en place une « licence club » qui conditionne l'obtention d'une partie des droits télévisuels des clubs occupants des infrastructures, part majeure de leurs ressources. Ce système, qui s'appuie fortement sur des critères de nature « commerciale » au sens de l'article R. 131-33 du code du sport précité, a été renforcé pour l'année en cours.

### **La licence club de la Ligue de football professionnel**

Le règlement de la **licence club** a pour objectif, selon la LFP, d'être « *un outil de progrès pour récompenser les investissements effectués par les clubs tant au niveau de leur organisation que des infrastructures utilisées* ». Attribuée à partir de 5 000 points (sur un barème de 10 000 points), cette licence est valable une saison et seuls les clubs professionnels évoluant en Ligue 1 ou en Ligue 2 peuvent se la voir délivrer. Elle ne conditionne pas la participation aux championnats professionnels mais **permet aux clubs qui en sont titulaires d'être éligibles à la répartition d'une fraction des droits audiovisuels (10 % en Ligue 1 et 20 % en Ligue 2)**.

Concrètement, le dispositif s'appuie sur la notation de cinq familles de critères : zones joueurs et spectateurs du stade (3 500 points), zone médias (1 500 points), sécurité (2 000 points), centre de formation (2 000 points) et structuration salariale du club (1 000 points).

Chaque famille est ensuite divisée en critères afin d'effectuer une évaluation la plus fine possible. Selon la LFP, la licence club a pour vocation d'évoluer chaque saison.

**Cet exemple tend à se généraliser parmi les principaux sports d'équipe.**

La ligue nationale de rugby a ainsi instauré en 2012 un « label stade LNR » qui n'a pas de force obligatoire mais, pour l'instant, simple valeur de recommandation. La ligue nationale de handball s'est engagée dans une démarche similaire. La ligue nationale de basket devrait, elle aussi, mettre prochainement en place un tel système.

### **3. La pression de clubs désireux de lutter à armes comparables avec leurs concurrents européens**

Au-delà même des exigences réglementaires, **la pression sur les pouvoirs publics provient souvent des clubs d'élite eux-mêmes, placés en situation de concurrence avec des rivaux européens en règle générale mieux lotis qu'eux.**

De fait, la France fait parfois pâle figure à côté de certains de ses voisins en matière d'équipements sportifs. Ainsi, le rapport de la commission grandes salles<sup>1</sup> montrait que notre pays ne comptait qu'une salle de plus de 10 000 places en configuration sport (Bercy, salle multimodale sans club résident), contre 18 en Allemagne, 12 en Espagne, 6 en Italie ou encore 5 au Royaume-Uni.

Au-delà de la taille, la **qualité d'accueil des infrastructures sportives françaises** (proximité, vision du spectacle sportif, nombre de places « à prestation », etc.), qu'il s'agisse des stades ou des salles, n'est souvent pas à la hauteur des meilleurs standards européens.

---

<sup>1</sup> *Arénas 2015, rapport de la commission grandes salles présidée par Daniel Costantini (mars 2010).*

Il est donc compréhensible que, dans le cadre de leur projet de développement, les clubs soient amenés à souhaiter une amélioration de leur « outil de travail ». Ils peuvent être tentés d'utiliser à cette fin le fort écho médiatique (local, voire national) lié à leur activité afin de peser sur les décideurs publics.

### **Les récentes rénovations du stade de la Mosson de Montpellier**

L'histoire récente du stade de la Mosson, qui appartient à la communauté d'agglomération de Montpellier, illustre bien les divers facteurs pouvant conduire une collectivité à procéder à des rénovations au sein d'une importante installation sportive.

En effet, au cours des deux dernières décennies, ont été successivement réalisées :

- une modification très significative des plans du stade à l'occasion de la Coupe du monde de football de 1998, dont Montpellier a été l'une des villes hôtes. En particulier, la capacité du stade a été portée de 23 500 places (dont 7 500 debout) à 35 500 places, toutes assises. De plus, un centre de presse et un salon officiel ont été créés, de nombreuses autres éléments ayant aussi été rénovés (vestiaires, éclairage, sonorisation, vidéo-surveillance, systèmes de drainage et d'arrosage de la pelouse, etc.). Le coût de ces travaux s'est élevé à environ 20 millions d'euros (130 millions de francs) ;

- de nouveaux travaux, plus modestes, d'un montant total de 4 millions d'euros, pour accueillir la Coupe du monde de rugby de 2007. Ces travaux ont inclus l'installation d'une nouvelle pelouse, une rénovation des vestiaires, de l'éclairage et de la sonorisation ainsi que la mise en place de deux écrans géants. La tribune de presse a également été agrandie ;

- de nouveaux travaux de réfection, pour plus de 3 millions d'euros, incluant en particulier le changement de l'ensemble des sièges du stade (dont les dossiers n'étaient pas aux normes de l'UEFA) à l'occasion de la qualification du club de football de Montpellier pour l'édition 2012-2013 de la Ligue des champions.

Enfin, bien que la ville ne doive pas accueillir de matchs de l'Euro 2016 de football, l'agglomération a annoncé d'importants travaux d'un montant de l'ordre de 50 millions d'euros afin de faire de la Mosson un « équipement haut de gamme ». Il s'agira de couvrir la partie du stade actuellement non abritée (avec un toit transparent), d'agrandir et d'améliorer les loges et les espaces de réception, de mettre l'infrastructure aux normes en termes d'accessibilité pour les personnes handicapées et de créer environ 3 000 nouvelles places de stationnement.

## II. DE RÉCENTES INITIATIVES EN ORDRE DISPERSÉ

### A. LES « PLANS NATIONAUX » EN FAVEUR DES STADES ET DES ARÉNAS

Après les remises des rapports précités des commissions sur les « grands stades de l’Euro 2016 » et sur les « grandes salles », l’Etat a engagé des plans de développement de grandes infrastructures, dans la perspective du championnat d’Europe de football de 2016 et du championnat du monde de handball de 2017.

**Cependant, ces plans ne consistent pas en une véritable planification de l’Etat, mais plutôt en un engagement de soutien financier aux initiatives locales.**

Concrètement, le plan « football » s’est traduit par un **engagement d’appui financier à hauteur de 160 millions d’euros porté par le CNDS**. Il a d’ailleurs été nécessaire de prendre des dispositions législatives<sup>1</sup> et réglementaires<sup>2</sup> spécifiques afin que les stades exploités sous le régime du BEA ou portés par un acteur privé soient éligibles à ce soutien.

Sur ce dernier point, le tableau suivant retrace la répartition des crédits prévus afin de soutenir les travaux engagés dans le cadre de l’organisation de l’Euro 2016.

#### Répartition des subventions prévues par le CNDS pour les stades de l’Euro 2016

Ville	Montant de la subvention (en millions d’euros)	Bénéficiaire
Bordeaux	28	Ville de Bordeaux
Marseille	28	Ville de Marseille
Lille	28	Communauté urbaine de Lille-Métropole
Lyon	20	Foncière du Montout (OL)
Nice	20	Ville de Nice
Lens	12	A définir (*)
Paris	10	Ville de Paris
Saint-Etienne	8	Saint-Etienne Métropole
Toulouse	6	Ville de Toulouse

(\*) Les modalités précises de financement du stade de Lens sont en cours de discussion.

Source : CNDS

<sup>1</sup> Loi n° 2011-617 du 1<sup>er</sup> juin 2011 relative à l’organisation du championnat d’Europe de football de l’UEFA en 2016.

<sup>2</sup> Article R. 411-2 du code du sport.

Comme l'ont souligné plusieurs travaux parlementaires<sup>1</sup>, le CNDS, dont la vocation première est de soutenir le développement de la pratique sportive par tous les publics (*via* des aides aux associations) et de contribuer à l'aménagement du territoire (au travers de subventions à la réalisation d'équipements sportifs), ne devrait pas bénéficier de ressources correspondant à cette dépense. En effet, si le précédent gouvernement a bien prévu l'affectation à cet établissement public d'un prélèvement spécifique sur les mises de la Française des jeux<sup>2</sup>, celui-ci ne devrait s'élever, au total, qu'à 120 millions d'euros. Sauf à ce qu'une future loi de finances modifie cet état de fait, l'Etat n'a donc pas complètement assumé la responsabilité de son engagement.

Quant au plan « handball » annoncé par le précédent gouvernement pour un montant de 50 millions d'euros, il n'a pu trouver de financement adéquat et a donc été suspendu dans le cadre du plan de redressement des finances du CNDS adopté par son conseil d'administration fin 2012.

En conséquence, les demandes de soutien financier pour la construction de grandes salles de sport passent par le canal ordinaire des demandes de subventions.

#### Un risque communautaire non encore apuré

Les aides publiques à la construction ou à la rénovation des stades de l'Euro 2016 ont fait l'objet d'une notification à la Commission européenne au titre des aides d'Etat. Malgré des échanges fournis entre le Gouvernement et la Commission, cette dernière n'a toujours pas rendu sa décision quant à la compatibilité de ces aides avec le Traité sur le fonctionnement de l'Union européenne.

Un examen aussi poussé était jusqu'à présent assez rare dans le domaine du sport. En effet, si le « Livre blanc » de la Commission sur le sport exprime bien que « *les activités économiques dans le contexte du sport [sont] régies par le droit communautaire, en ce compris les articles 81, 82 CE et les libertés du marché intérieur* », il ne tranche pas clairement entre compatibilité ou non des aides publiques dans ce domaine.

Il indique ainsi que le financement public lié à la construction d'infrastructures peut ne pas être considéré comme une aide d'Etat pour autant que certaines conditions soient respectées, citant, à cet égard, un courrier adressé par le directeur général de la concurrence de la Commission européenne à l'Allemagne concernant le financement d'Etat pour le stade de football de Hanovre : « *L'aide allouée à la construction des stades ou d'autres infrastructures sportives peut ne pas être jugée comme une aide, pour autant qu'elle remplisse les critères suivants : (1) en règle générale, il est peu probable que le type d'infrastructure impliqué soit fourni par le marché car il n'est pas économiquement viable ; (2) le site n'est pas apte à favoriser une entreprise spécifique : en d'autres termes, le site fournit des installations pour différents types d'activités et d'utilisateurs et est loué à des entreprises à un prix commercial adéquat ; (3) il s'agit*

<sup>1</sup> Voir en particulier le rapport d'information n° 287 (2011-2012) de M. [Jean-Marc Todeschini](#).

<sup>2</sup> Ce prélèvement est codifié au dernier alinéa de l'article 1609 novovicies du code général des impôts. Prévu pour les années 2011 à 2015, il est plafonné à 24 millions d'euros par an.

*d'une installation requise pour fournir un service considéré comme faisant partie intégrante de la responsabilité typique des pouvoirs publics vis-à-vis du grand public ».*

Cependant, le même document souligne par ailleurs qu'il est « possible que les subventions publiques allouées aux clubs professionnels soulèvent des problèmes de compatibilité avec les règles européennes d'aide d'État dans la mesure où les clubs professionnels sont engagés dans des activités économiques, engagements qui sont donc considérés comme des entreprises aux termes des règles européennes de concurrence ».

Le cas des stades de l'Euro 2016 pourrait donc éclaircir le droit communautaire en la matière – avec cette difficulté que, bien qu'effectuées à l'occasion d'un événement international, les améliorations en partie financées par le CNDS ne se volatiliseront pas après l'Euro 2016 et profiteront donc bien en partie à des clubs professionnels.

## B. DES INITIATIVES DIVERSES AU NIVEAU LOCAL

### 1. Les principaux projets et les réalisations récentes

Dans le cadre de ces plans ou en-dehors, plusieurs chantiers ont été lancés ces dernières années tandis que d'autres projets pourraient voir le jour dans les années qui viennent.

Les tableaux suivants, élaborés à partir des éléments que vos rapporteurs ont recueillis auprès des ligues de football et de rugby énumèrent ces projets récemment menés à bien, en cours de réalisation ou à venir.

#### Projets de nouveaux stades de football récemment menés à bien ou à venir

Club résident	Nom du stade	Capacité d'accueil en spectateurs	Propriétaire	Mode juridique d'exploitation	Exploitant
Le Havre AC	Grand Stade	25 278	Communauté d'agglomération Havraise	Concession domaniale	Le Havre AC
Le Mans FC	MMArena	25 064	Ville du Mans	Partenariat Public-Privé	Le Mans Stadium
RC Lens	Stade Bollaert	41 649	Ville de Lens	Bail Emphytéotique Administratif	RC Lens
Olympique Lyonnais	Stade des Lumières	58 000	Olympique Lyonnais - Foncière du Montoux	Privé	Olympique Lyonnais
Girondins de Bordeaux		42 000	Ville de Bordeaux	Partenariat Public-Privé	Stade Bordeaux Atlantique

Source : LFP

### Projets de nouveaux stades de rugby récemment menés à bien ou à venir

Nom du club	Nom du stade	Propriétaire	Type de convention actuelle	Descriptif commentaires	Date de livraison
Racing Metro 92			Projet privé	- Projet ARENA 92 à la Défense Capacité 32 000 places Financement privé	Attendue pour fin 2016
Stade Français Paris	Stade Jean Bouin	Ville de Paris	Convention d'occupation du domaine public	- Nouveau Stade Jean Bouin Capacité 20 373 places Financement public	août 2013
Lyon OU Rugby	Matmut Stadium	Foncier : Ville de Venissieux Bâtiments : LOU Rugby	BEA	- Capacité actuelle de 8 000 places Possibilité d'agrandissement jusqu'à 16 000 places (structures modulaires) - Financement privé	octobre 2011

Source : LNR

Du côté des salles, outre les projets précités récemment aboutis d'Orchies, de Trélazé et de Mouilleron-le-Captif (ces deux derniers sans club résident), on peut citer les récentes ouvertures des Arénas de Rouen (2012), d'Antibes (2013). Le principal projet sur les rails est l'Aréna de Dunkerque, qui devrait pouvoir accueillir 10 000 spectateurs en 2015/2016.

## 2. Une plus grande diversité de statuts

Les tableaux ci-dessus montrent à la fois que la propriété publique des équipements reste le **modèle « de base » en matière d'équipements sportifs** mais qu'**une plus grande diversité se fait jour pour ce qui concerne l'exploitation de ces infrastructures.**

### a) Le développement des partenariats public-privé

Plusieurs projets de grande taille ont ainsi été menés dans le cadre de partenariats public-privé, par lesquels la personne publique confie à un tiers une mission globale relative au financement, à la construction (ou la transformation), à l'entretien et à l'exploitation de l'ouvrage.

Les grands groupes de travaux publics, notamment Vinci et Bouygues, proposent ce type de solutions « clés en mains » du point de vue du décideur public, qui n'a pas à assumer la maîtrise d'ouvrage des travaux et qui bénéficie, en pratique, d'un financement étalé dans le temps.

Les projets les plus emblématiques de ces dernières années se rencontrent surtout dans le monde du football : construction des stades de Lille, de Nice, ou encore du Mans, mais aussi rénovation du stade Vélodrome à Marseille. Hors football, la future Aréna de Dunkerque fait également l'objet d'un contrat de partenariat.

*b) Les projets menés par le secteur privé*

Pour l'avenir, les plus grands projets qui pourraient voir le jour sont portés par le privé ou par une fédération sportive.

(1) Le stade des Lumières de l'Olympique lyonnais

S'agissant du football, **le projet de stade des Lumières est porté par l'Olympique lyonnais**, au travers de sa filiale Foncière du Montout. Le gabarit de l'équipement serait de 58 000 places pour le football et de 65 000 places pour les concerts. Le montant des investissements est de l'ordre de 450 millions d'euros, dont environ 300 millions pour le stade lui-même.

Vos rapporteurs, qui se sont rendus à Lyon afin de rencontrer des responsables du club, de la communauté urbaine de Lyon et du département du Rhône ont pu **mesurer à cette occasion à quel point ce type de projets est difficile à mener de bout en bout**.

En effet, l'OL est un club sérieux et structuré, qui a très tôt intégré la logique du monde de l'entreprise et qui a même procédé à une augmentation de capital *via* une introduction de ses actions en bourse en 2007 afin de recueillir les fonds propres nécessaires au lancement de son projet de stade. Pour autant, le projet a connu de nombreux retards, tant du fait du lancement de recours par des opposants locaux qu'en raison des difficultés de l'OL à boucler le financement.

**Au final, même si la propriété de l'enceinte sera privée et si la maîtrise d'ouvrage est réellement privée, un soutien public s'est révélé indispensable** afin de mettre définitivement le futur stade sur les rails. Ce soutien s'est manifesté :

- sur un plan juridique, par l'insertion d'un article 28 au sein de la loi n° 2009-888 du 22 juillet 2009 de développement et de modernisation des services touristiques aux termes duquel « *les enceintes sportives (...) destinées à permettre l'organisation en France d'une compétition sportive internationale (...) ainsi que les équipements connexes permettant le fonctionnement de ces enceintes, sont déclarés d'intérêt général, quelle que soit la propriété privée ou publique de ces installations, après avis de l'ensemble des conseils municipaux des communes riveraines directement impactées par leur construction* ». Cette déclaration d'utilité publique d'office a facilité les expropriations sur le site retenu pour le projet de grand stade lyonnais ;

- sur un plan juridique et financier, par l'octroi d'une **subvention de 20 millions d'euros par le CNDS** à la suite d'une modification des

---

dispositions réglementaires interdisant les aides à des projets portés par un acteur privé<sup>1</sup> ;

- enfin, sur un plan strictement financier, par l'octroi d'une **garantie de 40 millions d'euros du conseil général du Rhône** ainsi que d'un **prêt obligataire de 20 millions d'euros par la Caisse des dépôts et consignations**.

Après le rejet des derniers recours d'opposants par la cour d'appel de Lyon, les travaux, qui devraient durer trente mois, ont débuté en août 2013 et le stade pourrait être inauguré en cours de saison 2015/2016, à temps pour la réception de l'Euro de football.

(2) L'Aréna 92 du Métro Racing 92

Le projet d'Aréna 92, porté par le club de rugby du Racing Métro 92, illustre lui aussi les grandes difficultés que rencontrent les projets strictement privés, tant sur le plan juridique que sur le plan du financement (les investissements nécessaires devraient être compris entre 250 et 300 millions d'euros).

Vos rapporteurs n'ayant pu obtenir de renseignements directs de la direction de ce club, ils rappelleront simplement que, selon des informations de presse, le déblocage financier du projet a pu se faire par l'achat au maître d'ouvrage privé de quelque 31 000 mètres carrés de bureaux par le conseil général des Hauts-de-Seine, pour un prix de 167 millions d'euros. Néanmoins, cet achat se ferait sous condition et la collectivité a conservé un droit de désistement sans frais.

A ce jour, le projet reste toutefois suspendu.

(3) Le projet de grand stade de la Fédération française de rugby

Enfin, la Fédération française de rugby ambitionne de faire construire un **stade de 82 000 places** doté d'un toit rétractable et d'une pelouse amovible, qui serait situé à Ris-Orangis, dans le département de l'Essonne, à 23 kilomètres de Paris.

Il s'agit du projet le plus considérable sur le plan financier puisque le coût de l'équipement devrait s'élever à environ **600 millions d'euros**, que la FFR souhaite obtenir de **sources uniquement privées**. Ce plan de financement reste à définir précisément. Par rapport aux projets de clubs, la FFR ne subit pas l'aléa sportif. Néanmoins, le nombre d'événements qu'elle pourra assurer elle-même est moins élevé que celui de clubs engagés dans des championnats réguliers.

---

<sup>1</sup> Comme indiqué supra, l'octroi de cette aide reste conditionné à sa validation par la Commission européenne.

La FFR indique ainsi faire reposer l'équilibre financier de son ouvrage sur une **hypothèse de 17 à 20 événements par an, dont 5 à 6 rencontres du XV de France**. Mais ce stade ne serait pas uniquement réservé au rugby, la Fédération souhaitant, au contraire, un équipement multimodal, capable d'accueillir d'autres sports mais également des concerts.

---

## SECONDE PARTIE : AGIR DANS LE RESPECT DES RESPONSABILITÉS DE CHACUN

Les travaux conduits par vos rapporteurs les ont amenés à rencontrer de nombreuses parties prenantes – clubs, fédérations, collectivités territoriales, concessionnaires, etc.

En croisant les points de vue et les intérêts de chacun, en comparant les choix effectués dans diverses villes afin d'ériger et d'exploiter de grands équipements, ils ont acquis la conviction qu'il **n'existe pas de « modèle idéal » mais une « bonne approche » que résume bien le mot de responsabilité :**

- responsabilité des **collectivités territoriales**, qui **ne doivent surtout pas décider de se doter d'équipements surdimensionnés** dans l'atmosphère grisante d'un succès sportif, mais procéder à des analyses de risques étayées ;

- responsabilité des **clubs**, qui doivent sortir du modèle « paternaliste » à l'égard des collectivités qui prévaut encore trop souvent et **s'affirmer davantage en tant qu'acteurs économiques** capables de s'assumer pleinement ;

- responsabilité de **l'Etat**, qui doit **limiter ses financements à ce qui relève de son champ de compétences** mais, dans ce cas, assumer lui-même l'effort financier qu'il décide ;

- enfin, **responsabilité des fédérations et des ligues**, en tant qu'édictrices de normes et qu'organisatrices des championnats nationaux.

### I. LA NÉCESSAIRE ÉVOLUTION DES RELATIONS ENTRE CLUBS PROFESSIONNELS ET COLLECTIVITÉS TERRITORIALES

Vos rapporteurs, respectueux du principe de libre administration des collectivités territoriales et conscients de la grande diversité des situations concrètes qui se présentent sur le terrain, n'entendent évidemment pas donner d'injonctions aux collectivités.

Néanmoins, l'examen des succès et des difficultés des projets menés récemment permet de dégager quelques « bonnes pratiques » et, à l'inverse, d'appeler l'attention des décideurs locaux sur certains schémas à éviter.

## A. DU CÔTÉ DES COLLECTIVITÉS : À LA RECHERCHE DU JUSTE CALIBRAGE DU PROJET

### 1. Raisonner sur les besoins de long terme

#### a) *Décider en intégrant le scénario du pire en matière sportive*

Le point le plus essentiel concerne **l'adéquation entre la taille (et le coût) de l'équipement avec le besoin de la collectivité et de son club résident.**

Ce qui, formulé ainsi, semble aller de soi, est en fait beaucoup plus difficile à tenir sous l'effet des multiples pressions subies par les élus locaux et énumérées en première partie du présent rapport. Une ou deux années de résultats exceptionnels du club résident peuvent également « forcer » une décision précipitée et aboutir à la réalisation d'une enceinte surdimensionnée par rapport aux besoins réels à moyen et à long terme.

Les stades de football d'Istres (aujourd'hui en Ligue 2), de Grenoble et du Mans (tous deux engagés en championnat de France amateurs) constituent des exemples d'infrastructures formatées pour la Ligue 1 (voire pour l'Europe), dont les collectivités propriétaires doivent assumer la charge alors même que les clubs résidents ne peuvent plus attirer le public.

Les collectivités décisionnaires doivent donc prendre une décision « froide », déagée des événements et des succès immédiats et fondés sur de réels besoins de long terme.

A cet égard, vos rapporteurs ont relevé avec intérêt que, dans le cadre de son projet privé, les établissements financiers avec qui l'Olympique lyonnais a contracté des emprunts ont demandé à son président, Jean-Michel Aulas, de leur fournir un plan de financement fondé sur un scénario de présence de l'OL en Ligue 2 pendant trois ans.

Il s'agit d'une démarche intéressante qui devrait guider tout projet, public ou privé : **la lourdeur de ces investissements de long terme et la « glorieuse incertitude » du sport devraient conduire les futurs propriétaires à évaluer sérieusement la rentabilité de la nouvelle enceinte dans un scénario résolument pessimiste.** Si, dans ce cas, la perte de la collectivité était trop élevée, il serait préférable de réduire la taille du projet. En tout cas, les conséquences financières d'un tel scénario devraient constituer un des éléments du débat public préalablement à la décision finale.

#### b) *Des partenariats public-privé à manier avec une particulière précaution*

**Ce principe de lucidité doit être particulièrement de mise dès lors que la collectivité décide de lancer un projet de type « partenariat public-privé » (PPP).**

---

Vos rapporteurs n'entendent pas condamner sans nuance un modèle de construction et d'exploitation des enceintes sportives. De fait, les PPP peuvent (et doivent même, aux termes de l'article L. 1414-2 du code général des collectivités territoriales)<sup>1</sup> présenter une valeur ajoutée en termes de maîtrise d'un projet complexe - qui doit dépasser les compétences de la collectivité contractante. De plus, dans un tel schéma, l'exploitation de l'ouvrage est assurée par un professionnel.

Néanmoins, les limites et même les dangers des constructions ou rénovations d'enceintes sportives sous la forme du PPP doivent être clairement prises en compte au moment de la décision.

La principale limite de ce modèle réside dans **l'absence de responsabilisation du club vis-à-vis de son équipement sur le long terme**. De fait, le club n'est généralement pas partie prenante du projet, n'ayant alors pas son mot à dire sur des aménagements dont il a pourtant vocation à être le premier utilisateur. Le modèle économique du PPP ne prévoit pas d'intéressement du club à l'exploitation, ce qui ne lui permet de diversifier ses ressources pendant la durée du contrat. De plus, en introduisant un tiers dans la relation entre le club et la collectivité, le contrat de partenariat peut rendre cette relation plus complexe.

**Quant au danger, il est essentiellement financier**. Le PPP, en étalant la charge de la collectivité (loyer) sur une période plus longue, présente un **risque réel de surdimensionnement du projet**, que renforce la prise en compte d'hypothèse optimistes à la fois en termes sportifs et de programmation annexe pouvant faire apparaître un équilibre financier.

**Le PPP est donc à manier avec une précaution toute particulière, tant la différence peut se révéler grande entre les flux financiers envisagés au moment de l'adoption du projet et la réalité**, notamment en cas de mauvaise fortune sportive.

#### **La MMArena du Mans ou le risque de la cathédrale vide**

L'histoire récente (et pas encore achevée) de la MMArena du Mans symbolise le risque qu'encourent des collectivités qui choisissent de construire une grande enceinte sportive sous le modèle du PPP.

En 2005, alors que le club de football local évolue en Ligue 1 depuis deux ans, la municipalité décide de le doter d'une enceinte plus grande et moderne que son stade « historique » (stade Léon Bollée).

---

<sup>1</sup> La chambre régionale des comptes de Provence-Alpes-Côte d'Azur (CRC PACA) a d'ailleurs sévèrement critiqué sur ce point le PPP conclu le 25 octobre 2010 entre la mairie de Marseille et le groupe Bouygues pour la rénovation du stade Vélodrome (rapport sur la gestion de la ville de Marseille, 7 octobre 2013).

Un **nouveau stade municipal de 25 000 places** en configuration « football » est donc construit dans le quartier Antarès, pour un coût de **102 millions d'euros**, sous le régime du PPP : le groupe Vinci, opérateur du projet, se voit confier la gestion de l'enceinte pour une durée de 35 ans.

Lorsque le stade est inauguré, en 2011, le club est redescendu en Ligue 2, dont il est un pensionnaire régulier (au total, il n'aura passé que six saisons en Ligue 1).

Les représentants de Vinci que vos rapporteurs ont reçu au cours de leurs travaux, ont souligné que leur groupe assumait le risque sportif – y discernant d'ailleurs une exception qu'ils n'ont pas renouvelé dans les contrats conclus depuis. Concrètement, cela signifiait :

- d'une part, que le club réglait son loyer d'occupation directement à Vinci sans transiter par la caisse de la municipalité ;

- d'autre part, que ce loyer était adapté en fonction de la division au sein de laquelle évoluait le club, sans que la ville n'ait à compenser la différence.

Vinci souligne les efforts consentis durant cette période, le concessionnaire ayant même accepté une diminution du loyer versé par le club (1,2 million d'euros au lieu de 1,8 million prévu en Ligue 2). Néanmoins, aux difficultés sportives du club se sont vite ajoutées des difficultés financières ayant abouti à sa rétrogradation au niveau amateur (septembre 2013) et à sa liquidation judiciaire, le 15 octobre 2013 – faisant de la MMAréna une « cathédrale vide ».

En termes contractuels, les limites du risque sportif assumé par Vinci ont été franchies puisque la perte du statut professionnel par le club résident a ouvert la période de négociations de six mois prévue par le contrat entre la ville et le concessionnaire, à l'issue de laquelle, faute d'accord, le contrat serait rompu.

Dans une telle hypothèse, la totalité du risque financier devrait être assumé par la ville du Mans. Certes, ce risque ne serait pas plus élevé que dans un cadre de maîtrise d'ouvrage publique. Il est toutefois permis de se demander si, dans une telle hypothèse, le calibrage de l'enceinte et son coût (plus « apparent » que dans le cadre d'un PPP) auraient été les mêmes.

## 2. Ne pas agir seul

Au vu de l'importance de l'enjeu financier, **il est important que l'échelon local ne soit pas laissé à lui-même au moment de prendre une décision** relative à la construction ou à la rénovation lourde d'un grand équipement sportif.

Idéalement, **un échelon modérateur devrait émerger sur le terrain**. Dans la plupart des cas, sous réserve des réalités locales, **la région pourrait jouer un tel rôle**. En effet, le conseil régional est souvent appelé à participer au tour de table du financement des équipements et a donc tout naturellement son mot à dire sur le formatage des projets. De plus, elle est le mieux à même de juger comment le projet est susceptible de s'intégrer à l'échelle d'un territoire plus vaste ou si d'autres solutions, plus optimales (partage de stades en cas de grands événements, etc.), gagneraient à être envisagées.

Sur un plan plus informel, les élus gagnent à échanger leurs expériences ainsi qu'à partager bonnes pratiques et pièges à éviter au sein d'instances telles que l'Association nationale des élus en charge du sport (ANDES). La participation à de tels cercles est donc à encourager.

**Proposition n° 1 : Proportionner la taille des infrastructures sportives aux besoins réels de long terme du club utilisateur.**

**Proposition n° 2 : A cette fin, intégrer dans le débat public les conséquences pratiques et financières d'un scénario sportif résolument pessimiste.**

**Proposition n° 3 : Faire tout particulièrement prévaloir le principe de vigilance des collectivités territoriales lors de la conclusion d'un contrat de type PPP.**

**Proposition n° 4 : Faire émerger sur le terrain un « échelon modérateur », qui pourrait être la région dans la plupart des cas, apte à porter un second regard sur le calibrage du projet avant son lancement.**

**Proposition n° 5 : Procéder à des échanges réguliers sur les meilleures pratiques dans des associations d'élus telles que l'ANDES avant de lancer un projet.**

## ***B. RESPONSABILISER LES CLUBS PROFESSIONNELS***

**Vos rapporteurs n'entendent pas promouvoir de « modèle unique » de propriété ou de gestion des grands équipements sportifs.** Leurs travaux les ont notamment menés à Saint-Etienne, où le stade Geoffroy-Guichard fait partie de l'identité stéphanoise et du patrimoine local. C'est donc tout naturellement que la communauté d'agglomération Saint-Etienne Métropole a conduit et assumé seule la maîtrise d'ouvrage des travaux de rénovation du stade en vue de l'Euro 2016, n'envisageant pas de remettre en question un schéma que le club de football local ne conteste d'ailleurs pas. Dans un tel contexte, le rôle de la puissance publique apparaît tout-à-fait légitime.

**Pour autant, vos rapporteurs estiment qu'une responsabilisation progressive des clubs dans la maîtrise de leur « outil de travail » qu'est le stade ou la salle où ils évoluent, profiterait à toutes les parties.**

**En outre, quel que soit le schéma retenu, le club doit s'acquitter du juste prix de l'occupation de l'enceinte.**

## **1. Des clubs propriétaires ou des clubs gérant leur enceinte sportive**

### *a) Autoriser les aides financières publiques à l'acquisition de son enceinte sportive par un club professionnel*

Le présent rapport a déjà évoqué les expériences de clubs qui ont décidé de se doter en pleine propriété d'un nouveau stade (Olympique lyonnais en football et Racing Métro 92 en rugby).

Il ressort clairement de ces exemples que de telles opérations nécessitent un réel soutien public, y compris sur le plan financier, pour aboutir – notamment du fait de la frilosité des financeurs privés face à l'aléa sportif.

Du fait des dispositions des articles L. 113-1 à L. 113-3 du code du sport, qui proscrivent toute aide financière aux clubs dont les recettes dépassent 75 000 euros en vue de la réalisation d'équipements sportifs, ce soutien a dû prendre des voies à caractère exceptionnel :

- subvention par le CNDS et garantie du conseil général après l'introduction d'une exception législative<sup>1</sup> aux dispositions des articles précités du code du sport pour les stades de l'Euro 2016 ;
- acquisition de vastes espaces de bureaux par le conseil général dans le cas de l'Aréna 92.

Vos rapporteurs ne considèrent pas normal que le droit en vigueur impose l'emploi de solutions aussi exceptionnelles ou créatives par les pouvoirs publics, d'autant que **ce droit aboutit, en pratique, à encourager le schéma de la propriété exclusivement publique des équipements – autrement dit du portage de l'intégralité du risque financier associé par les collectivités territoriales.**

**Il serait donc préférable d'autoriser le subventionnement ou la garantie d'une partie du financement de l'ouvrage par les collectivités, de même que l'acquisition par le club d'une partie d'un équipement existant** – pour autant, bien sûr, que la décision finale de la Commission européenne sur les aides aux stades de l'Euro 2016 n'interdise pas une telle évolution.

### *b) Encourager la gestion de l'infrastructure par le club résident*

Même en autorisant ce type d'aides, il est probable que de nombreux clubs, freinés par le coût financier de l'opération, n'acquerront pas l'infrastructure au sein de laquelle ils évoluent. Cela risque de se vérifier tout particulièrement pour les sports de salle, le budget de la quasi-totalité des clubs ne leur permettant pas d'envisager une telle acquisition.

---

<sup>1</sup> Loi n° 2011-617 du 1er juin 2011 relative à l'organisation du championnat d'Europe de football de l'UEFA en 2016.

---

**La responsabilisation des clubs peut alors passer par la gestion de l'équipement**, quand bien même celui-ci resterait la propriété de la collectivité.

Vos rapporteurs ont pu observer un bon exemple de ce type au Havre. Naviguant assez régulièrement entre la Ligue 1 et la Ligue 2, le club de football local (HAC) évoluait au stade Jules Deschaseaux, inauguré en 1931. La communauté de l'agglomération havraise, (CODAH), alors présidée par Antoine Rufenacht, a décidé de construire un nouveau stade (dénommé Stade Océane) à l'entrée de la ville, dans le cadre d'un réaménagement du quartier<sup>1</sup>. Le HAC a été très tôt associé au projet et a pu faire valoir ses arguments d'utilisateur principal de l'enceinte dès sa conception. Puis, la CODAH ayant décidé de confier la gestion de l'équipement au club<sup>2</sup>, celui-ci a pu faire procéder, à ses frais (4 millions d'euros), à des aménagements qui lui ont semblé utiles pour l'exploitation future. Depuis l'inauguration, le 12 juillet 2012, le HAC gère le lieu. Il acquitte un loyer d'occupation à la CODAH (de l'ordre d'un million d'euros tant qu'il évolue en Ligue 2) et règle tous les frais incombant au locataire, charge à lui de dégager des revenus supplémentaires en développant son activité de gestionnaire. Les responsables de la communauté d'agglomération ont assuré à vos rapporteurs que la CODAH s'y retrouvait financièrement, devant certes régler des intérêts d'emprunts mais percevant un loyer, ne réglant plus les frais d'entretien et ne versant plus de subvention de fonctionnement au HAC. Vos rapporteurs en ont pris note, sans toutefois avoir pu prendre connaissance du détail de chacune de ces sommes.

Dans le cas havrais, **le club ne bénéficie pas d'une délégation de service public mais simplement d'une autorisation d'occupation**. C'est ce qui explique que **les parties ont pu contracter sans mise en concurrence préalable**. Sans que vos rapporteurs aient pu consulter en détail le contrat liant les parties, cette pratique semble s'inscrire en cohérence avec la jurisprudence du Conseil d'Etat, qui a déjà considéré<sup>3</sup> :

- d'une part, que la seule présence d'un club professionnel sans autres contraintes que celles découlant de la mise à disposition des équipements sportifs ne caractérise pas à elle seule une mission de service public ;

- d'autre part, qu'aucun texte ni aucun principe n'impose à une personne publique d'organiser une procédure de publicité préalable à la délivrance d'une autorisation ou à la passation d'un contrat lorsqu'elles ont pour seule objet l'occupation d'une dépendance du domaine public, même si

---

<sup>1</sup> Le coût du stade stricto sensu s'est élevé à 80 millions d'euros, et à 127 millions d'euros en intégrant les aménagements extérieurs (accès, parkings, etc.).

<sup>2</sup> Le club exerce cette gestion au travers d'une filiale dédiée, dénommée Océane Stadium.

<sup>3</sup> Conseil d'Etat, 3 décembre 2010, Ville de Paris - Association Paris Jean Bouin (n<sup>os</sup> 338272, 338527).

l'occupant de cette dépendance est un opérateur agissant sur un marché concurrentiel.

Là encore, comme dans le cas de l'aide à la propriété, **le soutien à l'exploitation de l'équipement sportif par le club constitue un moyen de revoir les relations entre ce dernier et la collectivité**, dans un sens de responsabilisation et de sortie de la logique de versement d'une subvention de fonctionnement annuelle.

## **2. Des clubs acquittant le juste prix de l'occupation de l'équipement**

En toute hypothèse, quel que soit le schéma retenu en termes d'exploitation, **il est nécessaire que le club professionnel acquitte le juste prix de son occupation.**

Beaucoup de collectivités en sont souvent loin. Dans son rapport précité sur la gestion de la ville de Marseille, la CRC PACA souligne que la convention du 5 juillet 2011 liant la municipalité à l'Olympique de Marseille jusqu'au 30 juin 2014 pour l'occupation du stade Vélodrome prévoit une simple redevance forfaitaire de 50 000 euros par an - la fourniture de l'énergie et des fluides faisant cependant l'objet d'une refacturation à l'euro et le club résident prenant en charge l'entretien. La chambre souligne qu'une « *remise à niveau s'impose* » pour le prochain contrat (dans un stade rénové), estimant à au moins 8 millions d'euros le juste montant de la part fixe que la ville devra alors percevoir par saison sportive.

**Même si le mouvement peut être progressif afin de ne pas déstabiliser l'économie parfois fragile des clubs, il doit être enclenché et poursuivi.** Mais là encore, la possible évolution du droit communautaire en matière d'aides publiques au sport professionnel pourrait accélérer les choses.

**Proposition n° 6 : Impliquer et intéresser davantage les clubs professionnels dans la possession ou l'exploitation du stade ou de la salle qu'ils utilisent.**

**Proposition n° 7 : A cette fin, permettre aux collectivités territoriales de soutenir financièrement les clubs pour la réalisation d'un projet privé ou l'acquisition en tout ou partie d'un équipement public.**

**Proposition n° 8 : Dans tous les cas, faire payer le « juste prix » de l'occupation de domaine public ou la concession au club résident.**

---

## II. UN ETAT QUI DOIT SE CONCENTRER SUR SES MISSIONS

### A. L'ETAT CO-FINANCEUR DE PROJETS LOCAUX

#### 1. Un nécessaire recentrage sur les investissements d'intérêt national

Comme cela a été indiqué en première partie de ce rapport, l'Etat n'est ni la première force d'impulsion de la très grande majorité des projets, ni leur premier financeur. Vos rapporteurs considèrent que cela ne doit pas changer, **une répartition adéquate des rôles devant cantonner l'Etat**, pour ce qui concerne le financement des grands équipements sportifs, **au soutien des seuls projets d'intérêt national manifeste**.

Sous réserve de la décision finale de la Commission européenne relative à l'aide d'Etat à la construction et à la rénovation des stades de l'Euro 2016, il s'agit, pour l'essentiel, des **enceintes devant accueillir de grandes compétitions internationales, au rayonnement européen ou mondial avéré**. En effet, dans un tel cas, la compétition peut engendrer une mise aux normes plus importante que ce qu'aurait justifié, à elle seule, l'occupation de l'infrastructure par un club professionnel.

Une telle limitation de l'intervention étatique est cohérente avec la volonté de vos rapporteurs de rendre les clubs professionnels plus autonomes des pouvoirs publics.

#### 2. Un financement à ne pas faire supporter par le CNDS

Au-delà de ce principe, le circuit de financement de l'intervention de l'Etat revêt également une grande importance.

Or, comme souligné précédemment, **les plans « football » et « handball » lancés par le précédent gouvernement ont fait intervenir le CNDS**. Plus précisément, s'agissant de l'Euro 2016, cet établissement public devrait, si tous les projets vont à leur terme, financer des dépenses d'un montant total de 160 millions d'euros tout en ne recevant, dans le même temps, que 120 millions d'euros de ressources nouvelles à cet effet. S'agissant des Arénas, aucune ressource ne figurait en face des 50 millions d'euros d'engagements de l'Etat.

**Un tel héritage n'est pas acceptable car il aurait dû conduire le CNDS, aux finances déjà tendues par les engagements de la précédente équipe<sup>1</sup>, à puiser quelque 90 millions d'euros de trésorerie pour y faire face, au détriment de ses actions ordinaires**. Il aurait ainsi perdu sa vocation

---

<sup>1</sup> Voir le rapport général n° 148 (2012-2013), Tome III, annexe 1 de Jean-Marc Todeschini ou le rapport d'information Sénat n° 287 (2011-2012) du même auteur.

première d'instrument de solidarité du sport professionnel vers le sport amateur et de financeur de projets de terrain.

Vos rapporteurs, totalement opposés à une telle dérive, considèrent donc qu'à l'avenir, il devrait revenir à l'Etat d'assumer lui-même ses engagements.

*A minima (et dès l'actuel plan Euro 2016), cette même logique doit conduire à compenser intégralement au CNDS sa contribution au financement de grands équipements de clubs professionnels, soit en augmentant le prélèvement spécifique prévu par au dernier alinéa de l'article 1609 novovicies du code général des impôts, soit en le prolongeant dans le temps.*

**Proposition n° 9 : L'Etat doit concentrer ses financements sur les seules enceintes destinées à accueil de grands événements internationaux organisés en France (en espérant la levée définitive du risque communautaire).**

**Proposition n° 10 : L'Etat doit alors assumer lui-même ce financement ou, au minimum, compenser intégralement le financement qu'il fait assumer à ce titre par le CNDS.**

## **B. L'ETAT PROPRIÉTAIRE DU STADE DE FRANCE**

Quoi qu'il en soit, l'Etat est néanmoins directement impliqué pour les quelques équipements dont il est propriétaire, en tout premier lieu le **Stade de France**, dont la situation a été décrite en première partie de ce rapport.

A cet égard, vos rapporteurs ne peuvent que se féliciter de l'accord du 19 septembre 2013 précité entre l'Etat et le consortium Stade de France aux termes duquel, entre autres, l'Etat n'aura pas à verser d'indemnité pour absence de club résident pendant quatre ans.

Pour l'avenir, il convient de prendre en compte l'évolution du dossier du « grand stade » qu'envisage de faire construire pour son propre compte la Fédération française de rugby. Vos rapporteurs considèrent qu'**il serait déraisonnable que la région Ile-de-France compte sur son sol deux stades d'une capacité de plus de 80 000 places sans club résident** (d'une valeur cumulée de plus d'un milliard d'euros) : les deux enceintes entreraient nécessairement dans une compétition farouche afin d'accueillir aussi bien des événements sportifs d'envergure que des spectacles adaptées à une scène de ce type, en nombre nécessairement limité. **Une telle concurrence risquerait fort de mettre en péril le modèle économique d'au**

---

moins l'un des deux stades – sinon des deux – ce qui entraînerait un dommage financier considérable pour le(s) « perdant(s) ».

Dans son appréciation du projet de la FFR, l'Etat doit donc prendre en compte qu'il va, dans les conditions actuelles, directement à l'encontre de ses intérêts de propriétaire du Stade de France.

Pour autant, vos rapporteurs considèrent aussi que la FFR doit se sentir « chez elle » au Stade de France quand elle y organise des matchs. Donc, s'il est heureux que le Gouvernement ait réussi à rapprocher la fédération et le consortium afin qu'ils concluent un contrat valable jusqu'en 2017, l'Etat doit poursuivre ses efforts afin qu'un accord de plus long terme puisse être conclu à la satisfaction de toutes les parties – et prenant donc en compte les légitimes aspirations de la FFR.

<p><b>Proposition n° 11 : l'Etat doit encourager fortement la conclusion d'un accord durable entre la Fédération française de rugby et le consortium Stade de France, nettement préférable à la construction d'un nouveau très grand stade francilien sans club résident.</b></p>
-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

### III. DES FÉDÉRATIONS ET DES LIGUES QUI DOIVENT ASSUMER LE CHOIX DE LEUR MODÈLE

Enfin, la responsabilité qui incombe aux fédérations et aux ligues de sport professionnel ne saurait être passée sous silence.

Le rôle prescripteur de ces organisateurs en termes de normes, notamment commerciales, relatives aux équipements sportifs, a été montré en première partie de ce rapport.

Il leur revient avant tout de définir le cadre dans lequel s'inscrivent leurs compétitions. **Sans gommer complètement la notion même d'aléa sportif, les organisateurs peuvent faire pencher la balance en direction d'une prévisibilité plus ou moins grande, ce dont tiendront forcément compte les investisseurs publics ou privés, notamment en matière d'équipements sportifs.**

Cela se vérifie « vers le haut » de la hiérarchie. Les tableaux suivants indiquent, pour le football et le basket-ball, la liste des dix derniers champions de France, comparée à celle des dix derniers champions d'Espagne, dont les clubs brillent régulièrement dans les compétitions européennes.

### Les dix derniers champions nationaux de football en France et en Espagne

Dates	Champion de France	Champion d'Espagne
2004	Olympique lyonnais	Valence CF
2005	Olympique lyonnais	FC Barcelone
2006	Olympique lyonnais	FC Barcelone
2007	Olympique lyonnais	Real Madrid
2008	Olympique lyonnais	Real Madrid
2009	Girondins Bordeaux	FC Barcelone
2010	Olympique de Marseille	FC Barcelone
2011	Lille OSC	FC Barcelone
2012	Montpellier	Real Madrid
2013	Paris SG	FC Barcelone

Sources : LFP, Liga de fútbol profesional

### Les dix derniers champions nationaux de basket-ball en France et en Espagne

Dates	Champion de France	Champion d'Espagne
2004	ÉB Pau-Orthez	FC Barcelone
2005	Strasbourg IG	Real Madrid
2006	Le Mans SB	Unicaja Malaga
2007	Chorale Roanne	Real Madrid
2008	SLUC Nancy	Tau Vitoria
2009	ASVEL Lyon-Villeurbanne	FC Barcelone
2010	Cholet Basket	Tau Vitoria
2011	SLUC Nancy	FC Barcelone
2012	Élan sportif chalonnais	FC Barcelone
2013	JSF Nanterre	Real Madrid

Sources : LNB, Liga española de baloncesto

Ces tableaux montrent bien que, dans ces deux disciplines, la hiérarchie nationale s'est révélée bien plus fluctuante en France qu'en Espagne au cours des dernières saisons – du moins depuis la fin de la période de domination lyonnaise sur la Ligue 1, en 2008. Tel est moins le cas en rugby et en handball, disciplines dans lesquelles les champions nationaux se révèlent souvent compétitifs au niveau continental.

L'aléa sportif concerne aussi bien sûr le bas de chaque division. A cet égard, les descentes au niveau inférieur concernent chaque année :

- 
- trois clubs de Ligue 1 de football sur 20 (15 % des équipes engagées) ;
  - deux clubs de Top 14 de rugby sur 14 (14,3 %) ;
  - deux clubs de Pro A de basket-ball sur 16 (12,5 %) ;
  - deux clubs de Division 1 de handball sur 14 (14,3 %).

Les fédérations et les ligues doivent avoir conscience que **l'équipement d'un club n'est souvent que le reflet de sa position à long terme dans la hiérarchie de sa discipline et que, si cette place est trop incertaine, l'équipement ne peut être celui d'un concurrent régulier au titre de champion.**

D'autre part, au-delà d'une certaine probabilité de descente en division inférieure, l'aléa sportif est également un frein logique à l'investissement dans des infrastructures qui, en cas de malheur, apparaîtraient vite disproportionnées. **Plusieurs des personnes entendues par vos rapporteurs**, favorables au développement de grands stades et de grandes salles en France, **ont plaidé pour l'instauration de ligues fermées**, sur le modèle américain **dans lequel la descente est impossible, ou de ligues** dites « **semi-fermées** » dans lesquelles ce sont de mauvais résultats accumulés pendant plusieurs saisons qui aboutiraient à une descente. Tout en reconnaissant la cohérence de ces propositions, **vos rapporteurs considèrent qu'elles se heurtent trop vivement à la culture sportive nationale.**

Pour autant, il est possible de **réduire l'aléa sportif** dans le respect des principes traditionnels du sport français, par exemple **en limitant à 10 % ou moins le nombre de relégations dans la division inférieure** ou encore, quand il est envisageable d'augmenter l'effectif d'une division, en accordant un « droit à l'erreur » se traduisant par une **invitation** (« wild card ») si une descente devait suivre de peu un important investissement dans le stade ou dans la salle.

S'agissant du sommet de la hiérarchie, les organisateurs ne disposent évidemment pas de tous les leviers (et c'est heureux) mais ils peuvent exercer une certaine influence, au travers notamment de la méthode de **répartition d'une recette comme les droits télévisuels.**

**Vos rapporteurs ne prennent pas de position tranchée sur cette dernière question** mais tiennent simplement à mettre en lumière la responsabilité propre des fédérations et des ligues, qui ne peuvent à la fois pousser les collectivités à la dépense en matière d'infrastructures sportives sans assurer, par ailleurs, une certaine visibilité de moyen terme quant à la hiérarchie de leur discipline. En un mot, on ne saurait demander à tel ou tel de s'équiper comme le Real Madrid si l'intéressé ne remporte le titre que moins d'une année sur dix et a plus d'une chance sur dix d'être relégué au terme de la saison. **Les organisateurs ne doivent donc pas tenir de double**

**discours mais choisir clairement un modèle de championnat et en assumer les conséquences logiques en matière d'équipements.**

**Proposition n° 12 : inciter les fédérations et les ligues de sport professionnel à sortir du « ni-ni » et à choisir clairement un modèle de championnat, soit résolument tourné vers les grands clubs soit plus équilibré ; ces organisateurs devront alors assumer les conséquences logiques de ce choix en matière d'équipements.**

**Proposition n° 13 : en conséquence, permettre aux organisateurs de réduire l'aléa sportif de leur discipline en limitant à 10 % au maximum la proportion des clubs relégués dans la division inférieure.**

---

## CONCLUSION GÉNÉRALE

Au terme de leurs travaux, vos rapporteurs sont conscients à la fois de l'importance des enjeux, notamment financiers, du sujet dont ils ont traité, et des limites des préconisations qu'ils ont pu formuler.

Ces limites tiennent au rôle de l'Etat, relativement modeste en matière de financement des grandes infrastructures sportives – et que vos rapporteurs ne souhaitent d'ailleurs pas voir croître dans le futur.

Elles tiennent aussi au principe de libre administration des collectivités territoriales, qui se traduit en l'occurrence par la juxtaposition de situations uniques et de contextes locaux particuliers bien davantage que par un « cas général » qu'il serait aisé de traiter.

Pour l'essentiel, il s'agit donc d'encourager un certain type d'approche de ces dossiers complexes par les collectivités, de dégager des bonnes pratiques et, à l'inverse, d'identifier les pièges à éviter. Il s'agit aussi de plaider pour une responsabilisation accrue des clubs professionnels eux-mêmes vis-à-vis de l'enceinte dans laquelle ils évoluent, que ce soit au travers de la propriété ou de la gestion de cette infrastructure. Il s'agit également de placer les fédérations et les ligues face à leurs responsabilités, ces organisateurs ne pouvant se contenter d'appeler les collectivités propriétaires de stades ou de salles (c'est-à-dire, *in fine*, les contribuables locaux) à « passer à la caisse » pour financer des projets de rénovation souvent coûteux, à un moment où de lourdes contraintes budgétaires pèsent sur elles.

Beaucoup de Français apprécient, à raison, la beauté du spectacle sportif et vibrent pour le(s) club(s) d'élite de leur territoire. Ils savent néanmoins que, dans le contexte actuel, les fonds publics ne peuvent financer les écrans de ce spectacle dans des proportions déraisonnables. C'est pourquoi, si dans la plupart des cas, un soutien financier public aux grands projets d'équipements sportifs restera presque toujours indispensable dans les prochaines années, il devra se faire les yeux ouverts, en s'assurant du juste calibrage du projet et dans la perspective de passer, dès que possible, le témoin au club résident.



---

## EXAMEN EN COMMISSION

Réunies le jeudi 17 octobre 2013 sous la présidence de Mme Marie-Christine Blandin, présidente de la commission de la culture, de l'éducation et de la communication et de M. Albéric de Montgolfier, vice-président de la commission des finances, les commissions des finances et de la culture, de l'éducation et de la communication ont entendu une communication de MM. Jean-Marc Todeschini, rapporteur spécial de la mission « Sport, jeunesse et vie associative », et Dominique Bailly, rapporteur au nom de la commission de la culture, de l'éducation et de la communication, sur le financement public des grands équipements sportifs.

**M. Albéric de Montgolfier, vice-président de la commission des finances.** – Nous souhaitons la bienvenue à nos collègues de la commission de la culture, de l'éducation et de la communication. J'ai l'honneur de coprésider cette réunion avec sa présidente Marie-Christine Blandin. Vous savez que notre président Philippe Marini participe avec Marc Massion, à la première conférence interparlementaire sur la gouvernance budgétaire prévue par l'article 13 du traité sur la stabilité, la coordination et la gouvernance (TSCG) en Europe.

Nos travaux de ce matin s'inscrivent dans la tradition de contrôle exercé conjointement par nos deux commissions, qui nous avait déjà conduits à examiner au printemps, avec Dominique Gillot et Philippe Adnot, le bilan consolidé des sources de financement des universités. Jean-Marc Todeschini et Dominique Bailly nous présentent le financement public des grandes infrastructures sportives, sujet que M. Todeschini a déjà abordé sous le prisme du rôle du Centre national pour le développement du sport (CNDS).

**Mme Marie-Christine Blandin, présidente de la commission de la culture, de l'éducation et de la communication.** – Merci de nous accueillir. Nous menons en effet de nombreux travaux communs. Nous apprécions l'expertise de la commission des finances : ainsi, s'agissant des aides à la presse, elle nous a été précieuse et je me félicite que les remarques que nous avons formulées quant à la situation des photographes aient été prises en compte.

**M. Jean-Marc Todeschini, rapporteur spécial de la commission des finances.** – L'idée d'orienter mes travaux de contrôle vers le financement public des grands équipements sportifs m'est venue des difficultés posées par la participation du CNDS à la construction ou à la rénovation des stades de l'Euro 2016 de football. La question centrale était alors celle-ci : que doit payer l'État, que doit payer le CNDS ? Toutefois, cela est loin d'épuiser le sujet puisque l'essentiel des financements provient pour l'heure des

collectivités territoriales. Les pressions qui s'exercent sur elles sont multiples. Quelques années après les travaux des commissions « grands stades » ou « grandes salles », ceux des députés David Douillet et Bernard Depierre, après la vaste étude de la Cour des comptes sur les rapports entre les collectivités territoriales et les clubs sportifs professionnels, nous avons donc souhaité étudier ces questions à notre tour.

Chacun connaît l'expertise de Dominique Bailly dans le domaine sportif et son expérience à la mairie d'Orchies, ville de basket-ball. Nous avons mené de nombreuses auditions - ministère, CNDS, fédérations, ligues, clubs, sociétés d'exploitation, consultants, etc. - et nous sommes déplacés à Lyon, Saint-Etienne ainsi qu'au Havre.

Les clubs d'élite des principaux sports pratiqués en France évoluent dans des stades ou des salles de capacité moyenne. En football, la capacité moyenne des stades de Ligue 1 s'élève à un peu plus de 29 000 places, contre plus de 38 000 en *Premier league* anglaise. En Pro A de basket-ball, la salle moyenne compte 4 569 spectateurs. En outre, nos deux plus grands équipements sportifs n'ont pas de club résident. Il s'agit en premier lieu du Stade de France, qui compte plus de 80 000 places. Cette absence de club résident a d'ailleurs valu à l'État de payer jusqu'à cette année une indemnité au consortium qui gère le stade.

Il s'agit également du Palais omnisports de Paris Bercy (POPB), seule salle française de plus de 10 000 places en configuration sport, qui n'abrite aucun club non plus. Ses dirigeants, qui nous ont exposé leur projet de rénovation à l'horizon 2015, considèrent d'ailleurs une telle absence comme un atout, sans renier la vocation sportive du lieu. Ainsi le sport est pour eux un événement comme les autres - au moins 35 jours par an -, qui se programme au milieu des spectacles, plus lucratifs, sans que le calendrier des compétitions d'un club ne puisse modifier la programmation de la salle.

En France, le modèle public prédomine : dix-neuf des vingt stades de Ligue 1 de football, douze des quatorze stades du Top 14 de rugby et la totalité des dix-huit salles utilisées en Pro A de basket-ball appartiennent à une collectivité. Les modes d'exploitation sont plus variés, mais le modèle dominant reste celui de l'exploitation par la collectivité elle-même, le club résident étant un simple locataire.

Les propriétaires, presque toujours des collectivités, font l'objet de pressions diverses, par exemple à l'occasion de grandes compétitions, pour agrandir ou améliorer ces équipements à leur frais. Les cahiers des charges des organisateurs de ces compétitions sont de plus en plus fournis : d'après le préfet Jacques Lambert, celui de la Coupe du monde de 1998 faisait 15 pages, contre 500 pour l'Euro 2016. Les villes peuvent certes renoncer à postuler...

Les fédérations et ligues, nationales ou européennes, ont également des exigences croissantes. Certes, aux termes de l'article R. 131-33 du code

---

du sport, elles ne peuvent imposer des règles dictées par des impératifs d'ordre commercial, comme le nombre de places, les espaces affectés à l'accueil du public, ou les installations de retransmission audiovisuelle. Mais, outre les pressions informelles, émergent des cahiers d'exigences baptisés par exemple « licence club » ou « labels stades », fondés en partie sur des critères commerciaux. Le respect de certaines de ces normes conditionne, dans certains cas, l'attribution d'une partie des droits télévisuels.

En Europe, les organisateurs ont moins de scrupules et peuvent conditionner l'inscription de clubs au respect de normes commerciales ou télévisuelles dans l'enceinte d'accueil. Nos trois champions nationaux des principaux sports de salle de l'année en cours n'évoluent pas dans des lieux conformes au cahier des charges européen : en basket-ball, Nanterre devra quitter son Palais des sports municipal pour se rendre à la Halle Carpentier afin de jouer l'Euroleague ; en handball, le PSG Hand évoluera également à Carpentier et non à Coubertin pour disputer la Ligue des champions ; en volley-ball, le Tours volley a bénéficié d'une grâce pour la saison en cours mais devra avoir trouvé une solution dès l'année prochaine. Les pressions subies par les collectivités peuvent être simplement locales, le club pouvant faire valoir ses propres besoins de développement, avec parfois un fort écho médiatique.

**M. Dominique Bailly, rapporteur de la commission de la culture. –**

Les évolutions récentes du stade de football montpelliérain de la Mosson illustrent parfaitement notre propos. Au cours des deux dernières décennies, Montpellier agglomération, son propriétaire, a réalisé de nombreux travaux. D'abord, une modification significative des plans du stade à l'occasion de la Coupe du monde de football dont Montpellier a été l'une des villes hôtes, avec la création d'un centre de presse et d'un salon officiel et d'autres rénovations, pour un coût total d'environ 20 millions d'euros. Ensuite, des adaptations de 4 millions d'euros pour accueillir la Coupe du monde de rugby de 2007 (nouvelle pelouse, rénovation des vestiaires, de l'éclairage et de la sonorisation, installations d'écrans géants, agrandissement de la tribune de presse). De nouveaux travaux de réfection, pour plus de 3 millions d'euros, ont porté sur la mise aux normes de l'UEFA de l'ensemble des sièges pour la Ligue des champions 2012-2013. Enfin, bien que la ville ne doive pas accueillir de matchs de l'Euro 2016 de football, l'agglomération a annoncé 50 millions d'euros de travaux pour faire de la Mosson un équipement haut de gamme : couverture de la partie du stade non encore abritée par un toit transparent, agrandissement des loges, mise aux normes handicapés et création de 3 000 places de stationnement.

L'État n'est pas complètement absent, mais ce n'est pas lui qui prend les initiatives. Le plan football lancé en vue de l'Euro 2016 n'implique aucune planification étatique mais un engagement de soutien juridique et financier aux initiatives locales, à hauteur de 160 millions d'euros, porté par le CNDS. Des dispositions législatives et réglementaires ont été prises afin

que les stades exploités sous le régime du bail emphytéotique administratif (BEA) ou portés par un acteur privé soient éligibles à ce soutien. Un plan similaire devait concerner le handball dans la perspective du championnat du monde de 2017 organisé en France. Il a été suspendu par le conseil d'administration du CNDS fin 2012, dans le cadre du redressement de ses finances. Les demandes de soutien à la construction passent désormais par le canal ordinaire des demandes de subventions.

Notez que l'octroi de ces aides est suspendu à la décision de la Commission européenne, à laquelle a été notifié, au titre des aides d'État, le régime d'aide du plan football. La Commission ne s'est toujours pas prononcée sur sa compatibilité aux règles de la concurrence. Un examen aussi poussé est assez rare dans le domaine du sport. Le cas des stades de l'Euro 2016 pourrait éclaircir le droit communautaire en la matière, avec cette difficulté : les améliorations en partie financées par le CNDS, bien qu'effectuées à l'occasion d'un événement international, ont vocation à demeurer et à profiter en partie à des clubs professionnels.

Dans les projets en cours ou récemment achevés, nous constatons que la propriété publique de l'équipement demeure la règle, à l'exception bien connue de l'Olympique lyonnais (OL). Les modèles d'exploitation sont plus variés : au Havre, un club (HAC) occupant gère le nouveau stade au travers d'une filiale ; les partenariats public-privé (PPP) se répandent, notamment au Mans, à Marseille, à Dunkerque. Reste que dans tous les cas, un fort soutien public est indispensable pour mener les projets à bien, même à Lyon. En effet, le projet de l'OL n'aurait pu aboutir sans soutien public. Ainsi, les expropriations sur le site retenu ont été facilitées par la loi du 22 juillet 2009, qui déclare d'intérêt général les enceintes sportives ainsi que les équipements connexes, « quelle que soit la propriété privée ou publique de ces installations ». Ensuite, le CNDS a octroyé une subvention de 20 millions d'euros au projet lyonnais après modification des dispositions réglementaires interdisant les aides à des projets privés. A cela se sont ajoutés la garantie de 40 millions d'euros du conseil général du Rhône et un prêt obligataire de 20 millions d'euros de la Caisse des dépôts et consignations.

Un dernier mot au sujet de la Fédération française de rugby (FFR), qui ambitionne de se doter d'un stade de 82 000 places à Ris-Orangis, pour un coût de l'ordre de 600 millions d'euros. Le plan de financement reste à définir mais la FFR souhaiterait des apports uniquement privés. Au contraire des clubs, la fédération n'est pas soumise à l'aléa sportif, mais le nombre d'événements qu'elle pourra assurer est moins élevé que celui de clubs engagés dans des championnats réguliers. La FFR fait reposer l'équilibre financier de son ouvrage sur une hypothèse de 17 à 20 événements par an, dont 5 à 6 rencontres du XV de France. Elle souhaite un équipement multimodal, capable d'accueillir d'autres sports ainsi que des concerts.

---

**M. Jean-Marc Todeschini, rapporteur spécial.** – Dans notre rapport, nous avons préféré les propositions aux injonctions, car le contrôle parlementaire ne saurait empiéter sur l'autonomie des collectivités territoriales. Mieux vaut un recueil des bonnes pratiques comme des pièges à éviter. Chaque acteur impliqué sur ces dossiers doit demeurer à sa place et assumer pleinement ses responsabilités, sans se défaire sur les autres.

Commençons par les collectivités. Un calibrage adéquat de leur projet est un premier impératif. En un mot, elles doivent se garder de la « folie des grandeurs », en dépit de toutes les pressions et des illusions que font naître une ou deux années de résultats exceptionnels du club résident. Les stades de football d'Istres – le club est aujourd'hui en Ligue 2 –, de Grenoble et du Mans constituent des exemples d'infrastructures formatées pour la Ligue 1 sinon pour l'Europe, et que les collectivités propriétaires doivent entretenir bien que les clubs n'attirent pas un public suffisant.

Les collectivités doivent donc prendre une décision dégagée des événements et des succès immédiats et fondés sur de réels besoins de long terme. Les établissements financiers avec qui l'Olympique lyonnais a contracté des emprunts ont demandé un plan de financement fondé sur un scénario de présence de l'OL en Ligue 2 pendant trois ans. Un exemple à suivre. La lourdeur des investissements et la glorieuse incertitude du sport devraient conduire les futurs propriétaires à évaluer la rentabilité dans un scénario résolument pessimiste.

Idéalement, un échelon territorial modérateur – la région, dans certains cas – porterait un deuxième regard sur le projet envisagé. Les collectivités gagnent à partager leurs expériences plutôt qu'à prendre ce type de décisions isolément. L'Association nationale des élus en charge du sport (ANDES) peut fournir le cadre de ces échanges.

Un mot sur les PPP : nous ne les condamnons pas en bloc. Ils permettent parfois de réaliser des projets dont la complexité dépasse la compétence de la maîtrise d'ouvrage publique, offrent des facilités de financement et optimisent la gestion de l'équipement. Mais ce modèle a des limites : un intermédiaire entre la collectivité et le club complique les relations ; et le club perd à long terme le contrôle de son équipement. Pire, ce modèle comporte des dangers : en étalant la charge dans le temps, le PPP incite les collectivités à voir trop grand, au risque de subir de graves déconvenues si le club résident périclité. Il favorise également souvent la prise en compte d'hypothèses sportives optimistes.

**M. Dominique Bailly, rapporteur.** – S'agissant du rapport entre les clubs et les collectivités, il n'existe pas de modèle idéal. L'agglomération Saint-Etienne Métropole pilote la rénovation du stade Geoffroy Guichard, partie intégrante du patrimoine public local. Les pouvoirs publics assument la dépense : charge à eux de maîtriser la taille et l'évolution du projet.

Néanmoins, dans de nombreux autres cas, l'implication des clubs dans l'exploitation, voire dans la propriété de « leur » stade serait une façon utile de les responsabiliser. Le cas lyonnais n'est guère incitatif au vu des difficultés rencontrés par ce club pourtant très structuré... mais il existe d'autres solutions, comme le BEA ou les conventions d'occupation, attribuant la gestion du stade ou de la salle au club résident. Ce modèle a été choisi au Havre : le club a été associé dès l'origine au projet de nouveau stade, décidé et financé par l'agglomération havraise. Le HAC en assure à présent l'exploitation au travers d'une filiale *ad hoc*. Il règle les charges d'entretien du locataire et verse une redevance de l'ordre de 1 million d'euros par an à l'agglomération en essayant de dégager ce revenu sur les activités extra-sportives.

Sous cette lumière, il serait opportun de faciliter des transferts de droits ou de propriété en permettant aux collectivités territoriales de soutenir financièrement les clubs à réaliser un projet privé ou à acquérir en tout ou partie un équipement public.

En revanche, quel que soit le modèle retenu, le principe de responsabilité impose de faire payer au club le juste prix de la location de l'équipement. A titre d'illustration, la chambre régionale des comptes de la région Provence-Alpes-Côte d'Azur a récemment pointé du doigt le cas de Marseille, pour le choix contestable d'un PPP et pour le très faible montant de la redevance réclamée à l'OM - 50 000 euros par an au lieu des 8 millions d'euros évalués par la chambre.

Quant à l'État, il doit rester à sa place. Il doit limiter son action au co-financement des enceintes destinées à accueillir de grands événements internationaux, dans l'attente de la levée définitive du risque communautaire. En outre, il devrait assumer ses décisions, sans les faire financer par le CNDS. Les engagements ont été pris pour l'Euro 2016 : il importe désormais d'apporter au CNDS la ressource correspondante, afin d'éviter la confusion des rôles et le blocage de certains projets.

Par ailleurs, nous nous félicitons bien sûr du récent accord avec le Stade de France, qui met fin, pour au moins quatre ans, aux pénalités pour absence de club résident - le Sénat les a critiquées à de nombreuses reprises. Et nous voulons souligner que si l'Ile-de-France comptait à l'avenir deux stades de plus de 80 000 places sans club résident, la concurrence serait féroce pour l'organisation des événements ; au bout du compte, l'un des ouvrages périliterait sûrement, ce qui coûterait très cher. L'État doit par conséquent soutenir la conclusion d'un accord équitable et durable entre le Stade de France et la FFR.

Un dernier mot au sujet des fédérations et des ligues : elles ont trop souvent poussé les collectivités « au crime » en prescrivant des dépenses qui ne les engageaient pas et sans réfléchir à leurs conséquences pour les contribuables. Qu'elles s'interrogent : veulent-elles des championnats

---

déséquilibrés où les mêmes gagnent à chaque fois, et peuvent ainsi s'équiper, comme Barcelone, Manchester ou le Bayern Munich ? Ou bien des championnats plus équilibrés, sans pouvoir exiger alors que chacun soit suréquipé ? Les organisateurs peuvent peser sur le modèle : en amont, avec la répartition de sommes comme les droits télévisuels ; en aval, en évoluant vers des modèles fermés à l'américaine qui anéantissent le risque de descentes – nous n'y sommes personnellement pas favorables mais le débat est ouvert ; à tout le moins en réduisant le nombre de descentes ou bien en accordant un droit à l'erreur ponctuel l'année suivant un investissement important dans un stade.

**M. Roger Karoutchi.** – Vous parlez du « rôle modérateur » de la région. Pour l'heure, la région Ile-de-France, que je connais bien, a surtout un rôle de financeur, et à contrecœur qui plus est ! Le Stade de France nous avait été vendu avec le Paris-Saint-Germain comme club résident. En fait, il n'y est jamais allé, et, de surcroît, nous avons dû rénover le Parc des princes. L'entretien du Stade de France coûte cher. Quel club pourrait imaginer remplir régulièrement 80 000 places ? Résultat des courses : la région compense une partie des pertes, sous des formes diverses. Nous avons d'ailleurs payé davantage pour des spectacles comme le Roi Lion ou Cléopâtre que pour les événements sportifs. Ce n'est pas notre rôle. En attendant de rétablir l'équilibre du stade, nous trouvons des expédients, comme l'achat de places pour les scolaires : c'est un bricolage coûteux, pas une solution pérenne.

Puis la FFR a refusé de discuter sur la prolongation de sa convention avec le Stade de France : elle voulait le même équipement pour elle ! Nous avons dit stop : on ne va pas payer pour deux Cléopâtre ! De plus, le territoire retenu, dans l'Essonne, dispose déjà de capacités d'accueil de grands spectacles : le Grand Dôme de Villebon-sur-Yvette compte 15 000 places et n'arrive pas davantage à l'équilibre. Entre la demande sportive et les exigences des fédérations, il faut trouver une voie raisonnable.

Je pourrais aussi parler des fédérations de sport automobile, qui veulent également leur circuit en Ile-de-France... Revenons sur Terre : nous n'avons pas les moyens de payer tout cela. La vérité, c'est que l'État a pris des engagements en prévision des Jeux olympiques de 2012 et s'est désengagé aussi vite, une fois la candidature de Londres retenue par le Comité international olympique. Résultat : les fédérations se tournent désormais vers les collectivités. La région Ile-de-France a mis un terme à certaines conventions avec les fédérations, mais l'on ne tiendra pas longtemps si tout le monde exige son grand équipement.

**M. Philippe Dallier.** – Je salue à mon tour le travail réalisé par nos deux rapporteurs. À dire vrai, nous nous attendions un peu à leurs conclusions.

La Seine-Saint-Denis a la chance d'avoir le Stade de France. Celui-ci a longtemps vidé nos commissariats les soirs de match – heureusement, une autre organisation a été trouvée depuis pour assurer la sécurité... Mais, à côté de cela, ce département demeure avant-dernier dans le classement des équipements sportifs, alors qu'il a la population la plus jeune de France. L'État a généreusement monté un plan de rattrapage de 15 millions d'euros il y a deux ans, et l'on nous presse de solliciter le CNDS avant que ses subventions ne se tarissent...

Je pense, moi aussi, que le projet de stade de la FFR est une folie. L'agrandissement du Parc des princes dont j'entends parler est aussi une folie. Nous marchons sur la tête : nous n'avons pas les moyens de tout financer. Vous avez raison de souligner que les rôles respectifs de l'État, des collectivités et des fédérations sont à revoir complètement. La libre administration des collectivités territoriales est un principe dangereux s'il consiste à les laisser démunies face aux exigences des fédérations sportives et des ligues. L'État est la plupart du temps partie aux négociations relatives aux équipements, quoi que rien ne l'y oblige. Ne pourrait-on renforcer son pouvoir en la matière ?

Un mot sur les PPP, que l'on pourrait assimiler à une carte de crédit rechargeable pour les collectivités locales pauvres. En Seine-Saint-Denis, y ont eu recours ceux qui n'avaient pas les moyens ! À leurs débuts, on les vantait comme des « financements innovants ». A la vérité, ils consistent à ponctionner durablement les collectivités, qui paient un loyer, et à les déposséder de la maîtrise de leur endettement... C'est pourquoi j'ai toujours refusé d'en signer. Bref, ne peut-on élaborer un schéma national relatif aux grands équipements, en conférant un droit de veto à l'État ?

**Mme Corinne Bouchoux.** – Sans vouloir m'immiscer dans la politique francilienne, j'approuve totalement les propos de MM. Karoutchi et Dallier : nous marchons sur la tête. Nous ne sommes plus dans les années soixante, à l'époque où les élus voulaient tous leur stade – et une autoroute pour y accéder. L'expérience canadienne nous enseigne qu'il y a là une source majeure de risques pour la vie publique.

Philippe Séguin voyait effectivement dans les PPP une forme de crédit renouvelable susceptible d'assassiner les collectivités locales et les élus avec, mettant à mal notre modèle démocratique. Il avait parfaitement raison.

Soyons attentifs aux évolutions des modèles économiques sportifs : droits de retransmission, salaires des joueurs... Les circuits d'argent, dont l'origine est parfois délictueuse, sont opaques – voyez le rapport de la commission d'enquête dont le rapporteur est Eric Bocquet. Il n'est plus question de sport pour tous mais de dictature du football et du marché, et tandis que de nombreux jeunes sont privés d'équipements de proximité, nous allons construire de nouveaux « temples » qui resteront vides. Sans compter que l'aléa sportif peut tout faire basculer du jour au lendemain. Au

---

Mans par exemple, le stade est superbe mais il ne sert plus à rien. Nos concitoyens nous demanderont des comptes : il est urgent d'agir. La constitution de la mission commune d'information sur le sport professionnel et les collectivités locales est bienvenue.

**M. Michel Le Scouarnec.** – Je vous rejoins sur le rôle de l'État et du CNDS. Il ne faut toutefois pas oublier les zones rurales. L'État doit viser un développement harmonieux des territoires et notre rôle de parlementaires est d'y veiller. Les crédits du CNDS n'appartiennent pas aux grandes villes. Le sport amateur concerne des millions de gens, et pour assister à des grands événements sportifs ou culturels, les habitants des petites communes doivent faire beaucoup de kilomètres. Par ailleurs, le PPP est un choix risqué, car lorsque le club disparaît, la collectivité doit bien sûr continuer d'honorer ses engagements.

**Mme Marie-Christine Blandin, présidente de la commission de la culture, de l'éducation et de la communication.** – Lorsque j'ai exigé que la rénovation du stade de Lens soit l'occasion de le rendre compatible avec la pratique du rugby, j'ai essuyé une manifestation. J'aimerais donc savoir si tous les nouveaux grands équipements créés pour le football sont aménagés pour accueillir des matchs de rugby.

Je rejoins Philippe Dallier : nous pourrions exiger qu'une étude soit formalisée préalablement au lancement d'un grand projet, qui répertorie les sites existants, leur capacité d'accueil et leur santé financière. L'État pourrait, sur ce fondement, exercer son droit de veto. Il est bon de rendre compatible certains équipements avec d'autres types de manifestations, et pas seulement le Roi Lion, car s'agissant des spectacles d'opéra, au Stade de France, on entend davantage les poids lourds des autoroutes voisines que les chanteurs sur scène.

Avez-vous connaissance de l'évolution des dépenses d'investissement dans les grands équipements, et peut-on les comparer aux dépenses d'investissement en matière de culture et d'éducation ? Soyons sévères dans nos préconisations : tout le monde se serre la ceinture, il n'y a pas de raison que certains se goinfrent de béton pour construire des équipements qui ne seront pas occupés.

Enfin, le CNDS a-t-il deux guichets distincts pour le soutien aux actions territoriales en matière de sport pour tous et le financement des grands équipements, et sont-ils suffisamment étanches ?

**M. Albéric de Montgolfier, vice-président de la commission des finances.** – Le CNDS, qui cofinance de nombreux équipements, ne pourrait-il pas jouer un rôle de modérateur en conditionnant son soutien au respect d'une forme de planification ? Le compte d'exploitation du Palais omnisports de Paris Bercy, salle multi-activités, est-il équilibré ? Le POPB peut-il constituer un modèle ?

**M. Jean-Marc Todeschini, rapporteur spécial.** – Je suis heureux de voir que nous sommes tous d'accord, sans doute parce que nous sommes tous soumis aux mêmes pressions. Reste que légiférer dans ce domaine n'est pas simple. La ministre des sports a été courageuse de n'inscrire aucun crédit au titre de la compensation pour absence de club résident au Stade de France en loi de finances pour 2013, puis d'engager une négociation serrée avec le consortium qui a abouti à l'abandon de cette compensation pour quatre ans. Juridiquement, ce n'était pas évident, mais le consortium a cédé. Il est certain qu'en 1995, l'État a contracté sous la pression de la Coupe du monde. Aujourd'hui, ce type de pression pèse sur les élus locaux.

Le CNDS a été saigné à blanc entre autres par les stades de l'Euro 2016 et les grandes salles dites Arénas. C'est pourquoi la ministre a décidé de supprimer l'enveloppe affectée à ces dernières au sein de cet établissement public. Par ailleurs, je ne considère pas que le CNDS a vocation à jouer un rôle de modérateur, c'est un outil de financement pour les infrastructures dans les territoires, non pour les équipements nationaux. Au dernier trimestre de l'an passé, le plan de redressement adopté par le conseil d'administration du CNDS a interrompu les financements sur tout le territoire, ce qui a posé de nombreux problèmes juridiques.

A propos du grand stade de rugby, même si je n'ai pas employé les mêmes mots que Roger Karoutchi, j'ai la même analyse que lui. Il est déjà heureux que Valérie Fourneyron ait réussi à remettre autour de la même table la FFR et le consortium Stade de France, qui ne se parlaient plus, et qu'un accord ait été trouvé entre les deux parties jusqu'en 2017. Sur son projet de grand stade, cette fédération m'a présenté un dossier alléchant. Mais au bout du compte, les spectacles artistiques de type Cléopâtre ne se produiront pas à la fois dans les deux grands stades, sans même parler du Grand Dôme de Villebon-sur-Yvette. Nous verrons si le projet avance. Cela dit, en pratique, même si la Fédération prévoit un financement sans argent public, nous savons bien que ce type d'équipement n'aboutit pas sans soutien public.

**M. Albéric de Montgolfier, président.** – L'État apporte au moins des garanties.

**M. Jean-Marc Todeschini, rapporteur spécial.** – En effet. A Lyon, le conseil général a apporté les siennes. Monsieur Karoutchi, nous ne préconisons pas que la région soit le financeur. Ma région a refusé à Nancy comme à Metz de financer un stade pour l'Euro 2016. Nous penchons pour un rôle modérateur des régions, quoique dans certains endroits, les communautés urbaines pourraient le remplir plus efficacement. Il n'y a pas de modèle unique mais un principe : ne pas laisser les villes seules face aux décisions.

S'agissant des PPP, nous sommes tous d'accord. Le goût pour ces financements ne dépend pas de la couleur politique.

---

**M. Philippe Dallier.** - Les mauvaises idées sont les mieux partagées...

**M. Jean-Marc Todeschini, rapporteur spécial.** - Le scénario présenté par le maître d'œuvre est toujours trop optimiste, et les détails masqués aux collectivités. Au Mans, l'aléa sportif était censé être couvert par Vinci : en réalité, du fait de la faillite du club, sa couverture risque de retomber sur la ville. Le législateur devra se pencher sur ces sujets.

Le Parc des princes sera agrandi dans la perspective de l'Euro 2016. Mais la coupe d'Europe 2020 se déroulera dans un réseau de grandes villes d'Europe sélectionnées avant le début de l'Euro 2016. L'UEFA choisira vraisemblablement des infrastructures existantes. Ensuite, ce qui est censé n'être qu'une opération ponctuelle deviendra peut-être la règle...

Établir un schéma national suppose de décider de l'implantation des grands clubs. Ce serait l'idéal, mais nous évoluerions de ce fait vers des ligues fermées. Si l'on veut responsabiliser les clubs, à l'image des clubs anglais et allemands, il faut qu'ils soient propriétaires de leur infrastructure ou au moins qu'ils l'exploitent - en France, le budget d'un club est composé pour l'essentiel de masse salariale, ils ne consentent aucune dépense d'investissement. Le droit européen nous amènera peut-être vers ce mode de fonctionnement.

**M. Dominique Bailly, rapporteur.** - Le constat est partagé sur tous les bancs. Nous pouvons le contrarier si nous faisons preuve d'une vraie volonté politique. La ministre a eu le courage de dire non à la fédération française de handball dans la perspective du championnat du monde de 2017. Ce volontarisme politique doit s'exercer à tous les niveaux, car rien ne peut se faire sans la puissance publique - l'exemple de l'Olympique lyonnais en témoigne.

Le cas du Havre est instructif : la communauté d'agglomération a associé très en amont tous les partenaires sur un projet de développement de long terme. La cuisine centrale du Stade Océane distribue par exemple plus de 2 000 repas dans l'agglomération, sur lesquels l'exploitant, donc le club, touche une commission. Voilà une gestion intelligente. Chaque année, la communauté d'agglomération touche un million d'euros pour rembourser son emprunt. Sommes-nous capables de faire cela à l'échelle nationale ?

**M. Jean-Marc Todeschini, rapporteur spécial.** - Le stade du Havre est équilibré alors que le club évolue en Ligue 2 car le projet a été conçu sur cette base.

Madame la présidente Blandin, la plupart des stades sont rugby-compatibles. En revanche, je ne peux répondre à votre autre question, ne disposant pas d'éléments précis sur l'évolution annuelle des dépenses des collectivités territoriales en matière de grands équipements sportifs.

S'agissant du POPB, il est bénéficiaire. Son agenda est rempli à l'avance, et la salle est très souvent pleine. Mais il s'agit d'un cas isolé, dans un environnement particulier : l'Ile-de-France, Paris....

**M. Philippe Dallier.** – Paris n'est pas l'Ile-de-France !

**M. Jean-Marc Todeschini, rapporteur spécial.** – Le modèle n'est pas transposable. Ceux qui s'y essaient n'y parviennent pas.

Madame Bouchoux, vous avez parlé de temple vide : notre rapport évoque des cathédrales vides...

**M. Philippe Dallier.** – C'est une question de chapelle !

**Mme Corinne Bouchoux.** – Je parlais de temple laïc...

**M. Jean-Marc Todeschini, rapporteur spécial.** – On invoque souvent les exemples étrangers, mais les sociétés qui se trouvent derrière les clubs ne s'investissent pas toutes de la même façon, et n'investissent pas toutes dans les équipements. La Coupe du monde au Qatar précipitera une évolution vers la démesure totale.

**M. Dominique Bailly, rapporteur.** – Cela dit, même les Brésiliens s'interrogent sur l'opportunité de dépenser tant d'argent dans les stades de football de la coupe du monde de 2014 !

**M. Albéric de Montgolfier, président.** – Nous vous remercions. Je propose aux deux commissions de vous donner acte de votre communication et d'en autoriser la publication sous forme de rapport d'information.

**Acte a été donné aux rapporteurs de leur communication et il a été décidé d'autoriser la publication du rapport.**

---

## LISTE DES DÉPLACEMENTS

Personnes rencontrées lors de la visite du Palais Omnisports de Paris Bercy  
(Jeudi 4 avril 2013) :

M. Hermano Sanches-Ruivo, Président du Conseil d'administration

M. Philippe Ventadour, Directeur général

M. Julien Collette, Secrétaire général

Personnes rencontrées lors du déplacement à Lyon et Saint-Etienne  
(Mercredi 19 juin 2013) :

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

M. Patrick Iliou, Directeur général adjoint de l'Olympique Lyonnais

M. Xavier Pierrot, Stadium Manager et Chef du projet Grand Stade

Mme Danielle Chuzeville, Présidente du **Conseil général du Rhône**

M. Pierre Goffinet, Directeur général des services

M. Roland Crimier, Vice-président de la **Communauté urbaine de Lyon**  
en charge des grands projets

M. Bertrand Prade, Directeur de Cabinet du Président de la Communauté  
urbaine de Lyon

M. Maurice Vincent, Maire de Saint-Etienne, Président de la **Communauté  
d'agglomération Saint-Etienne Métropole**

Monsieur Roland Goujon, Vice-président de Saint-Etienne Métropole en  
charge des équipements sportifs

Monsieur Eric Frécon, Directeur de Cabinet de Saint-Etienne Métropole

Personnes rencontrées lors du déplacement au Havre

(Mercredi 18 septembre 2013) :

M. Jean-Pierre Louvel, Président du **Havre Athlétic Club** (HAC)

M. Alain Caldarella Directeur général d'**Océane Stadium**

M. Jean-François Caux, Directeur général adjoint de la **Communauté de  
l'agglomération havraise** (CODAH)

M. Jean-Baptiste Gastinne, adjoint au maire du **Havre**, chargé du développement territorial et du Havre 2017

---

## LISTE DES PERSONNES ENTENDUES

*(mercredi 20 mars 2013)*

M. Alain Garos, Directeur du pôle haut niveau et des équipes de France de la Fédération française de basket-ball

M. Damien Héno, responsable salles et terrains de la Fédération française de basket-ball

M. Michel Rochereau, Directeur du développement et gérant de la société ISC (cabinet de conseil spécialisé)

M. Patrick Bayeux, consultant en politique sportive, associé au cabinet ISC

*(jeudi 21 mars 2013)*

M. Christian Rasoamanana, directeur « secteur public » du cabinet PricewaterhouseCoopers

*(Jeudi 4 avril 2013)*

M. Patrick Wolff, Président de l'Association nationale des ligues de sport professionnel

*(Mardi 9 avril 2013)*

M. Joël Delplanque, Président de la Fédération française de handball

M. Denis Masseglia, Président du Comité National Olympique et Sportif Français

*(Jeudi 19 avril 2013)*

M. Jean-François Guillot, Directeur général du Centre national de développement du sport

M. Hervé de Bigault de Casanove, Directeur de projets de Vinci Concessions

M. Damien Rajot, Directeur opérationnel de Vinci Stadium

M. Franck Dhersin, Directeur des Relations institutionnelles du groupe Vinci

*(Jeudi 25 avril 2013)*

M. Jacques Thouroude, Président de l'Association nationale des élus en charge du sport

M. Victoriano Melero, Directeur de cabinet du Président de la Fédération française de football

M. Xavier Daniel, Directeur exécutif d'Euro 2016 UEFA

*(Jeudi 16 mai 2013)*

M. Jacques Lambert, Président du Comité de pilotage de l'Euro 2016

*(Jeudi 3 octobre 2013)*

Mme Valérie Fourneyron, Ministre des Sports, de la jeunesse, de l'éducation populaire et de la vie associative

M. Loïc Duroselle, conseiller budgétaire

M. Corentin Segalen, conseiller parlementaire