Liberté • Égalité • Fraternité
RÉPUBLIQUE FRANÇAISE

*Le Premier Ministre*

1858/18/SG

Paris, le 20 NOV. 2018

à

**Monsieur le Premier président de la Cour des comptes**

**<u>OBJET</u> : Référé de la Cour des comptes sur le contrat de concession et le devenir du Stade de France.**

Par courrier en date du 14 septembre dernier, vous avez bien voulu me transmettre le référé sur le contrat de concession et le devenir du Stade de France (SDF).

Sur l'économie générale du référé, je prends acte de l'analyse et des appréciations portées par la Cour indiquant que si le recours à la formule de la concession s'est avéré pertinent pour les phases de conception, de construction et de maintenance de l'ouvrage, il n'en a pas été de même pendant la phase d'exploitation, le contrat de concession étant dès l'origine déséquilibré financièrement, (l'Etat devant notamment verser chaque année l'indemnité pour absence de club résident) et juridiquement fragile.

Comme la Cour le relève, cette situation a engendré « *de multiples tensions et contentieux entre le gestionnaire de l'infrastructure, les fédérations sportives et l'Etat concédant, notamment en raison de résultats très supérieurs aux prévisions d'origine et faute d'une redistribution équitable des profits entre les partenaires* ». Pendant cette première période d'exploitation (soit jusqu'à la fin des années 2000), les résultats de la concession ont en effet été très favorables au concessionnaire.

Je souligne également que les évolutions de 2013 consistant en la conclusion d'une nouvelle convention avec la Fédération française de rugby - FFR - et de l'avenant n° 4, comportant notamment la suspension du versement de l'indemnité pour absence de club résident, ont limité le déséquilibre financier pendant les douze premières années de la concession. Cette seconde période de la concession, favorable à l'Etat a permis un rééquilibrage financier sur la durée du contrat.

L'économie de la concession depuis 2013 continue de s'appuyer sur les contrats avec la fédération française de football (FFF) et la fédération française de rugby (FFR). A cet égard, le renouvellement, le 16 juillet dernier, de la convention liant le Consortium Stade de France (CSDF) à la FFR jusqu'à l'échéance de la concession en 2025 a permis de sécuriser financièrement l'exécution du contrat de concession jusqu'à son terme et est également de nature à favoriser un retour à l'équilibre des comptes de la concession, fragilisés depuis 2013.

Si les prochaines échéances, marquées par l'organisation de deux grands évènements sportifs majeurs pour notre pays, devraient pouvoir intervenir sans risque financier pour l'Etat (1), l'avenir du Stade de France doit effectivement faire l'objet d'une analyse économique et stratégique qui permettra d'éclairer les choix à faire (2).

**1. L'Etat veillera à ce que les prochaines échéances, marquées par la tenue au Stade de France de deux grands événements sportifs internationaux, n'entraînent aucune dérive pour les finances publiques**

1.1 Les contrats de mise à disposition du Stade de France pour l'accueil de la Coupe du monde de rugby (CMR) 2023 et les Jeux olympiques et paralympiques 2024 (JOP)

Des contrats de mise à disposition du Stade de France pour les grands événements de 2023 et 2024 seront établis entre le consortium concessionnaire et les organisateurs (respectivement le GIP France 2023 et le Comité d'organisation des jeux olympiques et paralympiques - COJO), contrats dont les termes seront validés par l'Etat, conformément aux clauses du contrat de concession relatives aux grands événements.

Les discussions sur les termes du contrat de mise à disposition du Stade de France pour 2024 entre le consortium concessionnaire et le COJO ont déjà été engagées, à l'heure de la préparation de ces deux grandes compétitions.

Il a été clairement indiqué par l'Etat que l'ensemble des coûts liés au déroulement de ces événements - y compris les pertes d'exploitation subies par le concessionnaire - devront être pris en charge par les organisateurs dans un souci de maîtrise des dépenses publiques.

1.2 Les travaux à prévoir pour l'accueil de ces deux grands évènements

Des études techniques détaillées sont en voie d'achèvement et devront permettre de définir, en étroite collaboration avec les organisateurs de la Coupe du monde de rugby 2023 et des Jeux olympiques 2024, les travaux qu'il convient d'effectuer dans le Stade de France pour assurer le bon déroulement de ces événements.

Le programme fonctionnel détaillé et chiffré établi par un prestataire de la Société de livraison des ouvrages olympiques (SOLIDEO) et du GIP France 2023 fera l'objet d'une analyse détaillée par les services de l'Etat.

La définition du programme de travaux pour les JOP 2024 tiendra compte du cahier des charges du Comité International Olympique (CIO) reçu en juin dernier par le COJO et la SOLIDEO.

Le financement des travaux ainsi définis se répartira entre :

- le consortium concessionnaire, dans le cadre des travaux courants : l'entretien de l'ouvrage qui sont, conformément aux clauses du contrat de concession, à sa charge,
- les organisateurs des événements, pour ce qui relève des spécificités de leurs épreuves et des équipements temporaires ;
- les financeurs publics, par l'intermédiaire de la SOLIDEO, dans la limite d'une enveloppe de 50 M€ que l'Etat et la région Ile-de-France se sont engagés à apporter au titre du financement des jeux olympiques et paralympiques. Ce financement est inscrit dans la maquette financière annexée au « *Protocole pour des Jeux olympiques et Paralympiques ambitieux pour toute la France* » du 14 juin 2018 signé par les principaux financeurs et par moi-même.

Afin de faciliter le déroulement et la programmation des travaux qui se dérouleront en site occupé et ne devront pas remettre en cause les activités déjà programmées du Stade de France, notamment les manifestations sportives organisées dans le cadre des conventions FFR/CSDF et FFF/CSDF, les opérations financées par SOLIDEO dans l'enceinte du stade devraient être conduites par le concessionnaire, à titre de maître d'ouvrage délégué de SOLIDEO qui en surveillera le bon achèvement.

Les délais impartis pour la réalisation de ces travaux sont, comme le relève la Cour, exigeants pour tous, d'autant plus qu'ils doivent être réalisés en site occupé. Pour autant, ils sont réalistes et leur programmation technique ainsi que leur mode de financement seront arrêtés d'ici la fin de l'année 2018.

1.3 Les travaux complémentaires à l'accueil des deux grands événements précités

Autant les travaux nécessaires à l'organisation de la CMR 2023 et des JOP 2024 doivent voir, conformément aux recommandations de la Cour et à ce qui est prévu, leur programmation technique et financière définie avant la fin de l'année 2018, autant la réalisation d'ici 2023 de l'ensemble des travaux permettant d'assurer l'avenir du Stade de France pour la période post 2025 apparaît difficilement réalisable pour plusieurs raisons.

L'ensemble des consultations menées jusqu'à présent avec les spécialistes des grandes enceintes conduisent à la conclusion que, parmi les principales orientations à prendre pour améliorer significativement la qualité des spectacles – tant sportifs que culturels – figure la suppression de la piste d'athlétisme qui éloigne les tribunes du terrain. Une telle option peut sans doute être rentable à long terme mais ne devrait être mise en œuvre qu'après les JOP puisque les épreuves d'athlétisme sont programmées au Stade de France (le football étant prévu au Parc des princes s'agissant des épreuves parisiennes).

La réalisation d'importants travaux sur l'équipement ne peut se concevoir que dans le cadre d'une nouvelle convention d'occupation portant sur les décennies à venir. Quel qu'en soit le statut juridique futur (cession, concession ou convention d'occupation domaniale), une mise en concurrence devra être préparée et organisée par l'Etat dans des conditions de sécurité juridique permettant d'éviter les futurs contentieux, tant vis-à-vis du droit français que du droit européen. En effet, le droit de la commande publique ne permet pas d'envisager de prescrire des travaux de grande ampleur dans le cadre d'un avenant à la concession actuelle.

Dans le meilleur des cas, compte tenu des délais réglementaires (préparation de l'appel d'offre, publicité, dialogue, décisions) et des études préalables à ces travaux structurants, les nouveaux partenaires désignés ne pourraient commencer à intervenir effectivement sur l'ouvrage qu'en 2022. Même au prix d'une fermeture du stade pendant deux ans, il n'est pas certain que les travaux soient achevés à temps pour la CMR 2023 ou les JOP 2024, le CIO imposant une livraison au plus tard fin 2023 ; on se trouverait alors dans la situation de risque sur l'événement, comme en 1995, ce qu'il convient justement d'éviter.

Ce même impératif de calendrier, qui ferait courir un risque aux Jeux olympiques, obligerait certainement le transfert des épreuves parisiennes de la Coupe du monde de rugby - automne 2023 - vers un autre stade que le Stade de France, contrairement aux engagements pris. Un tel transfert aurait des conséquences budgétaires (la jauge du SDF, couplée aux hospitalités de cet équipement, est une des conditions de l'équilibre budgétaire de cette manifestation) potentiellement lourdes pour l'Etat, garant de cet équilibre.

Ce scénario fait enfin apparaître deux autres risques financiers pour l'Etat :

- d'une part, il nécessiterait la résiliation anticipée de l'actuelle concession à trois ans de son terme, mesure dont le coût pour l'Etat peut être estimé, sur la base du travail réalisé en 2017 par l'Inspection générale de la jeunesse et des sports, aux alentours de 100 M€.
- d'autre part, il impliquerait la fermeture du Stade pendant au moins deux ans, et nécessiterait à ce titre un dédommagement des fédérations françaises de football et de rugby, alors même que l'État les a très fortement incités à se réengager vis-à-vis du concédant jusqu'à 2025.

**2. L'Etat a déjà défini des orientations stratégiques et a arrêté en conséquence son calendrier pour assurer l'avenir du Stade de France dans des conditions économiques optimales après la fin de la concession**

L'Etat entend clairement éviter que le cadre juridique d'exploitation du Stade de France à partir de 2025 ne présente les mêmes défauts que la concession actuelle.

S'agissant de l'avenir du Stade de France, le Gouvernement se dotera d'analyses prospectives solides permettant de fonder valablement les choix futurs, au regard notamment de l'évolution économique du monde sportif.

A cet effet, j'ai missionné, en mars 2018, le délégué interministériel aux jeux olympiques et paralympiques (DIJOP) et délégué interministériel aux grands événements sportifs (DIGES), pour qu'il anime, avec toutes les administrations concernées, un groupe de travail visant à proposer pour le stade « *un modèle économique robuste et protecteur des finances publiques* ».

Sous l'égide du DIJOP, dans un travail associant notamment le ministère des sports, le ministère de l'économie et des finances ainsi que le ministère de l'action et des comptes publics, le cahier des charges d'une étude stratégique et économique a été élaboré et validé fin juillet dernier. Cette étude, diligentée par la direction des sports, et qui vient de démarrer, servira d'appui aux décisions permettant d'arrêter le modèle économique futur bien en amont de l'organisation de la Coupe du monde de rugby en 2023 et des Jeux olympiques et paralympiques de 2024, périodes peu propices à la conduite de ces procédures délicates.

Cette étude permettra de définir à quelles conditions l'équilibre économique pourrait être atteignable (type d'équipement, coûts, échéance, anticipation des comportements de fréquentation, modèle juridique, recueil des attentes des partenaires potentiels à la construction du modèle économique futur ...). L'analyse devra s'appuyer sur une approche comparée des meilleurs standards internationaux (notamment Allemagne, Italie, Grande-Bretagne) et de la concurrence potentielle. L'objectif recherché dans cette démarche est *in fine* d'identifier le modèle économique le plus avantageux pour la gestion de ce stade.

Grâce au recours à un marché cadre de la direction interministérielle de la transformation publique (DITP), ce travail pourra être achevé à l'été 2019, et non pas, comme envisagé initialement, à la fin de l'année 2019 s'il avait été nécessaire de lancer un appel d'offre européen. Ceci permettra à l'État de statuer sur les grands principes du dispositif à construire avant la fin de l'année 2019 comme le suggère la Cour.

Si toutes les hypothèses d'évolution juridiques et techniques seront étudiées, en cohérence avec le cadre juridique relevant du droit de la commande publique et des propriétés publiques, il va de soi que l'État privilégiera - comme le recommande la Cour - une option de désengagement des finances publiques, et à défaut, de limitation à leur strict nécessaire de ces engagements.

L'exception critiquée par la Cour, à savoir que le Stade de France est le seul stade propriété de l'Etat en Europe, pourrait ne pas perdurer au-delà de 2025. L'hypothèse d'une cession, recommandée par la Cour, fait en effet partie des options à l'étude, ainsi que des alternatives susceptibles de conforter l'intérêt patrimonial de l'Etat de long terme compte tenu de la localisation de l'équipement.

Je partage donc le souhait de la Cour de limiter les engagements financiers publics dans le cadre d'un futur modèle d'exploitation du Stade de France, permettant d'optimiser la capacité d'autofinancement des investissements à réaliser.

Sur la base de ces travaux, le Gouvernement devrait être en mesure de statuer sur les grands principes du dispositif à construire d'ici la fin de l'année 2019, comme le recommande la Cour des comptes, et de désigner d'ici janvier 2025 le nouvel exploitant. Cette période de 5 ans évitera la précipitation qui avait conduit à effectuer en 1995 des choix contraints qui, certes, ont permis la construction et la maintenance d'un équipement de grande qualité, mais dont le coût pour les finances publiques s'est révélé, sur le long terme, très élevé.

Edouard PHILIPPE