

INTRODUCTION

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

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

C'est à la fois pour procéder à un état des lieux et lui proposer toutes recommandations utiles que le Ministre des Sports a installé en février dernier, la « Commission Grands Stades Euro 2016 », en lui laissant une vaste liberté d'appréciation, s'agissant de fixer le champ et les limites de son intervention. Si notre Commission a eu pour première

priorité de répondre à la question qui lui était posée - à savoir la capacité de la France de disposer dès 2014, des 10 grandes enceintes nécessaires à la tenue de l'Euro 2016 – il lui est apparu d'emblée qu'elle ne pouvait traiter ce sujet, fût-il essentiel pour les acteurs du football hexagonal, isolément d'une réflexion d'ensemble sur la rénovation de nos stades de football et de rugby.

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

La composition même de notre instance et l'origine des interlocuteurs qu'elle s'est choisie, élus du peuple, représentants du Ministère des Sports, des fédérations, des ligues et des clubs de football et de rugby, experts issus de la société civile, invitaient à retenir une telle approche, autant que le moment choisi pour la créer, situé bien en amont de tout acte officiel de candidature.

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

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

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

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

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

Pour autant, il faudra tenir compte des marges de manœuvre extrêmement restreintes qu'autorisent une situation économique et financière marquée par une crise mondiale qui n'est pas de nature à susciter l'engagement des investisseurs privés, par une croissance européenne et nationale atone, qui combinées au déficit des finances publiques, limitera le recours au financement de l'Etat, si tant est qu'il puisse être envisagé . Si la conjoncture prévalant à la fin des années 90 et au début des années 2000 a, sans nul doute, facilité le mouvement de rénovation des stades un peu partout en Europe, il est clair que le

retournement de tendance auquel nous assistons aujourd'hui n'encourage pas à l'optimisme, concernant la capacité de la France à rivaliser avec les pays les plus en pointe dans ce domaine.

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

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

I- **La France accuse aujourd'hui un incontestable retard dans le processus de modernisation de ses grands stades qui**

constitue un handicap pour le développement du sport professionnel

I-1 Les handicaps de la France

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

La capacité

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

Seuls deux stades dépassent la jauge de 50 000 places, condition nécessaire mais non suffisante pour recueillir le label 5 étoiles fixé par l'UEFA. Il s'agit du Stade de France à St-Denis et du Stade Vélodrome à

Marseille. A titre de comparaison, l'Allemagne compte 7 stades, l'Espagne, 6, l'Italie et l'Angleterre, 3 stades d'une envergure supérieure à 50 000 places.

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

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

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

Au regard des ces deux locomotives européennes, la France est distancée (21 973 spectateurs par match), se situant à la traîne d'un peloton emmené par l'Espagne (29 060 spectateurs par match) et l'Italie (23 726 spectateurs par match). Elle présente en revanche un taux de

remplissage des stades assez satisfaisant (75,4 % contre 75,2% à l'Espagne et 58,5 % à l'Italie), qui donne la mesure des potentialités de développement du football français.

*

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

*

La qualité d'accueil

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

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

Les stades français, trop anciens ou inadaptés, ne proposent pas, à cet égard, la gamme de services que les stades anglais ou allemands, de facture contemporaine, offrent aux spectateurs. L'économie de la billetterie - qui repose notamment sur la rentabilité des espaces VIP (loges et sièges premier) - en est une illustration manifeste. Seulement 1 178 sièges à prestations sont disponibles dans les stades français, soit 4% de la surface globale, loin des standards européens qui oscillent entre 8 et 12 % du nombre total des places. Alors que la demande est réelle, l'impossibilité de la satisfaire se traduit par un manque à gagner important pour nos stades.

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

Nombre de stades français, à l'image du Parc des Princes, sont insuffisamment pourvus en espaces réceptifs et certains d'entre eux sont

même totalement démunis en loges privatives (Auxerre, Nice, Le Havre, Lille, Saint-Etienne). Aucune enceinte française, aucun club hexagonal ne peuvent prétendre à cet égard rivaliser avec leurs équivalents anglais ou allemand, où les places avec prestations sont une source de revenus considérables les jours de match. A titre d'exemple, Manchester United prévoit de réaliser 43% de son chiffre d'affaires « Match day » grâce aux 9% des places les plus chères. Ce cas, certes extrême, souligne néanmoins le fossé qui nous sépare de nos principaux concurrents.

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

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

La multifonctionnalité

Ce panorama général ne serait pas complet si n'était pas évoquée la trop faible multifonctionnalité des grands stades français. Si certaines

de nos enceintes servent à plusieurs usages (le Stade de France, le Parc des Princes, la Beaujoire, le Stade Vélodrome), accueillant indifféremment matchs de football et matchs de rugby, concerts ou opéras, il n'en reste pas moins que l'essentiel de nos stades sont quasi exclusivement dédiés à la pratique du football et du rugby. Les rares qui accueillent à ce jour ce type d'évènements n'ont pas été conçus à cet effet et risquent de ne plus être compétitifs sur un marché international du spectacle concurrentiel.

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

Ce qui est pourtant en jeu derrière la question des grands stades, c'est la compétitivité sportive de notre pays et le modèle économique de notre sport professionnel qui sont intimement liés. La compétitivité sportive parce qu'elle dépend du maintien de notre capacité à organiser des grands événements sur notre sol comme de la faculté à trouver de nouvelles ressources pour financer le développement de nos clubs ; le modèle économique de notre sport professionnel parce qu'il est le fruit

d'un équilibre entre les différentes sources de richesses suscitées par le spectacle sportif (billetterie, droit médias, mécénat (sponsoring), commercialisations diverses (« merchandising »).

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

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

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

I-2 Le retard pris peut compromettre notre capacité à être sélectionné comme pays hôte d'un événement majeur.

Tout pays candidat à la tenue d'une grande compétition sportive doit en effet souscrire à un cahier des charges qui fixe le cadre de ses

obligations vis-à-vis de la fédération internationale organisatrice. Si la feuille de route à suivre pour l'Euro 2016 n'est pas connue à ce jour, tout porte à croire que les exigences définies par l'UEFA pour les deux éditions précédentes (2008 et 2012) ne seront que modifiées à la marge, le cadre général à respecter étant reconduit dans ses grandes lignes.

Des cahiers des charges exigeants

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

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

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

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

- a) Les critères généraux, qui fixent le nombre et la capacité des stades à livrer (8 actuellement, d'une capacité nette de 30 000 places pour les matchs de groupe, de 40 000 pour les quart et demi-finales, de 50 000 pour les matchs d'ouverture et la finale), ainsi que les « standards » en matière de pelouse, éclairage, sièges et parkings.
- b) Les critères techniques qui récapitulent le nombre et la superficie des espaces nécessaires au bon déroulement des rencontres.
- c) Les prescriptions relatives aux tribunes et emplacements spécifiques (tribune officielle, programme « Hospitalité », tribunes de presses et installations médias).
- d) Les besoins en administration générale (Bureaux, salles de réunion...)
- e) Les principes fondamentaux applicables à la circulation des personnes, la fiscalité, les douanes, la sécurité, le détail des mesures à prendre faisant l'objet d'un accord ultérieur avec l'Etat du pays organisateur, agissant dans le cadre de ses prérogatives de puissance publique.

Des préconisations précises sur les délais de livraison des stades, fixant à 2 années avant l'échéance, afin d'y permettre le déroulement

d'événements tests, la date de fourniture de l'équipement, complètent le dispositif à respecter.

Une obligation de se mettre à niveau

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

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

Ce décalage est d'autant plus manifeste que c'est en ces domaines que les besoins se sont accrus de manière exponentielle, suscitant la mise au point de critères extraordinairement exigeants. A titre d'illustration, la capacité d'accueil demandée pour les « Espaces

d'hospitalité » est substantielle puisqu'elle peut aller jusqu'à 5 000 personnes, ce qui peut se traduire par la création de villages spécifiques, dans un espace protégé à l'intérieur ou à proximité immédiate du stade.

Quant à l'organisation des « tribunes presse », elle nécessitera, en France, un effort considérable à accomplir. Elle constitue, en effet, dans bien des cas, une vraie difficulté technique, tant le nombre de médias à accueillir est plus important pour une compétition comme l'Euro que pour les matchs traditionnels. Quand on sait qu'une position de commentateur TV équivaut à 6-8 places de spectateurs normaux et une position de presse écrite à 3-4 places, on mesure les aménagements qu'il reste à faire pour doter les stades français d'un accueil presse à la hauteur de l'événement envisagé. Autant dire que les carences françaises en matière de qualité d'accueil, entendu au sens large du terme, sont un handicap majeur, à l'heure où l'on s'interroge sur le bien fondé d'une candidature à l'Euro 2016.

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

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

et Ukraine), le Portugal (2004) constituant l'unique exception à ce phénomène, laissant le pays, à contrario, dans un état de « suréquipement » relatif.

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

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

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

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

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

I-3 L'inadaptation de nos grands stades ne fait pas, en effet, que menacer la possibilité pour la France de prendre rang à l'organisation de

compétitions internationales majeures. Elle est, aussi, un obstacle à la valorisation de nos championnats et un frein au développement économique de nos clubs.

La télé-dépendance

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

Le modèle économique de nos voisins paraît plus stable. Ainsi en va-t-il de l'Allemagne qui a su diversifier ses sources de financement au point que les droits médias ne représentent que 27 % de l'ensemble, les autres revenus se répartissent équitablement (30% pour le « sponsoring », 25% pour la billetterie, 18% pour les dérivés). L'Angleterre offre également un schéma équilibré, sur la base d'un Chiffre d'Affaires de près de 2 Milliards d'Euros, sans équivalent dans le Monde et en Europe. Quant à l'Espagne, le poids de la culture « socios »

lui permet – au moins en apparence – d’afficher un bilan proche de l’Allemagne et de l’Angleterre. La Liga repose, en effet, sur des recettes de billetteries considérables, qui constituent 28 % des ressources des clubs espagnols. Concrètement, cela signifie qu’un club espagnol engrange en moyenne 16 Millions d’Euros annuels au titre de la billetterie, soit deux fois et demi de plus qu’un club français.

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

La gestion publique du stade : une spécificité française

S’il n’existe pas d’explication unique à ce contraste, il n’en demeure pas moins que la prédominance de la gestion publique des stades français est un élément à prendre en compte dans l’analyse. Le stade est, dans notre pays, le plus souvent propriété de la collectivité locale, et à ce titre, il est davantage perçu comme un enjeu politique que vu comme un centre de ressources et de profits. Sur les 20 clubs participant à la Ligue 1 pour la saison 2007/2008, 17, soit une écrasante

majorité, sont locataires du domaine public, via des concessions domaniales. Seuls 3 clubs peuvent avoir une influence réelle sur l'amélioration de leur patrimoine « stade », soit parce qu'ils sont propriétaires (AJA) soit parce qu'ils sont sous un régime juridique favorable (Bail Emphytéotique du RC Lens pour le Stade Bollaert, DSP option affermage du PSG via la SESE pour le Parc des Princes).

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

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

sont marginales, alors qu'elles représentent un complément de revenus intéressant chez nos voisins.

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

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

Si personne n'est en mesure de dire la part respective du retard pris s'agissant de la rénovation des stades et des effets de la dérégulation dans le déficit de compétitivité constaté aujourd'hui, nul ne peut en revanche nier la corrélation entre ces phénomènes. Ce n'est ainsi, certainement pas un hasard si un seul club français est classé dans les 20 premiers à l'indice UEFA en juin 2008 (OL à la 8^{ème} place) contre 5 anglais et 4 espagnols ; si aucun club français ne s'est qualifié pour les 1/4 de finale de la Ligue des Champions depuis la saison

2005-2006 ; si nous n'avons pas été capables d'envoyer un représentant en ¼ de finale de la Coupe UEFA depuis la saison 2004/2005.

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

II - L'évolution : Un mouvement de rénovation s'est engagé récemment, sous l'effet de multiples dynamiques locales, mais il demeure fragile et soumis à des hypothèses majeures.

II-1 Une multitude de projets dans l'hexagone

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

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

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

On dénombre ainsi, en septembre 2008, 35 projets de création ou de rénovation de stades dédiés à la pratique du football et du Rugby. 27 projets d'ampleur variable ont pour support le football (Ajaccio, Auxerre, Bastia, Brest, Clermont-Ferrand, Dijon, Grenoble, Gueugnon, Le Havre, Le Mans, Lens, Lille, Lyon, Marseille, Metz, Nancy, Nice, Niort, Orléans,

Paris (2), Reims, Rouen, St Etienne, Strasbourg, Valenciennes), 8 ont pour vecteur le rugby (Bayonne, Bègles-Bordeaux, Biarritz, Bourgoin, Brive, Dax, Paris (2), Toulon).

	Objectif	Descriptif	Date livraison
Récemment livrés	Stade des Alpes (Grenoble)	Stade neuf 20 000 places (MOP)	2008
	Stade de l'Aube (Troyes)	Rénovation d'une tribune (MOP)	2004
	Yves du Manoir (Montpellier)	Stade neuf de rugby de 14 000 places (MOP)	2007
	Michelin (Clermond Ferrand)	Rénovation de rugby de 15 000 places (privé)	2007
	Jean Dauger (Bayonne)	Nouvelle tribune de rugby à 14 000 place (MOP)	2006
En travaux	Nurgesser (Valenciennes)	Stade neuf de 23 000 places (MOP)	2009
	Delaune (Reims)	Rénovation totale par partie 22 000 places (MOP)	2008
	François Coty (Ajaccio)	Rénovation et extension à 13 000 places (privé)	2008
	Stade Gaston Gérard (Dijon)	Extension à 20 000 places (MOP)	2009
	Aimé Giral (Perpignan)	Nouvelle tribune de rugby à 15 000 place (MOP)	2008
En cours de permis	OL Land (Lyon)	Stade neuf de 50 000 places (privé)	2013
	MMAréna (Le Mans)	Stade neuf de 25 000 places (concession)	2012
	Lille	Stade neuf de 50 000 places (PPP)	2012
	Jean Bouin (Paris)	Stade neuf de 20 000 places (MOP)	2012
A l'étude faisabilité	Biarritz	Rénovation et extension à 18 000 places	en cours
	Mayol (Toulon)	Rénovation à 25 000 places rugby	en cours
	Racing Métro 92 (Ile de France)	Stade neuf multifonctions 35 000 (privé)	2012
	Le Havre	Stade neuf de 25 000 places	attente
	Bollaert (Lens)	Rénovation tribune et extension 40 000	2012
	Vélodrome (Marseille)	Couverture tribune et extension à 80 000 places	en cours
	Nantes	Rénovation tribune et hospitalités	en cours
	Nice	Stade neuf de 32 000 places	2013
	Lorient	Rénovation et extension à 20 000 places (MOP)	Non connue
	Marcel Picot (Nancy)	Augmentation jauge à 32 000	en cours
	Montpied (Clermont Ferrand)	Extension à 30 000 places	attente
	Eurostadium (Strasbourg)	Stade neuf 42 000 ds complexe commercial	2014
	Brest	Stade neuf 20 000 à l'étude	en cours
	Niort	Construction stade de 15 000 places	attente
	Rennes	Volonté d'agrandissement	
	Geugnon	??	
	Metz	Grenat 2010 gelé pour le moment	
Saint Etienne	Projet d'agrandissement du stade G. Guichard		

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

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

Les grands stades

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

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

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

Ville	Projet	Capacité	Projet présenté à la Commission
Saint-Denis	Travaux de rénovation	81 338	NON
Marseille	Agrandissement	70 000	OUI
Lyon	Construction	60 000	OUI
Lille	Construction	50 000	OUI
Lens	Agrandissement	50 000	OUI
Paris	Pas de projet prévu	47 929	NON
Saint-Etienne	Agrandissement	45 000	OUI
Nantes	Agrandissement	45 000	OUI
Strasbourg	Construction	42 700	OUI
Nice	Construction	40 000	OUI
Toulouse	Pas de projet prévu	35 775	OUI
Rennes	Agrandissement	35 000	OUI
Région parisienne	Construction stade du racing92	35 000	NON
Nancy	Agrandissement	33 000	OUI
Bordeaux	Pas de projet prévu	34 694	OUI
Montpellier	Pas de projet prévu	34 415	NON

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

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

II-2 L'impossible modèle unique

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

Variété des projets

La multiplicité des situations locales s'appréhende en premier lieu au niveau des projets eux-mêmes. Il n'y a en effet pas grand-chose de commun entre une création (17 cas recensés) et une rénovation d'un stade existant (18 cas recensés). Si la première permet l'intégration facile des technologies modernes et se prête à une exploitation économique optimale de l'équipement, les coûts liés au raccordement aux systèmes de transport individuel ou collectif peuvent rapidement gonfler les finances du projet. En revanche, les rénovations de stades existants, si elles offrent moins de souplesse en termes de conception et se heurtent à des contraintes architecturales fortes, suscitent moins de difficultés s'agissant de leur intégration dans un projet urbain.

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

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

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

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

Diversité des montages financiers et des formules juridiques

Nul ne s'étonnera donc qu'à la diversité des projets répondent la diversité des montages financiers destinés à leur réalisation. Si le financement exclusivement public de l'infrastructure (Maitrise d'ouvrage publique) n'est plus aussi dominateur que par le passé, il reste néanmoins le schéma de référence, qu'il soit porté par une ville seule ou

par une communauté urbaine. Cette prégnance du financement par les collectivités territoriales vaut essentiellement pour les enceintes de petite ou moyenne dimension (jusqu'à 25 000 places), les projets de grande envergure reposant, soit sur une contribution massive des investisseurs privés (Lyon, Strasbourg) soit sur une association des concours publics et privés (Nice, Lille, Marseille). Encore faut-il souligner que même intégralement financés par des investisseurs privés, les grands stades à venir ne peuvent s'édifier sans le soutien et la participation de la puissance publique, tant par la mise à disposition des réserves foncières nécessaires que par la prise en charge des infrastructures d'accès, sans parler de l'accompagnement des nombreuses procédures (Foncier, Permis, riverains ... et toutes les autorisations administratives).

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

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

Il s'agit de :

- **La concession domaniale**, ou convention d'occupation temporaire du domaine public, contrat administratif par lequel l'autorité

concedante permet à un usager d'occuper temporairement une parcelle du domaine public moyennant le paiement d'une redevance dans un but déterminé, de manière durable mais précaire et révocable.

- **Le contrat de délégation du service public (DSP)**, contrat administratif (art. L. 1411-1 et suiv. du code général des collectivités territoriales) par lequel une personne publique confie la gestion d'un service public dont elle a la responsabilité à un délégataire public ou privé, dont la rémunération est substantiellement liée aux résultats de l'exploitation du service. Cette délégation peut revêtir plusieurs formes : la régie intéressée, l'affermage et la concession de service public, qui est le type de DSP le plus fréquemment utilisé pour les stades de football. La concession de service public est en effet un contrat qui charge un particulier ou une société d'exécuter un ouvrage public ou d'assurer un service public à ses frais, avec le droit de percevoir des redevances sur les usagers de l'ouvrage ou sur ceux qui bénéficient du service public. La durée du contrat de concession doit être calculée en fonction du temps nécessaire au club pour amortir l'ouvrage qu'il a construit.
- **Le bail emphytéotique administratif**, contrat administratif par lequel une collectivité territoriale, propriétaire d'un bien immobilier faisant partie de son domaine privé ou public, confère à un tiers (une personne privée) le droit d'occuper ce bien pour une longue durée en vue de l'accomplissement, pour le compte de la collectivité, d'une mission de service public ou en vue de la réalisation d'une opération d'intérêt général. Il confère au tiers, appelé emphytéote, des droits

réels immobiliers analogues à ceux d'un propriétaire. La durée du contrat est comprise entre 18 et 99 ans.

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

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

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

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

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

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

Quant au cas particulier du P.P.P., s'il a, aujourd'hui, les faveurs de certains, il convient de rester prudent, tant il est difficile d'appréhender

l'impact réel d'un « schéma tripartite », impliquant à des degrés divers la collectivité, l'opérateur et le club, sur la vie quotidienne, les conditions d'exploitation, le partage des coûts et des recettes générés par l'équipement.

A cet égard, le montant des redevances annuelles exigées des clubs résidents dans les quelques projets dont la commission a eu à connaître paraît particulièrement lourd, au regard des charges supportées par les clubs dans d'autres situations juridiques, et cela d'autant qu'il ne s'accompagne pas d'une association à la gestion de l'infrastructure susceptible de leur permettre d'accroître significativement leurs recettes. Le choix du B.E.A. séduit par sa souplesse et par la possibilité qu'il offre au club de prendre en mains les destinées de « son » stade, mais les incertitudes juridiques, réelles ou supposées, qui pèsent sur sa compatibilité au regard des règles du Droit de la concurrence, rendent aujourd'hui difficile sa généralisation. Quant à la concession de service public, elle semble trop liée à la caractéristique de « stade national » pour être reproductible partout ailleurs.

II-3 Une série de préoccupations communes

Si donc la rénovation de nos grandes enceintes est marquée du sceau de la diversité, sur les plans « culturels », économiques et juridiques, empruntant des chemins différents, voire opposés, selon les villes, une série de préoccupations communes se dégage de tous les

chantiers engagés ou programmés, qui est constitutive du « particularisme français » en la matière.

Les collectivités locales, pivots du système

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

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

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

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

Il convient enfin de prendre en considération que la relative étroitesse des sources de financement du football professionnel français achève de maintenir en place un système de gestion et d'exploitation dominé par le secteur public : le niveau moyen des droits TV, le prix raisonnable des billets, l'absence de tradition de « supporterisme » se conjuguent pour limiter les recettes. On imagine mal à cet égard que puisse être lancée en France une « souscription » pour participer au financement d'un stade sans que cela ne donne au souscripteur aucun autre droit ou revenu que de pouvoir acheter ses billets en priorité dans le futur, ou encore que puisse être reprise la tradition anglaise de « l'abonnement », parfois acquis dès la naissance, qui donne des garanties de trésoreries au club sur le futur, en s'apparentant à une forme de rente.

Un financement privé difficile à mobiliser

Le financement privé est, dans ce contexte général, difficile à mobiliser. Il doit faire face, en effet, aux incertitudes pesant sur la liberté

de gestion de l'infrastructure et sur les aléas juridiques liés à la réalisation de ce type d'équipement (complexité et fragilité des actes de construction, multiplication des recours devant les tribunaux), qui se superposent aux aléas strictement sportifs. Et il ne peut compter sur des dispositifs d'incitations à investir de la part des Pouvoirs publics.

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

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

pas moins que cette source de financement représente une voie d'avenir, notamment pour les créations nouvelles, qui mériterait d'être encouragée par les pouvoirs publics.

Le « sponsoring » classique a, en revanche, pris une importance croissante dans les recettes de nos clubs. Mais il sert – compte tenu du poids des salaires dans les comptes d'exploitation – davantage à couvrir les frais de fonctionnement qu'à financer les investissements à long terme que sont les stades.

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

Des clubs insuffisamment associés

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

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

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

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

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

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

1 – Pour un nouveau partage des responsabilités

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

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

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

fédérations, dont le mode de relation avec le stade « National » n'est pas toujours fondé sur des principes égalitaires et mériterait d'être rééquilibré, ou des clubs qui voudraient être directement associés à la gestion de l'équipement (Marseille, Nancy par exemple), s'exprime aujourd'hui une volonté quasi unanime que soient levés les obstacles juridiques ou que soient rediscutées les conditions d'une meilleure participation des acteurs du monde sportif au fonctionnement de leur théâtre privilégié, le stade.

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

La nécessité d'une phase transitoire

Cette évolution indispensable ne s'accomplira que dans la durée, compte tenu de la nature des équipements en cause. Elle doit être conduite avec souplesse et pragmatisme, sans esprit dogmatique. Il faut, à cet égard, bien avoir conscience qu'une longue période transitoire est

nécessaire, qui permette de passer d'un modèle à un autre. Elle doit s'ouvrir sans retard. Cette période – au cours de laquelle se déroulera l'Euro 2016 – doit être mise à profit pour conforter l'ensemble des projets en cours, en utilisant tous les leviers possibles et en refusant tout a priori idéologique. La crédibilité de notre candidature à l'Euro 2016 dépend en effet de la réalisation concrète des programmes annoncés de rénovation ou de construction nouvelle. Si nous voulons que la perspective de cet événement serve, de surcroît de catalyseur au processus en marche, il convient d'agir, à court terme, au cas par cas, pour résoudre les difficultés auxquels sont confrontés les initiateurs des projets et, à moyen et long terme, de mettre en place les éléments d'une nouvelle manière de gérer les stades.

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

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

L'échelon national

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

Il apparaît en revanche impossible d'ouvrir la faculté de recourir à une procédure d'expropriation pour un projet d'initiative privée. Une telle utilisation serait contraire au régime actuel de l'expropriation, précisément intitulé « pour cause d'utilité publique ». Des dispositions particulières instituant ce mécanisme au bénéfice de programmes privés (stades ou autres) encourraient un risque marqué d'inconstitutionnalité, si la haute juridiction en était saisie, ce qui ne manquerait sûrement pas d'être le cas.

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

a retiré le sentiment que l'Etat n'était pas par principe hostile à une telle perspective.

L'échelon Européen

Au niveau Européen, il existe, actuellement, une réelle incertitude sur la capacité juridique des collectivités publiques à apporter un concours financier à une opération purement privée, pour des raisons qui tiennent à la compatibilité de cette démarche avec la réglementation communautaire sur les aides d'Etat. Or, cet aléa rend notamment problématique la délivrance par les collectivités territoriales d'aides indirectes (réalisation d'équipements de transports exclusivement dédiés à une infrastructure par exemple). Si un fondement jurisprudentiel (Arrêt Altmark du 24 juillet 2003 de la CJCE) laisse à penser que sous certaines conditions, une contribution publique à un projet exclusivement privé est possible, sa mise en œuvre est strictement limitée à la compensation des obligations de service public à la charge de l'intervenant privé. C'est la raison pour laquelle la commission estime souhaitable d'aller plus loin en suggérant la reconnaissance des grandes infrastructures de spectacle sportif comme services économiques d'intérêt général d'initiative privée, au sens de l'article 86 du Traité, ce qui leur permettrait de bénéficier de concours publics dès lors que les échanges intracommunautaires ne s'en trouveraient pas affectés.

Si rien ne semble interdire, à priori, qu'une telle qualification soit retenue, dès à présent pour la construction ou la rénovation d'un stade,

les Etats membres disposant sur ce point d'une importance marge d'appréciation, il semble indispensable de mettre en place un régime juridique de portée générale, en vue d'assurer une bonne coordination des projets lancés en vue de l'Euro 2016 et de limiter les risques liés à une approche dispersée.

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

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

Si cet exercice devait être librement mené au travers de décisions des collectivités publiques locales, qui seraient différentes pour chaque stade en fonction des discussions avec le club concerné, le risque de requalification de l'opération en marché public ou en concession serait non négligeable car, en fonction des circonstances, l'une ou l'autre

collectivité pourrait être considérée comme ayant l'initiative et le contrôle du projet. Une solution doit par conséquent être envisagée, par la création, dans la partie législative du Code du sport ou du Code général des collectivités territoriales, d'un régime général d'aide (au sens du droit communautaire).

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

Il serait ainsi loisible à chaque club de prendre l'initiative et la direction d'un projet présentant des caractéristiques lui permettant d'être éligible aux aides autorisées. Il leur reviendrait de solliciter les collectivités publiques concernées pour obtenir le versement de l'aide, dans les limites prévues par la loi.

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

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

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

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

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

Faire évoluer la Loi Buffet

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

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

En outre, l'article L. 113-3 du même Code prévoit le plafonnement des sommes qu'un club professionnel peut recevoir chaque saison de la part des collectivités publiques au titre de prestations de services ou de toute convention n'entrant pas dans le cadre des missions d'intérêt général qui peuvent par ailleurs être subventionnées (actions d'éducation, etc.).

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

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

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

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

Exploiter les opportunités existantes

Il faut en premier lieu ne pas se priver d'une utilisation judicieuse et optimale des outils existants pour financer les stades (pour mémoire, la concession domaniale, le contrat de délégation du service public, le bail emphytéotique administratif, le contrat de partenariat qui font l'objet d'une définition détaillée en partie 2 page 32 et suivantes et d'un tableau comparatif en annexe X). Dans ce cadre général, la Commission est conduite à formuler trois observations qu'elle estime essentielles :

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

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

Les modalités de calcul de la redevance, qui devraient être soumises à un avis de France Domaine, pourraient faire intervenir une part variable, par exemple en fonction du chiffre d'affaires réalisé par le club.

La commission espère que l'analyse qu'elle rend publique confortera la sécurité juridique des acteurs.

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

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

cas échéant pour une durée plus longue que celle du contrat de partenariat lui-même.

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

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

La Commission a écarté cette perspective, qui risquerait d'entraîner une demande similaire de la part d'autres secteurs d'activités et par conséquent d'affecter le principe même de la loi « Sapin ». Une telle perspective semble politiquement peu envisageable. En outre, l'exemple de la concession du stade du Mans montre qu'il est possible pour les acteurs de trouver un compromis même avec une telle contrainte.

Sécuriser le financement

A l'instar de la sécurisation juridique, la sécurisation du financement des équipements s'impose comme une préoccupation majeure, sachant que nombre de projets en cours ou à venir sont assis sur le principe du versement par le club d'une redevance annuelle importante au constructeur. Or, les aléas sportifs (par exemple la

rétrogradation du club résident en division inférieure) peuvent conduire à une diminution drastique des recettes de la SASP, de nature à remettre en cause le plan de financement de l'infrastructure. En tout état de cause, ce risque inhérent à la nature même de l'activité considérée, se traduit par le recours à des garanties financières importantes, d'autant plus difficiles à réunir que les collectivités locales ne peuvent ni garantir l'emprunt, ni se porter caution d'une société sportive (article L 113-1 du code du sport). De telles contraintes n'existent pas toujours à l'étranger : en Allemagne, par exemple, les « Landers » ont pu garantir les prêts souscrits par les clubs pour financer la construction des stades nécessaires à la tenue de la Coupe du Monde FIFA 2006.

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

Faciliter le financement individuel et institutionnel

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

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

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

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

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

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

Alléger la fiscalité inhérente à l'exploitation

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

taxe sur les salaires ; par ailleurs, le coût indirect supplémentaire doit être intégré dans la construction des stades.

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

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

On notera, à l'appui de cette option, que les taxes concernées font déjà l'objet, dans de multiples cas, d'exonérations. Il en est ainsi, notamment de la taxe professionnelle, s'agissant aussi bien des activités agricoles (CGI art 1450 et 1451) que des activités commerciales (notamment certaines activités de spectacles – CGI Art. 1464A), voire des activités sportives elles même (piscines, remontées mécaniques à

condition qu'elles ne soient ni concédées même affermées). Quant à la taxe foncière, si les exonérations existantes visent principalement des activités liées au service public et ne généralant pas de revenus, ce qui à l'évidence n'est pas le cas des stades, on remarquera toutefois que les collectivités disposant d'une fiscalité propre ont la faculté de procéder à des exonérations visant des catégories de constructions ayant un caractère commercial (hôtes ou chambres d'hôtes CGI Art. 1382, 2, 4 et 11, 1382 C et 1382 G).

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

C'est assez dire que, compte tenu de la valorisation importante des stades et de leurs équipements connexes, les sommes exigibles au titre de ces impôts sont considérables et limitent la rentabilité de l'investissement consenti. Il appartient naturellement au gouvernement de traiter cette question dans le cadre de la politique générale qu'il entend conduire. Toutefois, la commission ne s'est pas interdit de formuler la recommandation que soit étudiée la possibilité d'un allègement ciblé des taxes calculées sur la valeur foncière pour les infrastructures de type « grands stades » dans l'esprit des propositions faites par le Président de la République, sur l'exonération de la TP pour tous les nouveaux investissements jusqu'au 1^{er} janvier 2010 et sur la relance des grands travaux.

Loin en effet de constituer une « niche fiscale » source de rentes indues, pareil encouragement serait destiné à faciliter des

investissements lourds et porteurs d'activité économique, d'emplois et de recettes futures, générant de surcroît de nouveaux équilibres urbains.

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

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

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

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

Il est clair que la capacité à attirer le spectateur au stade (quand la télévision procure pour le même spectacle un confort et une mise en scène exceptionnelle) passe par la satisfaction de multiples attentes, de

l'achat du billet jusqu'aux conditions de la sortie de l'enceinte, une fois le match terminé. La gamme des services à mettre en place pour y répondre et assurer ainsi la meilleure exploitation possible de l'équipement est diversifiée et s'appréhende au travers du parcours normal du client potentiel.

La billetterie

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

A l'image de ce qui se produit dans le transport aérien, la dématérialisation des supports de billetterie tend à s'imposer progressivement, permettant une plus grande flexibilité de réservation, une limitation des points de vente et une réduction du nombre de guichets ouverts les jours de match, source d'économies potentielles pour l'organisateur. Les transformations technologiques permettent également que le spectateur puisse disposer, avant sa réservation, d'une visualisation numérique de sa place. Plusieurs clubs français (Grenoble Foot 38, Toulouse) ont ainsi recréé virtuellement leur stade, afin que chacun puisse anticiper la visibilité que son placement lui

procurera durant le match. Ces avancées sont appelées à se généraliser tôt ou tard. Elles ne doivent pas, à l'instar de l'ensemble des préoccupations économiques recensées, faire perdre de vue la nécessité de maintenir un minimum incompressible de places à tarif accessible.

Accessibilité du stade et accès au stade

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

Quant à l'entrée dans l'enceinte elle-même, elle fera à l'avenir l'objet d'une procédure de contrôle automatique des billets, qui se substituera au contrôle manuel. Ce système, que l'UEFA impose déjà pour les stades d'Elite et qui sera obligatoire, en tout état de cause, pour l'organisation de l'Euro 2016, présente le double avantage d'améliorer la sécurité du stade et de doter le club d'un outil d'analyse marketing significatif. Sur le plan de la sécurité, l'accès automatisé permet d'éviter les tentatives de réentrées, la double billetterie et l'entrée d'interdits de stades. En outre, il contribue à fluidifier l'accès à l'enceinte et à informer

l'opérateur du remplissage des tribunes en temps réel. Sur le plan du « marketing », le contrôle automatique facilite le recueil des informations sur le comportement du spectateur et sur ses habitudes de consommation, à la condition qu'il intègre une technologie de paiement dématérialisé.

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

Les championnats français de football professionnel sont les seuls en Europe dans lesquels le contrôle automatique de l'accès au stade n'est pas obligatoire. La Commission Européenne ne cessant de surcroît, d'en recommander vivement l'installation aux Etats membres pour mieux lutter contre la violence dans les stades, la Commission suggère qu'à défaut d'une évolution de la législation nationale en la matière, une politique incitative de déploiement de ces dispositifs électroniques de contrôles des titres d'accès aux stades soit mise en œuvre par les responsables sportifs eux-mêmes.

Toitures et pelouses

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

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

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

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

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

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

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

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

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

En revanche, chacune des fédérations internationales a édicté ses propres critères d'évaluation des terrains synthétiques, rendant ainsi difficile la compatibilité d'utilisation d'une même surface par les deux disciplines. La Commission souhaite, à cet égard, qu'une réflexion commune puisse s'engager entre Football et Rugby pour permettre la

convergence des normes d'utilisation des pelouses synthétiques, afin de faciliter une exploitation partagée des grands stades par les deux sports, qui pourrait s'avérer dans bien des situations comme une option à privilégier.

La restauration

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

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

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

Plusieurs solutions sont dans cette optique à combiner :

- Multiplier les espaces de ventes. Le stade de Wembley dispose ainsi d'une buvette pour 130 spectateurs, soit 688 points de restauration ! Des stands amovibles viennent par ailleurs compléter l'offre les soirs de matchs.
- Développer le service à la place. Aller à la rencontre du spectateur grâce à des vendeurs itinérants qui interviennent pendant le « spectacle ». Ce moyen alternatif désengorge les stands fixes, tout en améliorant le confort du spectateur. Reste à trouver le moyen de limiter la gêne éventuelle pour les spectateurs voisins.
- Organiser rationnellement les points de restauration. La buvette grand public idéale organise la division du travail entre la préparation et la vente. Elle comporte un assortiment de produits relativement court, tout en proposant des « menus » standardisées de type boisson ou boisson+restauration et s'adaptant aux particularismes régionaux (produits du terroir).
- Fluidifier le paiement. Le recours à des cartes à puces intelligentes, aussi bien support de billetterie que porte-monnaie électronique rechargeable, permet de réduire le temps de transaction. Si un paiement en espèce dure près de 35 secondes, un paiement en CB 25 à 30 secondes, un paiement électronique avec une carte RFID ne prend que 16 à 18 secondes. Les cartes RFID permettent, en outre, d'enrichir les bases de données clients.

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

Les autres services à la personne

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

Il ne faut pas s'interdire, enfin, de programmer, à l'occasion d'une rencontre sportive, des animations qui rehaussent le spectacle (mini-concert, feux d'artifice, chorégraphies,...) et qui ont pour double effet de

concourir à la diversification du public et d'allonger la durée de présence des spectateurs dans l'enceinte, avec tous les avantages que cela comporte.

Les places avec prestation

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

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

de son public, comme les caractéristiques de ses partenaires institutionnels.

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

La multifonctionnalité

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

Toutefois, elle ne constitue pas nécessairement la panacée. D'abord parce que le choix d'un stade réellement multifonctionnel entraîne des coûts d'investissement et d'exploitation non négligeables. Qui dit multifonctionnalité dit en effet modularité de l'équipement, configuration différente selon le type d'événements, options indispensables (toiture rétractable, pelouse adaptable...). Ensuite parce

que la nature des activités susceptibles d'être développées à ce titre (concerts, spectacles, congrès...), oblige le stade à affronter la concurrence d'autres structures, qui disposent d'une légitimité souvent supérieure et d'un savoir-faire propre.

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

Les programmes annexes

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

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

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

CONCLUSION

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

Tout d'abord, elle sait qu'en dépit de ses faiblesses, de ses retards, des incertitudes pesant sur les projets en cours, la France ne peut se résigner à perdre la capacité à organiser, seule, une grande compétition internationale, du type de l'Euro 2016. Or, à la lumière des travaux que la Commission a menés, il apparaît que notre candidature n'est possible et souhaitable que sous réserve qu'elle puisse constituer un levier pour la modernisation de nos grands stades et de leur gestion. Or, celle-ci n'est envisageable que sous la réserve des conditions que nous avons détaillées qui devront valoir dans la durée.

Cette projection dans l'avenir est un préalable selon la commission à l'utilité éventuelle de la candidature de la France à la tenue de l'Euro 2016. Une nouvelle politique nationale des stades, dont nous nous sommes attachés à définir les contours, doit dans cette perspective, être définie et mise en œuvre sans tarder. Son lancement servira d'accompagnement à la fois utile et indispensable à la candidature.

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

La modernisation des stades français doit donc faire l'objet d'un engagement politique fort, non seulement de la part des autorités gouvernementales mais aussi de la part du mouvement sportif, qui ne saurait se dédouaner d'une contribution spécifique à une cause qu'il déclare d'intérêt général. L'effort à accomplir nous paraît d'autant plus nécessaire que ses fruits porteront, au-delà de l'évènement lui-même, sur une longue période, au bénéfice du développement du sport professionnel. Tôt ou tard, il s'imposera donc comme une nécessité absolue, si toutefois la France veut rester une grande Nation sportive.

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

Au fil des auditions et des échanges, s'est dégagée la conviction commune à tous les membres de la Commission que la problématique

de la modernisation des grandes infrastructures sportives était plus qu'un défi sportif à relever, un sujet majeur pour l'organisation de la cité.

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

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