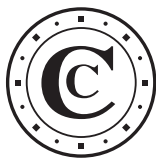


Cour des comptes



Chambres régionales
& territoriales des comptes

ENTITÉS ET POLITIQUES PUBLIQUES

LES SOUTIENS PUBLICS À L'EURO 2016 EN FRANCE

Quels retours d'expérience
pour les pouvoirs publics ?

Rapport public thématique

Synthèse

Septembre 2017

AVERTISSEMENT

Cette synthèse est destinée à faciliter la lecture et l'utilisation du rapport de la Cour des comptes.

Seul le rapport engage la Cour des comptes.

Les réponses des administrations, des organismes et des collectivités concernés figurent à la suite du rapport.

Sommaire

Introduction	5
--------------------	---

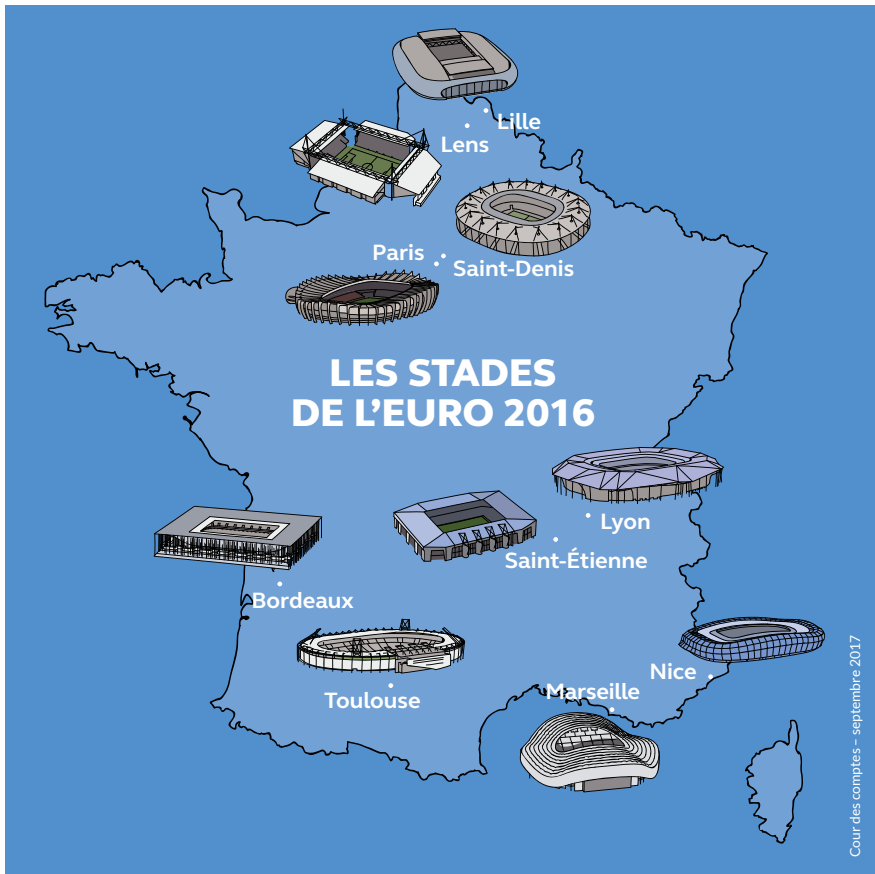
1 L'organisation du tournoi : un rapport de forces inégal, aggravé par les conditions de sa mise en œuvre	7
---	---

2 Les stades du tournoi : un investissement public important, un modèle de gestion inchangé, de nouveaux risques de gestion pour les villes	11
---	----

Conclusion et recommandations	15
-------------------------------------	----

Synthèse des cahiers territoriaux	17
---	----

Les sites d'accueil de l'Euro 2016



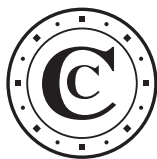
Introduction

Les juridictions financières (la Cour des comptes et six chambres régionales des comptes) ont examiné les soutiens publics à la tenue du tournoi européen de football en France « Euro 2016 », présentés dans un rapport de synthèse (tome I) et dix cahiers territoriaux (tome II). Ont été passées en revue les conditions de leur mise en œuvre, leur niveau, qu'il s'agisse des coûts d'organisation de l'événement ou ceux des investissements nécessaires dans les dix stades de la compétition, les retours financiers pour les acteurs nationaux de l'événement et les modes de gestion des stades concernés.

Le rapport ne vise pas à établir un bilan économique de l'événement. L'impact à court terme du tournoi sur l'économie française a été calculé, à partir d'une enquête sur site pendant la compétition et d'une enquête en ligne, par le Centre de droit et d'économie du sport (CDES) et le cabinet Keneo, à la demande du ministère chargé des sports. Les résultats de cette étude, présentés en janvier 2017, sont rappelés en préambule du rapport. En revanche les juridictions financières tirent de leur contrôle des enseignements pour les pouvoirs publics sur les conditions d'accueil des grands événements sportifs internationaux en France, et sur les conditions de gestion future des stades construits ou rénovés à cette occasion.

L'Euro 2016 a incontestablement été un succès en termes d'organisation ; les dix stades ont été disponibles pour la compétition dans les délais et accessibles dans des conditions conformes aux attentes de l'UEFA. Les dix villes d'accueil des matches ont financé et mis en place les animations prévues, principalement les « fan zones ». Les 23 villes accueillant les camps de base des équipes du tournoi se sont également conformées au cahier des charges de l'organisation sportive. Les moyens de l'État, essentiellement de sécurité, ont été déployés sans faille.

Si les soutiens publics n'ont pas fait défaut selon les prescriptions du propriétaire du tournoi sportif, l'UEFA, la gestion de la candidature et le mode d'organisation de la compétition ont été marqués par de nombreuses défaillances. Quant à l'héritage matériel du tournoi (les stades de la compétition, pour un coût d'investissement public de près d'1 Md€), il n'est pas exempt de risques pour les collectivités locales. Une transformation de l'économie des clubs et des stades de football, visant à désengager les villes de leur gestion et de leur soutien, aurait pu résulter de la préparation du tournoi : elle n'a pas eu lieu, à une exception près (le stade de Lyon).



1 L'organisation du tournoi : un rapport de forces inégal, aggravé par les conditions de sa mise en œuvre

Des conditions d'attribution défavorables aux candidats, un cadre imposé quasi intangible

Les droits des grandes manifestations sportives, telles que l'Euro de football, sont la propriété d'associations internationales de droit privé (en l'occurrence l'UEFA) qui arrêtent unilatéralement le processus de candidature et les conditions très détaillées d'attribution de la compétition. La procédure est par nature défavorable aux États qui sont mis en concurrence. Ils ne peuvent infléchir les exigences posées par les entités propriétaires, qui constituent de véritables puissances internationales *sui generis*.

Ces conditions se sont accrues au fil des éditions successives du tournoi européen : le cahier des charges de l'UEFA est passé de 73 pages pour l'Euro 2012 à 203 pages pour l'Euro 2016. Pour s'y conformer, le dossier de candidature présenté par la fédération française de football (FFF), qui a porté la candidature nationale, comportait cinq contrats généraux d'organisation, dix-sept lettres de garantie nationales (en général de niveau ministériel) et plus de cinquante contrats locaux d'organisation (villes et agglomérations).

Le caractère contractuel de ces documents est largement fictif. Les marges de négociation des exigences

de l'UEFA étaient très réduites : au niveau national, l'UEFA n'a abandonné que les seules mesures d'exonération fiscales contraires au droit communautaire, au niveau local, le président de la FFF indiquait en 2009 que « l'UEFA ne considère pas les contrats comme des projets soumis à discussion et à amendements éventuels, mais comme des contrats-types qu'elle demande aux villes candidates et à la FFF de signer en l'état ».

Des modalités défailtantes d'engagement public et d'accompagnement par l'État

L'engagement pour l'accueil de l'Euro 2016 a été caractérisé par un manque d'information préalable du Parlement et des organes délibérants des villes.

Au niveau national, les lettres de garantie sur les exonérations fiscales exigées par l'UEFA, signées en 2010 par le ministre chargé du budget, indiquaient non seulement que « la législation actuelle permet l'octroi des garanties mentionnées », mais aussi « qu'aucune législation modifiée ou nouvelle n'affectera négativement les exemptions jusqu'à la fin de l'année 2016 ». Or, lors de cet engagement fiscal, aucune loi ne l'autorisait et aucune garantie ne pouvait être donnée que le Parlement ne prendrait pas, entre 2010 et 2016, des dispositions contraires à ces exemptions. L'habilitation parlementaire n'est intervenue qu'en

L'organisation du tournoi : un rapport de forces inégal, aggravé par les conditions de sa mise en œuvre

décembre 2014, sans information sur le montant des exonérations fiscales accordées.

Au niveau local, les lettres de garantie des exécutifs locaux, les contrats de ville hôte, de stade et d'aéroport ont été signés sans que, dans la plupart des cas, ils aient été soumis aux conseils municipaux.

De façon générale, le soutien de l'État à l'obtention du tournoi n'a pas été assorti d'une évaluation préalable des coûts d'accueil de l'événement, ni de ses retombées. Seuls les investissements ont fait l'objet d'une évaluation par la commission « Grands stades », instaurée en 2008. Quant aux retombées économiques, le seul document disponible était un rapport du CDES de 2014, commandé par l'UEFA. Il a été l'unique référence sur l'intérêt économique du tournoi avant l'étude *ex post* en 2017.

Enfin, les collectivités territoriales ont reçu peu de soutien de l'État dans leurs relations avec l'UEFA, malgré l'action d'une Délégation interministérielle aux grands événements sportifs aux prérogatives et aux moyens limités. Certaines villes ont recouru à des expertises extérieures préalables sur les documents de l'UEFA, faute d'appui juridique de la part de l'État, le contrôle de légalité des préfectures ayant été inexistant. Seule l'organisation de leur action dans un « Club des villes hôtes » a permis aux collectivités territoriales d'obtenir de l'UEFA un assouplissement de ses règles (pour minorer l'exclusion des partenariats commerciaux des villes hôtes ou la gratuité totale des transports publics les jours de matches).

Des accords exorbitants du droit national

Le cadre juridique de l'Euro 2016 comportait de nombreuses dispositions dérogeant au droit national.

L'engagement du ministre de l'intérieur en 2010 précisait que le Gouvernement assumerait « tous les coûts afférents à la mise en œuvre des mesures de sécurité liées aux manifestations de l'Euro 2016 » et dégageait l'UEFA de toute responsabilité en matière de sécurité. Or, le code de la sécurité intérieure prévoit que les organisateurs de manifestations sportives à but lucratif « sont tenus de rembourser à l'État les dépenses supplémentaires qu'il a supportées dans leur intérêt. »

Sur le plan local, le règlement des litiges imposé par l'UEFA aux villes hôtes prévoyait un arbitrage selon le droit international privé, alors que les personnes de droit public ne peuvent se soustraire, sauf exception prévue par la loi, aux juridictions nationales. Les contrats de ville disposaient que les villes hôtes devaient mettre gratuitement à la disposition de l'UEFA les sites officiels (hors stades), par exemple les fan zones, alors que l'occupation du domaine public donne lieu au paiement d'une redevance.

Une organisation progressivement confiée au secteur privé

En 2009, le cahier des charges de l'UEFA indiquait que l'Euro 2016 serait mis en œuvre par une « société locale d'organisation », créée par la FFF, sous la forme d'une entité juridique à but non lucratif placée sous le contrôle de l'association hôte (la FFF), dirigée par des représentants de cette fédération et des autorités publiques. Ce cadre initial, validé par l'UEFA, n'a pas été respecté.

L'organisation du tournoi : un rapport de forces inégal, aggravé par les conditions de sa mise en œuvre

La responsabilité opérationnelle a été exercée par la société de droit français à but lucratif, EURO 2016 SAS, créée en mars 2011, dont les actionnaires étaient l'UEFA et la FFF à hauteur respectivement de 95 % et 5 % du capital. Si l'annonce du remplacement du comité d'organisation local par EURO 2016 SAS a été faite dès 2011, la nouvelle organisation n'a été officialisée qu'en novembre 2014 par un nouveau « contrat de coopération » entre l'UEFA, la FFF et la société, avec effet rétroactif.

Ce changement structurel a soustrait les données financières du tournoi à toute investigation publique. D'autres modes d'organisation (les groupements d'intérêt public par exemple) garantissent la représentation des autorités publiques aux côtés des organisateurs sportifs, assurant la transparence financière de l'événement et son contrôle externe.

Une rétribution faible pour les organisateurs nationaux

Le cahier des charges de l'Euro 2016 affichait l'objectif suivant : « nonobstant sa qualité d'organisme à but non lucratif situé en Suisse », l'UEFA « cherchera à retirer le revenu le plus élevé possible de l'Euro 2016 et à minimiser les dépenses qui y sont liées ainsi que ses obligations fiscales, afin de s'assurer que le football européen retire le bénéfice maximum de l'UEFA EURO 2016 ». Les règles de l'UEFA prévoient la redistribution de la majorité de ce bénéfice sous forme d'une contribution aux fédérations membres, versée durant les quatre années séparant chaque tournoi.

En 2013, l'UEFA anticipait 1,86 Md€ de recettes, en hausse de 34 % par rapport

à celles de l'Euro 2012 (1,39 Md€) en raison de l'augmentation du nombre d'équipes qualifiées pour la phase finale (passées de 16 à 24) et du nombre de rencontres (31 en 2012, 51 en 2016). Le résultat net était attendu à 650 M€.

Le résultat final de l'Euro 2016 est supérieur aux prévisions. Selon le rapport financier 2015/16 de l'UEFA, les recettes se sont élevées à 1,92 Md€ pour 1,07 Md€ de dépenses. Le résultat net est sensiblement supérieur, s'élevant à 847,3 M€ (en hausse de 42,7 % par rapport à l'Euro 2012), soit un taux de marge bénéficiaire de 44,2 %.

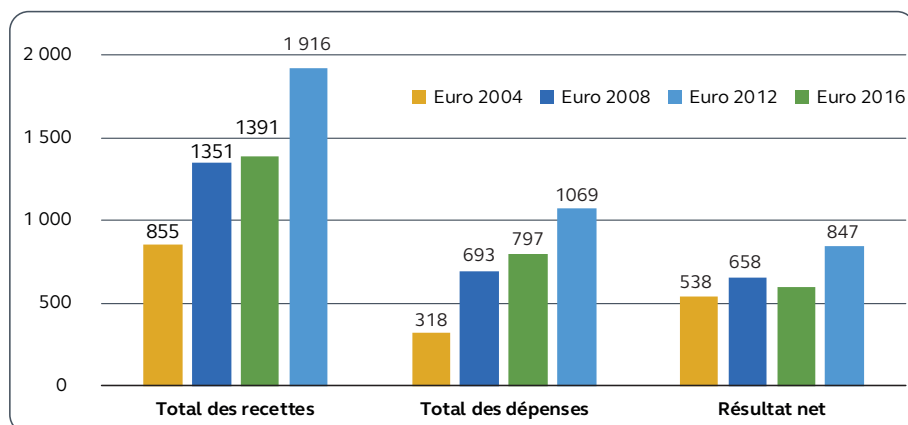
En l'absence d'une structure de gestion commune aux acteurs privés et publics du tournoi, qui aurait assuré la consolidation et la transparence des comptes, la mesure des dépenses totales liées à la compétition est difficile. La dépense publique nette, coût des exonérations fiscales compris, est évaluée par les juridictions financières à environ 162 M€.

En ce qui concerne l'État, la dépense finale se limiterait aux coûts de sécurité (de l'ordre de 46 M€), dès lors que la charge des exonérations fiscales (65 M€) serait plus que compensée par les recettes supplémentaires de TVA (70 M€), qui ont été cependant moindres qu'attendu (180 M€).

Quant aux villes, elles ont supporté environ 51 M€ de charges nettes pour l'accueil du tournoi, les 20 M€ de dotation accordés par l'UEFA au titre de « l'héritage » pour le sport amateur étant destinés à financer des investissements sportifs, parfois

L'organisation du tournoi : un rapport de forces inégal, aggravé par les conditions de sa mise en œuvre

Les résultats financiers de l'UEFA à l'occasion des tournois de l'Euro (en M€)

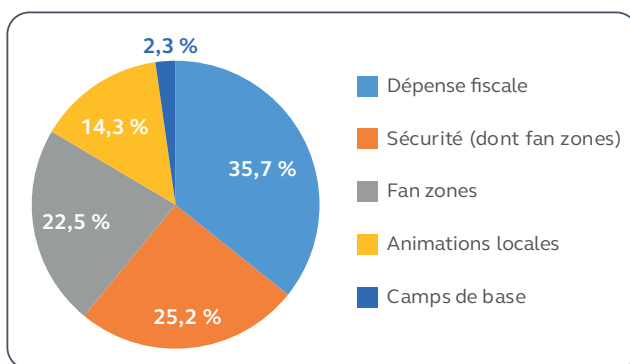


Source : Cour des comptes, d'après rapports financiers UEFA

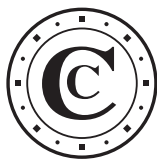
déjà prévus et d'un coût plus élevé. La FFF a opté quant à elle pour une recette forfaitaire de 20 M€ versée par l'UEFA en contrepartie de sa participation aux charges d'organisation, à la place du régime d'intéressement aux résultats prévus par les accords initiaux.

Au total, sans méconnaître le programme de solidarité de l'UEFA au bénéfice du football européen et le fait que le tournoi n'a lieu que tous les quatre ans, un retour de 40 M€ est modeste pour le football amateur français, rapporté à un bénéfice de 847 M€.

Nature et répartition des dépenses d'organisation engagées par l'État et les villes hôtes (montant brut)



Source : Cour des comptes



2 Les stades du tournoi : un investissement public important, un modèle de gestion inchangé, de nouveaux risques de gestion pour les villes

Des investissements qui ne sont pas imputables en totalité à l'Euro 2016

Le rapport de la commission « Grands stades Euro 2016 », remis en 2008 avant la parution du cahier des charges de l'UEFA, évaluait le coût total des investissements à environ 0,9 Md€, incluant ceux de villes (Strasbourg, Nancy, Nantes) qui ont finalement retiré leur candidature. En 2009, un rapport de la FFF estimait les investissements nécessaires à 1,6 Md€.

Seuls des aménagements mineurs ont été apportés au Stade de France (Saint-Denis). Les neuf autres stades de l'Euro 2016 ont fait l'objet de programmes de rénovation ou de construction¹ pour un montant de 1,919 Md€ HT. Ce coût comprend les dépenses d'investissement directement consacrées aux stades (1,67 Md€)² et des dépenses d'infrastructures (aménagements extérieurs, dessertes en transports, parkings, programmes

immobiliers annexes, etc.) indispensables à leur accès pour 244 M€.

Les coûts de construction des stades varient selon la nature de l'opération (construction ou rénovation), de leur capacité d'accueil et de leur vocation : plusieurs stades (Lille, Nice, Lyon, Bordeaux notamment) ont été conçus pour être multifonctionnels. La comparaison des coûts de ces investissements doit tenir compte de ces différences, comme le montrent le rapport de synthèse et les cahiers territoriaux.

Pour calculer la dépense publique directement rattachable à l'Euro 2016, ont été retranchés du montant de 1,919 Md€ HT les coûts de construction du stade des Lumières à Lyon, financés par un investisseur privé (à l'exception des accès et autres travaux de viabilisation), et la charge des investissements décidés avant l'obtention du tournoi (soit la construction du stade de Lille et l'aménagement du Parc des Princes à Paris). Le coût public direct s'élève alors à 1,12 Md€.

Dépenses d'investissement (stades et aménagements extérieurs, en M€ HT)

Bordeaux	Lens	Lille	Lyon	Marseille	Nice	St-Etienne	Toulouse	Paris	Total
221	70	354	592	281	215	69	40	75	1 919

Source : Cour des comptes. Aucun investissement n'a été réalisé pour le Stade de France.

¹ Les modalités de financement de chaque stade sont exposées dans les cahiers territoriaux correspondants.

² À l'exclusion des dépenses de maintenance des stades conçus dans le cadre de contrats de partenariat.

Les stades du tournoi : un investissement public important, un modèle de gestion inchangé, de nouveaux risques de gestion pour les villes

Un soutien financier de l'État complexe et surcalibré

Le soutien de 152 M€ de l'État aux stades de l'Euro 2016 a été apporté de façon complexe. Il a transité par le Centre national pour le développement du sport (CNDS) dont les missions, initialement différentes, ont dû être élargies par des textes de circonstance (loi du 1^{er} juin 2011 relative à l'organisation du championnat d'Europe de football de 2016 et décret du 11 avril 2012 autorisant le CNDS à « conclure des conventions de subventionnement avec toute personne morale de droit public ou privé » dans le cadre du soutien à l'Euro 2016).

La contribution du CNDS a été financée par un prélèvement additionnel de 0,3 % sur les paris de la Française des jeux. Le mécanisme, qui devait dégager un montant cumulé de 120 M€, a été prorogé en 2016 et en 2017 pour atteindre les 152 M€ notifiés par la France à la Commission européenne au titre des aides publiques au financement des stades du tournoi. Or, par un défaut de calibrage de la base taxable, le produit réel du prélèvement a été supérieur au montant prévu. Ainsi, le surplus du produit de la taxe additionnelle, instituée à l'origine pour financer les stades de l'Euro 2016, est revenu au budget général de l'État (74,4 M€ entre 2011 et 2017).

Enfin, les faibles taux d'intervention du CNDS pour certains stades (5,1 % pour le stade de Lyon ; 9,8 % pour le stade de Nice) rendent très relative l'appréciation de son effet sur la consolidation

des plans de financement. Dans le cas de Lille, l'aide du CNDS a été postérieure à la décision d'investir et n'a donc eu aucun effet de levier sur la réalisation des équipements, constituant un effet d'aubaine. Parfois, la subvention du CNDS a conduit à rehausser certaines jauges au-delà du niveau prévu initialement ou exigé par l'UEFA.

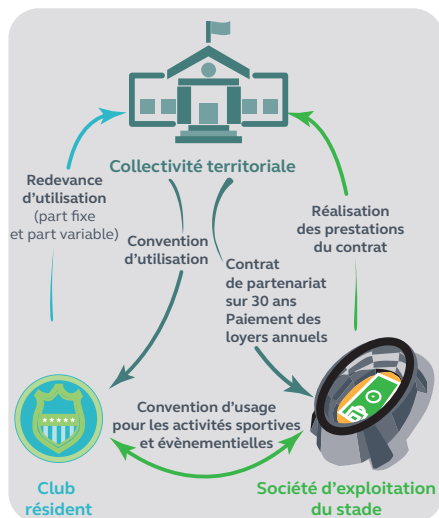
Un mode de gestion des stades resté majoritairement public : une occasion manquée

En 2008, la commission « Grands stades Euro 2016 » avait recommandé que la préparation du tournoi soit l'occasion de changer le modèle français de propriété et d'exploitation publiques des stades. L'objectif était de soustraire les collectivités locales aux risques de gestion et d'aléas sportifs. À l'exception du stade de Lyon, désormais entièrement privé, la majorité des stades construits ou rénovés demeure la propriété des collectivités territoriales.

Pour les stades conçus et exploités sous le régime des contrats de partenariat public-privé (Bordeaux, Lille, Marseille et Nice), l'intervention d'un gestionnaire de l'enceinte sportive privé, intéressé financièrement à une diversification vers d'autres usages que sportifs, complexifie les relations entre les clubs résidents et les villes propriétaires, sans prémunir ces dernières, propriétaires et garants en dernier ressort, des risques économiques de gestion des stades. Seul Bordeaux a impliqué d'emblée le club résident et ses actionnaires dans l'économie du stade.

Les stades du tournoi : un investissement public important, un modèle de gestion inchangé, de nouveaux risques de gestion pour les villes

Les relations triangulaires en phase d'exploitation du stade



Source : Cour des comptes

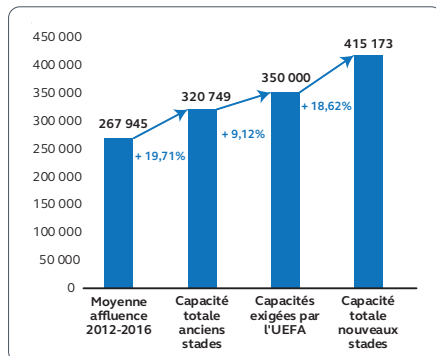
Une augmentation des capacités des stades supérieure aux exigences de l'UEFA

Dans la majorité des stades de l'Euro 2016 (hors Stade de France), les nouvelles capacités d'accueil sont supérieures aux besoins exprimés par l'UEFA et aux fréquentations connues du championnat national de football.

Le cahier des charges de l'UEFA demandait une capacité cumulée de 350 000 places dans un total de neuf stades. Or, les investissements pour les stades de l'Euro 2016 ont porté la capacité totale des enceintes concernées de 320 749 places à 415 173 places, soit 30 % de plus que la capacité exigée par l'UEFA.

De même, alors que la capacité totale des stades avant l'Euro 2016 était déjà supérieure d'environ 20 % aux moyennes d'affluence depuis 2012 pour le championnat de ligue 1 (ou ligue 2 pour Lens), les nouvelles capacités ont porté l'excédent entre les jauges et les affluences moyennes à 55 %. L'impact de ces surcapacités ne pourra être apprécié qu'à l'issue de plusieurs saisons de championnat ; il ne sera atténué que si se manifeste partout et durablement un effet « nouveau stade », provoquant une hausse significative de la fréquentation.

Capacités totales construites pour l'Euro 2016 au regard des affluences moyennes et des exigences de l'UEFA (en nombre de spectateurs)



Source : Cour des comptes d'après données UEFA et données LFP (fréquentations)

Une nécessaire mise à niveau des redevances d'occupation des stades publics

L'utilisation des stades publics par des clubs de football, sociétés privées, nécessite la signature d'une convention d'occupation du domaine public et le paiement d'une redevance. Son montant ne doit pas être sous-évalué

Les stades du tournoi : un investissement public important, un modèle de gestion inchangé, de nouveaux risques de gestion pour les villes

par la collectivité publique propriétaire de l'équipement : la fixation d'une redevance inférieure à la valeur locative de l'équipement, à son coût d'entretien et aux avantages commerciaux qu'il procure constitue une irrégularité.

Pour les stades de l'Euro 2016, propriétés des villes, les redevances exigibles des clubs résidents devront tenir compte des hausses de capacité et de la rénovation des stades. Elles sont de surcroît soumises à une obligation de déclaration par la France à la Commission européenne pour vérifier que leur niveau respecte les conditions du marché. En cas contraire, il existe

un risque de déclenchement d'une procédure d'aides d'État.

La quasi-totalité des redevances sportives constatées est inférieure, et parfois dans des proportions importantes, au niveau requis : le plus souvent la part variable assise sur le chiffre d'affaires des clubs fait encore défaut alors que la part fixe, assise sur l'amortissement et l'entretien du stade, est déjà en cours de renégociation dans beaucoup de sites. L'ajustement des redevances est une obligation, pour la sauvegarde des finances locales et le respect des règles européennes et d'occupation du domaine public.

Conclusion et recommandations

Les pouvoirs publics ont démontré leur capacité à organiser un événement de l'ampleur de l'Euro 2016, mais sans s'assurer d'un cadre institutionnel qui les associe pleinement et d'une rétribution proportionnée aux efforts et aux recettes. Si des bilans divers ont été faits, l'État aurait dû établir un retour d'expérience institutionnel d'ensemble.

De façon plus générale, face aux grandes associations sportives, des réflexions communes aux États, en premier lieu ceux membres de l'Union européenne et de l'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE), devraient être amorcées pour que l'organisation de manifestations sportives majeures soit assortie d'objectifs en termes d'intérêt public, de coûts, de participation financière et d'impacts. Ces initiatives pourraient comporter l'élaboration d'une maquette commune de leur audit.

Les juridictions financières estiment que le respect de certaines recommandations sécuriserait à l'avenir la tenue de manifestations sportives de ce niveau en France :

Concernant les suites directes de l'Euro 2016 :

1. mettre à niveau, au regard des investissements consentis, les redevances dues par les collectivités propriétaires des stades.

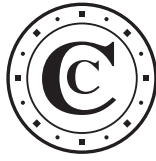
Concernant le mode d'organisation des pouvoirs publics en matière d'accueil des grands événements sportifs internationaux :

2. estimer un coût public prévisionnel des grands événements sportifs internationaux dès la candidature, suivre son évolution de façon

consolidée et établir dès ce stade le cadre des études d'impact sur leurs retombées économiques ;

3. structurer de façon permanente la concertation des partenaires, publics et privés, de la candidature à la tenue de l'événement, grâce à un comité d'organisation présidé au niveau du premier ministre, arbitrer le rôle de la délégation interministérielle aux grands événements sportifs (DIGES) en vue des prochaines manifestations sportives internationales ;

4. retenir un mode de gestion de la manifestation (de préférence un GIP) qui associe les acteurs publics, vise la transparence des dépenses supportées par chaque partenaire et incorpore un mécanisme d'intéressement en rapport avec les résultats financiers.



Synthèse des cahiers territoriaux

- Le grand stade de Bordeaux
- Le stade Bollaert-Delelis de Lens
- Le stade Pierre-Mauroy de Lille (Villeneuve d'Ascq)
- Le stade de Lyon
- Le stade de Marseille
- Le stade Allianz-Riviera Nice
- La ville de Paris
- La ville de Saint-Denis
- Le stade Geoffroy-Guichard de Saint-Étienne
- Le stadium de Toulouse

Synthèse des cahiers territoriaux

Le grand stade de Bordeaux

Le choix de Bordeaux d'accueillir l'Euro 2016 constitue le facteur déclenchant de la construction d'un nouveau stade. La perspective d'obtenir le soutien financier de l'État (28 M€), de la région (15 M€), de la communauté urbaine (15 M€), ainsi que la promesse de l'actionnaire du Football Club des Girondins de Bordeaux (FCGB) de participer au tour de table ont également été déterminants. La ville a transféré l'équipement à Bordeaux-Métropole, le 1^{er} janvier 2017, dans le cadre du processus de métropolisation.

Voué quasi exclusivement à l'organisation de matches de football et de rugby à la différence d'autres grandes enceintes, le stade présente plusieurs spécificités (superstructure en acier afin de limiter les coûts et l'empreinte écologique, coursive qui encercle l'aire de jeu et sépare les deux tribunes permettant d'accéder à différents services sans perdre de vue le terrain, pelouse hybride dont la préservation restreint les possibilités de diversification) et est doté de plusieurs équipements imposés par l'UEFA pour les matches de l'Euro 2016 qui ne sont pas exigés pour le déroulement des compétitions nationales. Le stade a une jauge supérieure de 7 000 places environ à celle du stade Chaban-Delmas, ce qui a permis l'accueil d'un quart de finale de la compétition européenne. Même s'il a déjà été rempli à plusieurs reprises, le stade n'affiche, pour le moment, qu'un taux moyen de fréquentation de 52 % pour les matches de Ligue 1.

Un modèle financier de stade bien calibré, à l'épreuve cependant de son exploitation commerciale

La ville a retenu la formule du contrat de partenariat public-privé (PPP) pour la construction et l'exploitation du stade. Le montant des travaux de construction et des aménagements externes s'élève à 221,4 M€ HT, soit 213,8 M€ pour le stade et 7,6 M€ pour les accès. Assumé aux trois quarts par la ville (195,5 M€), il est supérieur de 7 M€ en euros constants à l'enveloppe prévisionnelle, en raison notamment d'une sous-estimation des coûts de structure du contrat de partenariat public-privé.

Le coût complet du stade s'élèvera à environ 310 M€ sur trente ans, en agrégeant aux coûts de construction les charges financières, de maintenance et d'exploitation. La part du financement public de ce coût complet a été ramenée à 56 % du total (174,5 M€), grâce à deux contributions du club résident : le droit d'entrée réglé à la réception des travaux (20 M€) et le loyer d'occupation pour un total de 115,5 M€ sur la durée du contrat. Ce loyer présente l'avantage d'être garanti dans la durée contre l'aléa sportif, au moyen d'une lettre d'intention de son actionnaire : cette sûreté vise à prémunir la ville contre une remise en cause du montant du loyer, en cas par exemple de relégation sportive.

Synthèse des cahiers territoriaux

Le grand stade de Bordeaux

Proche de l'estimation réalisée par les services de l'État (4 M€ par an), la redevance d'occupation payée par le club résident ne paraît pas sous-évaluée, contrairement au loyer précédemment acquitté pour l'utilisation du stade Chaban-Delmas. Par ailleurs le partenaire privé, chargé d'exploiter le stade en dehors des périodes d'utilisation par le club résident, s'est engagé à reverser à la ville (puis à Bordeaux-Métropole), une partie de ses recettes (recettes nettes garanties (RNG) pour un montant au moins égal à 4,485 M€ HT par an. Cependant le montant des RNG a

été calculé à partir d'hypothèses d'activité que le partenaire privé n'avait pas réussi à atteindre, en 2015 et en 2016. Si cette tendance perdurait au-delà de la phase de démarrage, en raison d'un contexte plus concurrentiel qu'auparavant entre les grands stades, elle ferait courir un risque de renégociation du contrat, voire de dénonciation.

Au total, si le modèle financier du stade de Bordeaux paraît robuste, le modèle économique devra encore faire ses preuves au regard des premiers exercices d'exploitation.

Synthèse des cahiers territoriaux

Le stade Bollaert-Delelis de Lens

Une rénovation du stade assurée par des financements publics en dépit d'un bail de longue durée accordé au club résident

Le stade Bollaert-Delelis a accueilli quatre rencontres de l'Euro 2016. Le stade est la propriété de la commune de Lens, qui en a confié l'exploitation en 2002 au club résident, le société anonyme sportive professionnelle Racing Club (RC) Lens, dans le cadre d'un bail emphytéotique administratif (BEA) de 50 ans. En raison du BEA, le contrat de stade prévu par l'UEFA a été signé uniquement par le RC Lens.

Cependant, en 2012, le club s'est déclaré dans l'incapacité financière de réaliser les travaux de mise aux normes et a sollicité le soutien des collectivités locales pour financer la rénovation du stade, dont il est l'unique utilisateur dans un régime juridique qui en fait un quasi-proprétaire.

Les collectivités locales ont répondu à cette demande. Le financement a été assuré par des subventions publiques à hauteur de 84 % du coût total (qui s'élevait à 70 M€) : 25 M€ de la région, 12 M€ du Centre national de développement du sport, 12 M€ de la communauté d'agglomération de Lens-Liévin (CALL) et 10 M€ du département du Pas-de-Calais. Le financement a été complété par un prêt de la région au club de 11 M€, prêt initialement sans intérêts et sans échéancier. Le club a commencé à en rembourser les échéances en 2017. Enfin, bien que le propriétaire ait été à cette époque la commune, c'est la région en tant que premier financeur qui a assuré la maîtrise des travaux.

Si, en 2013, la Commission européenne a validé le principe d'une enveloppe de 70 M€, dont 59 M€ de subventions publiques, elle sera vigilante quant à une revalorisation de la redevance (ou loyer dans le cas d'un BEA) payée par le club, sans laquelle les aides apportées seraient susceptibles d'être qualifiées d'aides d'État au sens de l'article 107 du traité sur le fonctionnement de l'Union européenne (TFUE). Le niveau actuel (0,43 M€), très bas et révisé la dernière fois en 2014, doit être significativement rehaussé, même s'il doit être tenu compte du fait que le régime du bail emphytéotique impose des charges de fonctionnement et de gros entretien au club.

Un modèle juridique et économique inadapté

La commune avait envisagé de transférer la propriété du stade à la structure intercommunale. En 2012, en l'absence de définition de l'intérêt communautaire, la prise de compétence par la CALL des équipements sportifs situés sur son territoire a créé une situation d'instabilité juridique non dénouée à ce jour. En novembre 2016, la définition de l'intérêt communautaire par la CALL a en définitive écarté le stade de sa compétence et aucune réponse juridique satisfaisante n'est actuellement apportée au caractère inadapté de la propriété du stade par la commune seule.

Sur le plan économique, à l'issue des travaux, la rentabilité des investissements pour le club reste incertaine. D'une part, la valorisation du stade rénové devrait se traduire par une augmentation de la redevance, d'autre part le club doit faire

Synthèse des cahiers territoriaux

Le stade Bollaert-Delelis de Lens

face à une augmentation des coûts d'exploitation du stade de l'ordre de 0,6 M€ par an, alors que l'augmentation correspondante des ressources issues de la billetterie et des « hospitalités » n'est pas acquise.

À défaut d'avoir précisé le régime juridique de sa propriété, la question de

la prise en charge éventuelle des risques d'exploitation du stade dans le cas où le club ne pourrait faire face à ses obligations de locataire, se posera avec acuité. Les juridictions financières appellent à une rapide clarification tant du niveau du loyer que de la désignation de la collectivité responsable de l'équipement.

Synthèse des cahiers territoriaux

Le stade Pierre-Mauroy de Lille (Villeneuve d'Ascq)

Hors construction du stade, l'accueil du tournoi à Lille a représenté un coût brut de près de 6 M€ TTC. Le coût global de la fan zone s'est élevé à 4,4 M€, comprenant 1,1 M€ de prestations d'agents de sécurité correspondant au marché attribué pour son exploitation. Déduction faite des recettes de 4,7 M€, l'organisation des animations a représenté une charge nette de 1,3 M€.

La construction d'un nouveau stade : un équipement multimodal dans un site réaménagé

Le stade Pierre-Mauroy a été construit et est exploité dans le cadre d'un partenariat public-privé attribué par la métropole européenne de Lille en 2008 au groupement « Eiffage - société d'investissement Eiffage-Colony Capital SAS ». Le seul coût de construction du stade (hors aménagements extérieurs) a représenté 308 M€. Il a accueilli six rencontres de l'Euro 2016.

La décision de construire le stade a été prise en 2006, avant la candidature de la France à l'Euro 2016. L'équipement a été livré en août 2012. La subvention de 28 M€ versée par le CNDP en début d'année 2012, attribuée à la métropole et destinée à être reversée au partenaire privé, s'apparente à un effet d'aubaine sans portée incitative.

L'ensemble du site de 27 hectares a fait l'objet d'un réaménagement complet. Ces travaux financés par la métropole s'élèvent à 145 M€ HT, dont 59 M€ pour les aménagements et créations de stationnement et 81 M€ pour les aménagements sur voirie et espaces publics. Ont été construits spécifi-

quement pour le stade un échangeur autoroutier financé par l'État pour 21 M€, les liaisons avec les stations de métro, financées par la métropole pour 12,7 M€ ; la requalification du boulevard urbain étant assurée par le département du Nord pour 7,3 M€.

L'application difficile du partenariat public-privé : un pari économique

L'exploitant privé dispose d'un équipement sophistiqué et modulable, avec notamment une configuration « Arena » de 50 000 places et une configuration « boîte à spectacle » de près de 30 000 places. Des différends sont apparus entre partenaires public et privé, portant particulièrement sur les nombreux et importants surcoûts, qui représentent une augmentation globale de 45 % par rapport au coût du projet fixé contractuellement. Le partenaire privé a engagé un contentieux administratif, toujours en cours.

Les recettes tirées de l'activité commerciale hors football, notamment la programmation de spectacles et d'événements sportifs, ne sont pas à l'heure actuelle d'un niveau suffisant pour couvrir les charges de structure et celles résultant de la mise à disposition du stade au club résident. Ces charges incluent près de 6 M€ de recettes garanties à verser à la métropole chaque année. En dépit de nets progrès, l'exploitation de l'équipement demeure ainsi fortement déficitaire. L'issue du contentieux administratif relatif à la répartition des surcoûts sera déterminante pour l'équilibre final du partenariat.

Synthèse des cahiers territoriaux

Le stade Pierre-Mauroy de Lille (Villeneuve d'Ascq)

Un risque sportif assumé par la collectivité

Depuis sa première utilisation du stade en août 2012, le club résident Lille Olympique sportif club (LOSC) verse à la métropole une redevance d'occupation dont le montant actuel (4,7 M€) est proche du modèle financier préconisé par l'État. La contribution du club permet d'alléger la redevance contractuelle acquittée par

la métropole auprès du partenaire privé, qui passe de 16 M€ à 11,3 M€ par an.

En revanche, la métropole reste pleinement exposée au risque financier et sportif lié aux résultats du club : la convention d'occupation du stade conclue en 2009 prévoit que si le club venait à évoluer en Ligue 2, sa redevance d'occupation serait réduite à seulement 1 M€, ce qui porterait la charge annuelle nette pour la métropole à 15 M€.

Synthèse des cahiers territoriaux

Le stade de Lyon

Le cahier territorial sur Lyon ville-hôte porte exclusivement sur les soutiens publics à la construction du grand stade (Parc Olympique Lyonnais). Les aspects relatifs à l'organisation de l'évènement Euro 2016 ont été insérés dans le rapport de synthèse.

Entre 2012 et 2016, l'Olympique Lyonnais a construit sous sa maîtrise d'ouvrage un stade de 60 000 places. Il est le seul club de football professionnel en France à s'être engagé dans l'acquisition de son stade. Les collectivités locales ont appuyé le projet, qu'elles ont perçu comme une opportunité de doter l'agglomération lyonnaise d'un équipement structurant pour l'accueil de grandes manifestations culturelles et sportives. Parmi les sites envisagés, la métropole de Lyon et le club ont choisi le site du Grand Montout à Décines-Charpieu, dont la surface a permis au club de réaliser ses projets immobiliers connexes mais dont l'éloignement a nécessité d'importants investissements publics de desserte.

Un modèle privé de stade compatible avec les enjeux locaux

La réalisation de ce projet privé a été facilitée et accélérée par l'attribution de l'Euro 2016 à la France. Le stade a été intégré dans le dossier de candidature et le ministère chargé des sports a déclaré d'intérêt général l'enceinte et ses équipements connexes, par arrêté du 31 mai 2011. Les autres acteurs publics ont débloqué leurs soutiens à compter de cette date sur le fondement de cette déclaration : au plan juridique (déclarations d'utilité publique pour les dessertes) et au plan financier (subvention CNDS, garantie du département du Rhône, emprunt obligataire auprès de la Caisse des dépôts).

Le coût total du Parc Olympique Lyonnais, incluant le stade, les opérations

immobilières, la viabilisation, l'aménagement du site et les dessertes, s'élève à 632 M€ HT, dont 450 M€ HT pour le seul stade. Les acteurs publics en ont supporté 202 M€ HT soit près du tiers. Ces concours, nécessaires à la fiabilisation du projet, ont pris trois formes :

1. le financement des dessertes et des aménagements, pour un coût total de 182 M€ supporté par la métropole de Lyon (59 %), le SYTRAL (30 %), l'État (8 %) et le département du Rhône (2 %) ;
2. la cession des terrains d'assiette, à un prix soutenable pour le club et validé par les juridictions administratives ;
3. la sécurisation du plan de financement du stade à hauteur de 20 %, par le versement d'une subvention du CNDS (20 M€), la souscription par la Caisse des dépôts d'une émission obligataire de 32 M€ et la garantie temporaire de 40 M€ d'obligations par le département du Rhône.

Des collectivités locales dégagées du risque d'exploitation

Après l'achèvement de la phase d'aménagement du site du Parc Olympique Lyonnais, l'exploitation du stade et les risques de son exploitation relèvent de la seule responsabilité du club résident. Les performances financières réalisées sont pour le moment conformes à ses attentes.

En fin de compte, les acteurs publics lyonnais se sont défaits du risque financier qui résultait pour eux de l'aléa sportif auquel un club résident d'un stade public aurait pu les exposer comme de façon plus générale des risques d'exploitation d'un stade. Ils y sont parvenus dans un cadre compatible avec la stratégie de développement et d'aménagement locaux.

Synthèse des cahiers territoriaux

Le stade de Marseille

Un nouveau stade Vélodrome réalisé sous le régime du contrat de partenariat

La rénovation du stade Vélodrome, réalisée dans le cadre d'un contrat de partenariat public-privé, a porté sa capacité d'accueil à 67 354 places et permis à la ville de Marseille d'accueillir six rencontres de l'Euro 2016, dont une demi-finale. La réalisation du projet était d'autant plus complexe que le chantier s'est déroulé en maintenant l'activité du stade et l'accueil du public, avec une jauge de 42 000 places, afin de satisfaire la demande du club résident.

Le coût total des investissements réalisés s'établit à 281,3 M€, dont 260,2 M€ pour le seul stade Vélodrome. Le contrat de partenariat a permis de rénover le stade dans les délais et les coûts prévus par le contrat initial, signé le 25 septembre 2010 et courant jusqu'au 30 juin 2045, et ses avenants.

En contrepartie de la construction et de l'exploitation du stade, la ville de Marseille doit s'acquitter pendant plus de trente ans d'une redevance versée au partenaire privé, couvrant l'investissement initial, le fonctionnement, les frais de gros entretien et de renouvellement, ainsi que les frais de gestion, d'impôts et de taxes. Sur la durée du contrat, le total des redevances brutes dues par la ville s'élève à 973,4 M€. Déduction faite des recettes garanties par l'exploitant, la charge nette restant à la ville représentera un total de 474,6 M€, soit 15,8 M€ par an en moyenne.

Une réévaluation nécessaire de la redevance d'occupation due par le club résident

Le montant et le mode de calcul de la redevance d'occupation due par le club résident (Olympique de Marseille) à la ville, propriétaire du stade, doivent être distingués de la redevance due par la ville au titre du contrat de partenariat, qui obéit aux règles spécifiques du montage financier retenu par les deux parties. La redevance d'occupation versée par le club résident est supposée alléger la charge annuelle acquittée par la ville au titre du contrat de partenariat.

En 2013, la Chambre régionale des comptes de Provence-Alpes-Côte d'Azur avait recommandé de fixer la part fixe de la redevance à plus de 8 M€ par an, et de fonder la part variable sur l'ensemble des recettes réalisées au titre de l'utilisation du stade, incluant la billetterie. La ville s'était alors engagée à fixer la part fixe du loyer annuel à 8 M€ à partir de la saison 2014, alors que le loyer annuel pendant les travaux avait été fixé à un « niveau symbolique » de 50 000 €.

Pour autant, un protocole d'accord signé en juillet 2014 entre la ville et l'actionnaire du club a prévu pour le club le paiement d'une part fixe forfaitaire de 3 M€ la première saison puis de 4 M€ par la suite, et d'une part variable calculée sur la base de 20 % des recettes de billetterie au-delà d'un seuil de 20 M€. L'application de cette convention a conduit le club à verser à la ville un loyer de 3 M€ en

Synthèse des cahiers territoriaux

Le stade de Marseille

2015, qui devrait s'établir à 4,7 M€ en 2016, soit 4 M€ de part fixe et 0,7 M€ de part variable au titre de la saison 2014/2015.

Or, selon le modèle de calcul de redevance prévu par l'État dans le cadre de la notification à la Commission européenne, la part fixe de la redevance devrait s'établir à 3,5 M€ et la part variable à 3,7 M€, soit 7,2 M€ au total. La minoration de la redevance payée par le club expose la ville à un risque de re-qualification en subvention. La ville partage toutefois le constat fait par les

juridictions financières de la nécessaire réévaluation de la redevance, faisant valoir que le loyer d'occupation minoré revêt un caractère « transitoire, n'ayant jamais eu vocation à être pérennisé en l'état ». En juillet 2017, la ville et le club ont signé un nouvel accord de partenariat au terme duquel le loyer se compose d'une part fixe de 5 M€ et d'une part variable calculée en fonction des résultats sportifs, de la billetterie, de la panneautique et des hospitalités, le loyer total étant plafonné à 9 M€.

Synthèse des cahiers territoriaux

Le stade Allianz-Riviera Nice

Les modalités de candidature et de suivi financier par la ville

Comme toutes les villes hôtes prêtes à l'accueil du tournoi, la candidature de Nice n'a été précédée d'aucune étude juridique ou d'impact financier. Toutefois, la ville a tenté de rééquilibrer ses relations avec l'UEFA en refusant certaines clauses comme la gratuité des transports publics, ou en obtenant que les prestataires au sein de la fan zone lui versent une redevance. Ces concessions ont été obtenues dans une négociation d'ensemble menée par le Club des villes hôtes.

Le coût d'organisation du tournoi

La ville de Nice évalue à 3 M€ TTC les coûts d'aménagement et d'exploitation de la fan zone (réalisée en régie), les charges de gestion et de conduite du projet Euro 2016 et l'accroissement des besoins de vidéo-protection liés à cette compétition. En revanche, ni le bilan financier de l'Euro 2016, estimé par la ville à 15,4 M€, ni l'étude d'impact économique concluant à une injection de 177 M€ dans l'économie locale et à la création de 1 080 postes, n'ont pu être évalués par la Cour.

Un nouveau stade aux capacités d'accueil supérieures aux besoins du football

Si la décision de construire un nouveau stade à Nice (l'Allianz-Riviera) a été prise en amont du tournoi, en raison notamment de la vétusté de l'ancien stade, la sélection de Nice pour accueillir l'Euro 2016 a accéléré l'opération, menée en contrat de partenariat, et modifié de façon sensible les spécifications, le coût et le plan de financement du stade. Le coût de construction de l'Allianz-Riviera s'élève à 211 M€ HT. Le stade atteint désormais une jauge de 35 624 places, soit 11 000 de plus environ que les besoins moyens du club résident (l'OGC Nice) au cours des dernières saisons, et 5 600 de plus que les demandes de l'UEFA, occasionnant un surcoût évalué à au

moins 33 M€. La capacité du stade doit toutefois être évaluée en tenant compte de l'ensemble des manifestations que l'enceinte est susceptible d'accueillir, pouvant justifier une jauge plus élevée : concerts, rencontres de rugby ou encore matches du championnat du monde de football féminin en 2019.

Un niveau de redevances à réévaluer

La mise à disposition de l'ancien stade du Ray au club OGC Nice donnait lieu au paiement de redevances trop faibles (166 662 € en 2012 et 207 529 € en 2013). L'occupation du nouveau stade Allianz-Riviera par le club résident OGC Nice devrait entraîner une réévaluation significative de la redevance, à hauteur de l'investissement public consenti. Elle est évaluée à un montant de 3 M€ HT à 4 M€ HT par an selon le modèle de calcul élaboré par l'État et toujours provisoire.

Or la nouvelle convention du 16 octobre 2013 entre la ville et le club prévoyait une part fixe de redevance limitée à 1 M€ HT, et une part variable calculée de telle sorte qu'il aurait fallu dépasser 18 M€ de chiffre d'affaires de billetterie pour parvenir à une part variable proche de 2 M€. En 2014, un avenant à la convention l'a modifiée dans un sens encore plus favorable au club, le seuil de déclenchement de la part variable étant fixé à 25 M€ alors que les recettes de billetterie et de sponsoring pour l'exercice 2014/2015 se sont élevées à 12,5 M€.

La ville a depuis admis la nécessité d'un « rééquilibrage de la contribution du club résident » et annoncé son intention de faire évoluer à la hausse le montant de la redevance d'occupation. Si la ville révisé la convention d'occupation du stade (augmentation de la part fixe et mise en œuvre d'un part variable réelle), elle devrait se rapprocher de la fourchette comprise entre 3 M€ et 4 M€ de loyer annuel, correspondant aux critères préconisés par France Domaine.

Synthèse des cahiers territoriaux

La ville de Paris

L'organisation de l'Euro 2016 a constitué pour Paris une opportunité pour mettre en valeur sa capacité à répondre aux exigences d'une grande manifestation sportive internationale dont la dépense s'avère cependant élevée pour la collectivité.

Réalisée selon un modèle d'organisation imposé par l'UEFA, l'opération représente un coût net pour la ville de 13,3 M€, soit 21,8 M€ de dépenses pour 8,5 M€ de recettes principalement constituées par la contribution de l'État et de l'UEFA au financement des surcoûts de sécurisation de la fan zone et les contreparties des partenariats commerciaux.

L'organisation des matches de l'Euro 2016 au Parc des Princes n'a pas imposé de charges supplémentaires à la ville, dans la mesure où la Société d'Exploitation Sports et Événements (SESE), gestionnaire de l'équipement, a entrepris des travaux de réaménagement dans une perspective de plus long terme, pour répondre également aux demandes du club résident.

En revanche, la création de la fan zone, conçue comme un espace gratuit pouvant accueillir jusqu'à 92 000 personnes sur le Champ de Mars, a nécessité la mise en œuvre de moyens spécifiques, notamment de sécurisation, pour que puissent être diffusés les 51 matches du tournoi et les nombreuses animations qui les accompagnaient, soit au total un coût d'organisation de 14,9 M€ qui représente pour Paris un coût net de 11,78 M€.

Les contraintes de fonctionnement de la fan zone, induites par les exigences de l'UEFA, ont conduit la ville à recourir à un prestataire privé pour la conception et la gestion de cet espace, et à prévoir la prise en charge d'une clause de garantie de recettes au profit du prestataire.

La rémunération du prestataire se décompose ainsi en trois éléments : un forfait global, le bénéfice des recettes générées par l'activité de la fan zone, avec une garantie de recettes de la ville, et la faculté de bénéficier de prestations complémentaires de sécurité. Si le résultat des consultations successives témoigne des difficultés à répondre aux exigences de l'évènement dans le cadre d'une procédure de marché global de conception, d'aménagement et d'exploitation, le recours à l'allotissement aurait favorisé la concurrence.

En complément de la fan zone, Paris a développé, une semaine avant le début de la compétition et pendant la durée de celle-ci, une série d'animations pour une dépense brute de 3,7 M€ dans plusieurs lieux emblématiques pour favoriser la participation de la population parisienne, en faisant intervenir 400 volontaires chargés d'accompagner les visiteurs. Ce programme de volontariat tout comme l'équipe projet, mobilisée par la municipalité pour l'évènement, devraient constituer l'un des héritages du championnat à réactiver pour de futures manifestations.

Synthèse des cahiers territoriaux

La ville de Saint-Denis

L'accueil du championnat a représenté pour la ville de Saint-Denis, siège du Stade de France dont elle n'est ni propriétaire, ni gestionnaire, une occasion de concevoir et de développer des actions d'animation et des modes de fonctionnement, fondés sur la mobilisation de la population, qu'elle souhaitait tester et pérenniser.

Le coût net de l'organisation de l'Euro 2016 pour la commune s'élève à environ 3 M€, soit 5,2 M€ de dépenses constituées essentiellement par la mise en place de la fan zone, pour 2,15 M€ de recettes comprenant principalement les participations financières de l'État et de l'UEFA à la sécurisation renforcée de la fan zone et les contreparties des partenariats locaux. Ce coût tient compte du redimensionnement des programmes d'animations intervenus pour s'adapter à la suppression de la taxe sur les spectacles qui a réduit les recettes escomptées de près de 5 M€.

Confrontée comme les autres villes hôtes aux exigences d'organisation imposées par l'UEFA, Saint-Denis a fait le choix d'une gestion en régie accompagnée d'une assistance à la maîtrise d'ouvrage pour le programme d'animations et l'exploitation de la fan zone.

La fan zone, lieu de divertissement d'une capacité de 10 000 personnes installée dans le parc de la Légion d'honneur, a été conçue en complémentarité avec celle de Paris. En outre, le programme d'animations a favorisé les lieux permettant d'assurer une liaison entre le centre-ville et le Stade de France qui devait accueillir 560 000 spectateurs pour les sept rencontres qui s'y déroulaient.

L'intervention de 97 volontaires, mobilisés pour les missions d'accueil, d'information, de logistique et d'assistance aux équipes de la ville dans la mise en place des animations, a vocation à se réactiver lors d'autres événements à venir.

Si des réalisations concrètes peuvent être mises à l'actif de l'événement principalement dans le cadre des travaux de rénovation d'équipements sportifs, l'évaluation de l'héritage de l'Euro 2016 est essentiellement à prendre en compte en termes d'image.

Souhaitant profiter de la visibilité que lui donnait l'événement, Saint-Denis a ainsi saisi l'opportunité de mettre en lumière l'attractivité du territoire et sa capacité à fédérer des partenariats autour des projets de valorisation des savoir-faire locaux.

Synthèse des cahiers territoriaux

Le stade Geoffroy-Guichard de Saint-Étienne

La métropole de Saint-Etienne a investi plus de 70 M€, en partenariat avec la ville de Saint-Etienne, pour l'accueil du tournoi, dont 65,1 M€ HT (69,4 M€ HT avec les abords du stade) ont été consacrés à la rénovation du stade Geoffroy-Guichard. Malgré l'aide de l'État (CNDS), de la région, du département et de la ville, la rénovation du stade a pesé significativement sur les finances de la métropole stéphanoise. Plus marginal, le coût des animations pour accueillir plus de 155 000 visiteurs (3,7 M€ hors masse salariale) a également pesé. Il a été renchéri par les dépenses de sécurité, subventionnées par l'État à hauteur de 1,1 M€.

Mobilisée dès 2009 pour accueillir des matchs du tournoi, la collectivité locale a préféré une rénovation du stade ancien à la construction d'un stade neuf, solution soutenue par le club résident, l'ASSE (Association sportive de Saint-Etienne). Malgré des exigences normatives de l'UEFA moins strictes que pour la construction d'un stade neuf, cette rénovation a été difficile, avec une définition de besoin qui a beaucoup évolué dans le temps, portant le coût final à un niveau supérieur de 15 % au prix du marché initial. Cette rénovation a également été ambitieuse car la jauge du stade a été fortement rehaussée : de 35 616 à 41 965 nettes (42 000 brutes). Au total, le coût de la place de stade rénové s'élève à 1 544 €, et celui de la place assise supplémentaire à 10 254 €.

Un modèle économique et financier du stade rénové qui doit faire ses preuves

Déjà confrontés à une difficulté de commercialisation des places pour les matches, la ville comme le club voient ce problème s'accroître par l'augmentation de la jauge : le taux de fréquentation du stade a culminé à environ 80 % au cours

des dernières saisons sportives pour descendre à 71 % au cours de la saison 2015/2016. La politique d'invitation gratuite visant à améliorer le remplissage du stade, pour satisfaire notamment aux exigences des diffuseurs TV, ne permet pas d'améliorer les recettes d'exploitation. L'effet « nouveau stade » reste ainsi à démontrer.

En outre la collectivité propriétaire et exploitante ne dispose pas de plan d'affaires lui assurant la diversification des ressources d'exploitation du stade. En dépit de l'annonce d'une vocation commerciale large du stade lors de la décision de rénovation, cette diversification reste contrainte par l'usage prioritaire pour le football par son club résident et une pelouse, répondant certes aux normes de l'UEFA et de la ligue 1, réalisée pour 1 M€, mais dont l'entretien est particulièrement coûteux.

La mise à disposition du stade est consentie au club moyennant une redevance annuelle d'occupation du domaine public, composée d'une part fixe de 1,41 M€ TTC et une part variable comprise entre 15 % et 25 % du chiffre d'affaires à partir d'un seuil de 10 M€. Un montant de 573 058 € de part variable a été ainsi perçu pour la saison 2015/2016. Malgré la prise en charge par le club de certaines charges (maintenance et parking), le niveau de la redevance totale reste trop faible pour couvrir le coût réel d'entretien et de maintenance du stade rénové (2,6 M€ par an).

La métropole devra reconsidérer le montant et le mode de calcul de la redevance d'occupation du stade, tant pour respecter des obligations juridiques (règles d'occupation du domaine public et notification à l'Union européenne) que pour sauvegarder ses finances.

Synthèse des cahiers territoriaux

Le stadium de Toulouse

Une opération d'investissement d'un montant limité, menée sous maîtrise d'ouvrage publique

La ville de Toulouse, propriétaire du « Stadium » depuis 1937, a effectué sa rénovation à l'occasion de l'accueil de l'Euro 2016 sous maîtrise d'ouvrage publique, estimant mieux maîtriser les coûts et les risques grâce à un pilotage conduit par ses services (depuis le 1^{er} janvier 2016, la compétence sur le stade a été transférée à Toulouse Métropole).

L'opération de rénovation visait à augmenter la jauge du stade et à améliorer les conditions d'accueil du public. Après avoir envisagé de porter la capacité du stade à 42 000 places, la commune a revu l'opération à la baisse. Les travaux ont finalement consisté à démolir 22 000 places pour en reconstruire 20 000 au confort augmenté, avec un nombre plus élevé de loges. La capacité du stade a été *in fine* réduite à 33 150 places (contre 35 775 auparavant), le Stadium de Toulouse étant le plus petit stade du tournoi.

Par conséquent, le montant de l'investissement (40 M€) et le coût des travaux à la place ont été les plus faibles parmi les opérations menées pour aménager les stades de l'Euro.

En revanche, au moment des travaux, la collectivité n'a pas évalué le coût annuel d'exploitation du stade rénové, estimant qu'il serait identique à celui du stade ancien en raison de la stabilité du nombre de places. Ce raisonnement a conduit à faire l'impasse sur le nécessaire ajustement de la redevance d'occupation.

Un niveau de redevance ne reflétant ni les coûts d'exploitation, ni l'investissement consenti

La commune a signé une convention de mise à disposition du Stadium municipal avec la S.A.S. Toulouse Football Club le 22 décembre 2004, pour une durée de 15 ans. Le montant de la redevance annuelle due par le club au propriétaire public s'élève à 200 000 € TTC, révisés annuellement au 1^{er} janvier sur la base de la variation de l'indice Insee du coût de la construction. Le niveau de la redevance est très éloigné du coût d'exploitation du stade supporté par la collectivité. Il n'a jamais été actualisé, notamment pas à l'issue et sur le fondement des travaux réalisés par les personnes publiques à l'occasion du tournoi.

Le montant de la redevance annuelle est estimé, selon le projet de mode de calcul élaboré par France Domaine, à un peu plus d'un million d'euros (répartis de façon égale entre part fixe et part variable). Une réévaluation s'impose pour éviter que le loyer versé par le club à la collectivité publique soit d'un montant si inférieur au niveau estimé, que sa notification par la France à la Commission européenne ne conduise à une classification en aides d'État.

Si la convention qui lie la commune et le club n'arrive à échéance qu'en 2020, des négociations ont déjà été entamées entre la Métropole et le club résident pour réévaluer le niveau de la redevance.