

LES DOSSIERS DE L'IRDS

N° 26 - FÉVRIER 2014

ENJEUX ET STRATÉGIES AUTOUR DES STADES ET ARÉNAS EN ÎLE-DE-FRANCE

Le retard de la France et de la métropole parisienne en matière de grands équipements sportifs est évoqué depuis longtemps. Cette situation est régulièrement soulignée lors des candidatures françaises à l'organisation de grands événements. Pour autant ce constat suffit-il à lui seul pour justifier l'ensemble des projets de rénovation ou de construction affichés aujourd'hui dans la région ?

Lorsqu'en 1995, il a été décidé de construire un grand stade à Saint-Denis dans la perspective de l'organisation de la coupe du monde de football, seul l'État pouvait être porteur d'une telle décision. Il était en capacité d'en organiser la réalisation et d'en assumer les conséquences financières. Cela était encore plus vrai 10 ans plus tôt pour le Palais omnisport de Paris-Bercy (POPB) et son inscription dans un vaste projet urbain d'aménagement de l'est de Paris. La réalisation de tels équipements restait un événement exceptionnel relevant de la puissance publique.

Aujourd'hui, l'État n'est plus dans une position de régulateur et de correcteur des déséquilibres en matière de grands équipements sportifs. Et, d'autre part, les enjeux économiques associés au spectacle sportif ont changé d'échelle au cours des vingt dernières années. Après le football, des sports collectifs, tels que rugby, mais aussi basket, handball et volley-ball se sont engagés dans un mouvement de professionnalisation au début des années 90 largement influencé par la médiatisation et l'internationalisation des compéti-

tions. Dans cette nouvelle économie du sport, des acteurs supplémentaires sont apparus et les initiatives visant à construire un grand équipement émanent de multiples horizons : fédération associée à des opérateurs privés, club accédant à un statut international, groupe privé visant l'organisation de spectacles non exclusivement sportifs... C'est à ce foisonnement que l'on assiste aujourd'hui, situation qui questionne collectivités et pouvoirs publics en général. C'est pourquoi l'IRDS propose de faire un point sur les projets en cours en les confrontant à l'analyse des besoins ; de camper les multiples enjeux, à la fois économiques, d'aménagement du territoire et de développement durable auxquels doivent répondre ces équipements⁽¹⁾. Face aux coûts d'investissement et de fonctionnement qu'ils représentent, leur modèle économique est complexe. Est-t-il possible cependant de concilier les intérêts de chacun : collectivités, acteurs du sport (clubs, fédérations...), investisseurs et gestionnaires, partenaires économiques, supporters sportifs, simples spectateurs et Franciliens dans leur ensemble ?

(1) Plusieurs rapports ont déjà été publiés le « Rapport de la Commission Grandes salles, Arenas 2015 », présidée par Daniel Costantini - mars 2010, Secrétariat d'État aux sports et les « Équipements sportifs structurant du Grand Paris : état des lieux et propositions de développement ». Kénéo, ISC, Algoé-juillet 2011-Rapport pour les ministères des Sports et de la Ville. Rapport d'information du Sénat sur le financement public des grandes infrastructures sportives, octobre 2013.

LES GRANDS STADES DE 20 000 PLACES ET PLUS, EXISTANTS ET À VENIR

Aujourd'hui, la région compte 4 stades de 20 000 places et plus

Ils sont tous situés à Paris ou dans ses abords immédiats :

- **le stade Jean Bouin** à Paris 16^e qui vient de sortir de terre. Il compte 20 000 places et est consacré au rugby avec pour club résident le stade Français ;
- **le stade Charléty** dans le 13^e à Paris : un complexe omnisports, comprenant un stade d'athlétisme, de football et de rugby d'une capacité plus proche des 18 000 places que des 20 000, même s'il est souvent affiché comme tel, un terrain de football, une salle omnisports (salle Charpy) de 1 500 places, des équipements spécialisés (musculature, courts de tennis, de squash...). Le stade accueille diverses compétitions (athlétisme, baseball, football...). Conçu essentiellement pour l'athlétisme, il est mal adapté au football et au rugby. (notamment pour la ligue 1 et le Top 14). L'équipe du PSG féminin y est résidente ;
- **le Parc des Princes**, 48 000 places et pour club résident le PSG. Consacré au football, il peut accueillir cependant occasionnellement des matchs de rugby et plus rarement des concerts ;
- **le stade de France**, 81 338 places. Sans club résident, il accueille dans le cadre de conventions signées avec les fédérations de rugby à XV et de football, les matchs des équipes de France. Sa particularité est aussi de détenir des équipements destinés aux compétitions d'athlétisme. Il accueille également de nombreux spectacles musicaux, des animations etc.

À l'horizon 2020/2025, la région compterait 7 stades de plus de 20 000 places

5 projets de construction ou de rénovation sont annoncés donnant entre 132 000 et 147 000 places supplémentaires.

Ces projets ont vu le jour, tout d'abord, en prévision de l'Euro 2016 de football. Le Parc des Princes et le stade de France feront l'objet de travaux avec notamment une augmentation des places à prestations (loges, business seats). Essentiellement destinés aux entreprises mais aussi en partie au grand public, ces sièges parti-

cipent fortement à la rentabilité de l'équipement et à l'accroissement des ressources des clubs professionnels. Aujourd'hui ces places représentent entre 15 % et 20 % des sièges dans les grands équipements nouvellement construits de par le monde. La moyenne des stades français tournent autour de 5 %.

À terme, le « Qatar Sports Investments » souhaite un Parc des Princes à 60 000 places, même si pour le moment des doutes subsistent quant à la faisabilité technique de cet agrandissement. En attendant, en prévision de l'Euro 2016, afin de répondre aux normes exigées par l'UEFA (Union des associations européennes de football), il fera l'objet de travaux estimés à 70 M€ dont environ 20 M€ à la charge de la Ville de Paris.

Trois autres constructions de stades sont en projet. Deux sont consacrés au rugby : l'aréna 92 à Nanterre et le stade de la FFR à Ris Orangis. Le premier atteindra les 30 000 places avec en club résident le Racing Métro 92, le second 82 000 places sans club résident.

Enfin, un nouveau stade pourrait également voir le jour en Seine-Saint-Denis à horizon 2025. Il remplacerait le stade de Paris ou stade Bauer de l'équipe de football du Red Star. Localisé au cœur de Saint-Ouen, ce stade qui a plus de 100 ans d'existence reste dans un état de grande vétusté en dépit de plusieurs rénovations. Une partie des tribunes est fermée. De fait ce stade de 15 000 places n'en compte que 3 000 utilisables. Il sera a priori détruit et reconstruit toujours à Saint-Ouen dans la zone d'aménagement concerté des Docks, bien que de nombreux supporters de l'équipe souhaitent que ce stade de légende demeure à son emplacement actuel. La capacité prévue serait de 20 000 places.

Peut-on parler d'un sous équipement de la France...

Si l'on compare le nombre de stades de 25 000 places et plus implantés en Europe (cf. tableau), la France arrive en 5^e position avec 18 stades, *exaequo* avec l'Irlande, mais loin derrière le Royaume Uni (50 stades) et l'Allemagne (35). Elle est distancée également par l'Italie (26) et dans une moindre mesure l'Espagne (23).

Par contre, si on rapporte le nombre de stades aux poids de population, la France arrive en 22^e position. Avec 1,4 stade pour 5 millions d'habitants, elle est loin derrière le RU (4 stades) et fait moins bien que d'autres nations du football comme l'Allemagne, l'Espagne et l'Italie qui sont à 2,1 et 2,5.

**5 projets
de construction
ou de rénovation
sont annoncés
en Île-de-France.**

Sans nul doute, l'armature urbaine des pays et le nombre de villes de taille conséquente réparties sur leur territoire explique en partie ces résultats et joue contre la France. En effet on observe que les hiérarchies sportives sont en grande partie calquées sur les hiérarchies urbaines. Ainsi le Royaume Uni et l'Allemagne, les deux pays les mieux équipés, comptent respectivement 9 et 12 unités urbaines de 1 million d'habitants et plus⁽²⁾ contre seulement 5 en France. Cette dernière compte seulement 10 unités urbaines de plus de 500 000 contre 22 en Allemagne⁽³⁾.

Néanmoins, certains pays avec un maillage urbain moins dense que celui de la France présentent une offre plus abondante: le Portugal avec 5,7 stades pour 5 millions d'habitants et plus encore l'Irlande (14). Ce qui signifie que d'autres facteurs, notamment culturels, ont un impact sur l'offre. En Irlande par exemple, le sport est particulièrement populaire et plusieurs disciplines très pratiquées et très suivies par les spectateurs nécessitent des stades (foot gaélique, hurling et camogie, football à 11 et rugby à XV). Ailleurs comme au Royaume Uni, ce peut être l'implantation historique du rugby couplée avec celle du football.

En France la pratique du rugby a longtemps été confinée au Sud-Ouest. On remarquera qu'aujourd'hui, en Île-de-France, les principaux projets (Aréna 92, stade FFR) et constructions récentes (Jean Bouin) sont en lien direct avec le développement de cette discipline au nord du pays.

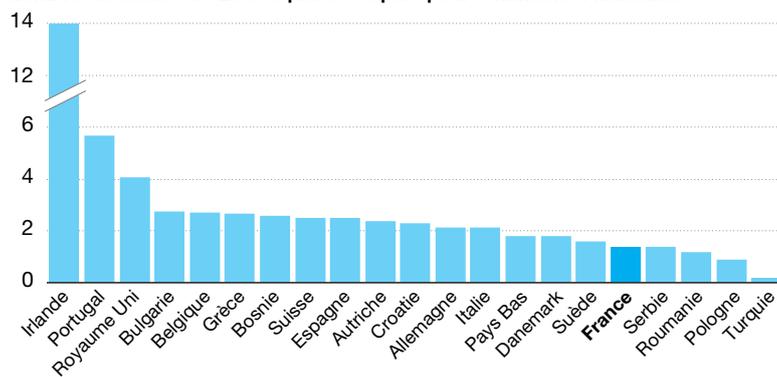
... et de l'Île-de-France en particulier?

Paris avec une aire urbaine de 12 millions d'habitants accueille 2 stades de 25 000 places et plus, tandis que Londres avec une aire équivalente en compte 10 dont 4 de plus de 60 000 et 2 de plus de 80 000 places. À Londres 7 grandes équipes sont résidentes d'un stade de 25 000 places et plus et deux stades sont réservés aux matchs des équipes nationales de football (Wembley Stadium) et de rugby (Twickenham). Dans l'agglomération de Paris on dénombre une seule équipe avec un stade (Parc des Princes) et un seul stade pour les équipes nationales des deux disciplines football et rugby. Certes, on peut rajouter depuis peu le stade Jean Bouin qui héberge le stade Français et approche les 25 000 places, mais on reste tout de même loin du compte.

(2) Situation 2004, INSEE.

(3) Atlas de l'Union européenne élargie; GF. Dumont et P. Verluise, 2008; www.diploweb.com.

Nombre de stades de 25 000 places et plus pour 5 millions d'habitants



Source: IRDS 2013.

Pays d'Europe ayant au moins deux stades de 25 000 places et plus

Pays d'Europe ayant au moins 2 stades de 25 000 places et +	de 25 000 à 40 000	40 000 à 55 000	55 000 à 70 000	70 000 et plus	Total Stades > 25 000 pl.	Total stades > 40 000 pl.	Population	Nbre de stades > 25 000 places pour 5 millions d'habitants	Nbre d'unités urbaines élargies > 1 million Hbt (2004)
Royaume Uni	34	7	5	4	50	16	61 178 551	4,1	9
Allemagne	19	9	4	3	35	16	81 843 743	2,1	12
Italie	18	4	2	2	26	8	60 820 696	2,1	4
Espagne	14	5	2	2	23	9	46 196 276	2,5	4
Irlande	11	5	1	1	18	7	6 393 769	14,1	1
France	12	4	1	1	18	6	65 327 724	1,4	5
Portugal	9	2	1	0	12	3	10 541 840	5,7	2
Pologne	3	3	1	-	7	4	38 538 447	0,9	7
Belgique	5	1	0	0	6	1	11 094 850	2,7	1
Grèce	4	1	1	0	6	2	11 290 067	2,7	1
Pays Bas	4	2	-	-	6	2	16 730 348	1,8	2
Roumanie	4	0	1	0	5	1	21 355 849	1,2	1
Bulgarie	3	1	0	0	4	1	7 327 224	2,7	1
Suisse	4	0	0	0	4	0	7 954 662	2,5	1
Autriche	3	1	0	0	4	1	8 443 018	2,4	1
Suède	2	1	-	-	3	1	9 482 855	1,6	1
Turquie	1	1	-	1	3	2	74 724 269	0,2	1
Bosnie	2	0	0	0	2	0	3 879 296	2,6	0
Croatie	2	0	0	0	2	0	4 398 150	2,3	0
Danemark	2	0	0	0	2	0	5 580 516	1,8	1
Serbie	1	0	1	0	2	1	7 276 604	1,4	1

Source: IRDS 2013.

Faut-il en conclure que la région est sous équipée et qu'elle peut tabler sur un potentiel de développement similaire à l'unité urbaine de Londres? Probablement non. De nombreux éléments conduisent à penser que l'engouement français pour le sport est moindre que dans d'autres nations. Question de culture et d'éducation, notamment par rapport aux pays anglo-saxons où le sport occupe une place de premier choix dans la vie sociale des habitants. Si l'Île-de-France n'arrive pas à développer de grandes équipes (une seule équipe de football en ligue 1 et une seule en ligue 2 contre 6 et 3 pour le Grand Londres par exemple) nécessitant de grands équipements cela tient aux pratiques culturelles et à l'histoire du déploiement de certains sports professionnels (notamment football et rugby) en France.

Paris, énigme géoéconomique en matière de football?

Paris est souvent posé comme une énigme géoéconomique en matière de football. En effet selon les modèles de localisation de spectacles sportifs développés par les géographes et économistes du sport, la capitale devrait disposer d'au moins deux clubs de football performants à l'échelle européenne⁽⁴⁾.

Différentes hypothèses ont déjà été formulées pour expliquer cette situation. Elles sont à la fois historiques, sociologiques et culturelles et conduisent souvent au même constat, une absence de communautés de supporters fortes. Voici quelques-unes de ces hypothèses :

- un modèle de déploiement du football profes-

- sionnel en France qui semble privilégier « une ville, une équipe » et qui revient à limiter la concurrence et à concentrer les financements ;
- l'évolution sociologique de la capitale, qui dès le début des trente glorieuses, se caractérise par le développement d'une population de cols blancs⁽⁵⁾, plus spectateurs que supporters, contrairement aux classes ouvrières plus portées à soutenir une équipe de football. La reconstruction du Parc des Princes en bordure ouest de Paris, à la limite du XVI^e arrondissement et de la partie bourgeoise de Boulogne-Billancourt, loin des périphéries ouvrières du nord et de l'est parisien en serait le résultat ;
- un peuplement francilien issu en partie des migrations de province et de l'étranger et un enracinement et une identification relativement récente des habitants à leur nouvelle commune de résidence et à la région (tendance à rester fidèle à l'équipe de son lieu d'origine) ;
- une dépendance de la banlieue à Paris qui conduit à faire de la banlieue une unité géographique, non pas uniforme, mais sans identités vraiment fortes (peu de « rivalités de clochers ») en dehors de quelques communes ayant su se construire une « image sportive », notamment en première couronne ;
- de la même manière des Franciliens vivant majoritairement hors de Paris ne se reconnaissent pas forcément dans une équipe parisienne ;
- enfin une idéologie dominante (en France) visant à préserver un espace public neutre (à relier au rejet du communautarisme)⁽⁶⁾ ce qui ne favorise pas l'émergence de clubs « porte-drapeau » et de toute forme d'expression qui pourrait représenter un quartier, une corporation, ou une confession...

(4) Cahier du football, « Paris est une énigme géoéconomique », entretien de Boris Helleu, 2012.

(5) Source : Paul Dietschy, *L'histoire du football*, Ed. Librairie académique Perrin (2010).

(6) À l'inverse de pays comme l'Angleterre et ses équipes issues des grandes écoles privées et qui représenteront par la suite des quartiers etc.

(7) Les rénovations sont présentées comme mineures, aucune estimation du coût global est affichée jusqu'à présent : mise en valeur des accès aux tribunes, des escaliers monumentaux et des courives, amélioration du confort et développement de l'accueil VIP (nouvelles loges, multiplication des sièges dits « Premier », réalisation sous les tribunes de nouveaux salons pour les repas et cocktails d'avant et d'après-matches et concerts).

(8) La perspective d'une candidature à l'organisation de JO d'été a motivé ce choix.



Le stade de France, un équipement majeur dont l'État est propriétaire.

Le stade de France, équipement majeur lié aux grands événements sportifs des 15 dernières années

Mis en service en 1998 pour la Coupe du monde de football, le stade de France a près de 15 ans d'existence. Il reste à ce jour le plus grand stade français avec 81 338 places dont 2 830 places de loges et 6 000 sièges « premier ». Il fera l'objet d'une rénovation assez légère⁽⁷⁾ en prévision de l'Euro 2016. Le stade est cependant globalement conforme aux exigences de critères de l'UEFA (classement 5 étoiles).

Conçu comme un stade multifonctionnel à la fois sur le plan sportif puisqu'il peut accueillir des compétitions de football, de rugby mais aussi d'athlétisme⁽⁸⁾, et sur le plan culturel (concerts, grands spectacles, animations locales), il a tou-

jours été perçu comme un atout dans le cadre des candidatures à l'organisation des JO d'été. Aujourd'hui, dans l'hypothèse d'une candidature à horizon 2024, il constitue pour certains un handicap, notamment en raison du manque d'espaces constructibles en proximité. Pour d'autres il reste un équipement majeur du fait de sa proximité à Paris et aux aéroports (Roissy et Le Bourget).

Une situation complexe à plusieurs titres : juridique, financier, conceptuel...

Construit à l'époque pour un montant de près de 364 millions d'euros HT⁽⁹⁾, l'État a été le principal financeur du stade. Toutefois face à l'importance des coûts, il a été fait appel à un concessionnaire composé alors de Bouygues Constructions (actionnaire à 33 %), Dumez et SGE, qui, en 2000, deviendra Vinci Concessions (actionnaire à 67 %). Celui-ci a pris à sa charge une partie de la construction (environ 45 % de l'investissement, 55 % pour l'État) et l'exploitation du stade pour une durée de 30 ans. L'État reste à ce jour propriétaire du stade.

L'État ayant été le porteur majeur du projet, c'est lui qui a arrêté le choix de son implantation et a choisi le site de Saint-Denis, principalement en raison de sa proximité avec Paris. Les motifs de cet arbitrage sont, en fait, aussi politiques que fonctionnels⁽¹⁰⁾.

Aujourd'hui tout le monde s'accorde à dire que l'implantation du stade de France, a contribué à accélérer la réalisation de projets d'infrastructures jusqu'alors en panne (couverture de l'autoroute A1, prolongement du métro, nouvelle gare RER...). Il a également permis la commercialisation des terrains alentours en modifiant l'image « d'appel » de la Seine-Saint-Denis, aidé en cela par l'organisation réussie de la Coupe du monde et son heureuse issue (victoire de l'équipe de France).

Aspects juridiques

La concession du stade qui court jusqu'en 2025 a été remise en cause par l'État au motif que le contrat lui est très nettement défavorable et qu'il présentait des failles juridiques. Un rapport de la Cour des comptes avait d'ailleurs dénoncé dès le départ une situation déséquilibrée au profit du concessionnaire et le contrat de concession a été déclaré contraire à la Constitution par une décision du conseil constitutionnel de février 2011. Dans le contrat signé en 1995 et validé dans le cadre d'une loi en 1996, l'État garantit la présence d'un club résident pendant toute la durée de la concession. En cas d'absence de club résident, l'État s'engage à verser annuellement une

indemnité au consortium. On a bien essayé d'installer une équipe dès le début et plusieurs noms sont évoqués : le PSG bien sûr, le Red Star alors en D2 qui réussira en 1999 à attirer dans un match « test » au stade de France, 48 000 personnes, face à Saint-Étienne ; l'Olympique de Noisy le sec et Créteil ont été également évoqués et d'autres encore, mais en vain. Depuis l'ouverture de l'enceinte, l'État verse donc une indemnité pour absence de club résident (IACR) au consortium. Elle devait s'élever pour l'exercice 2013 à 16 millions d'euros.

Le consortium verse à l'État une redevance lorsqu'il réalise un bénéfice supérieur à celui prévu dans la simulation financière de référence du contrat. Le stade a toujours été bénéficiaire et l'État a perçu à ce jour une redevance de 83 millions d'euros sur près de 15 ans, contre 198 millions versés au consortium au titre de l'indemnité pour absence de club.

L'État aurait donc versé au total un montant net de 115 millions d'euros au consortium en 14 ans, soit un peu plus de 8 millions d'euros par an. Aujourd'hui, grâce à un avenant⁽¹¹⁾ signé en septembre 2013 entre l'État et le consortium, l'indemnité pour absence de club résident ne sera plus versée jusqu'à l'été 2017.

Aspects financiers

Le consortium stade de France afficherait des indicateurs à la baisse même s'il reste à ce jour bénéficiaire. Si le résultat net apparaît relativement stable en partie grâce à l'indemnité versée par l'État chaque année le résultat d'exploitation du consortium, véritable indicateur de la performance de l'entreprise est en baisse⁽¹²⁾. En cause, les matchs de football de l'équipe de France qui n'attireraient plus autant de public, et des spectacles qui n'ont pas tous donné les résultats espérés en termes d'affluence.

Mais surtout, le consortium a vu ses recettes baisser du fait du nouveau contrat signé en 2010 avec la Fédération française de Football, contrat courant jusqu'en 2025, et dont les clauses sont moins favorables. Enfin la Fédération française de Rugby et le CDSF, après de houleuses négociations, se sont finalement engagés sur une nouvelle convention pour la période 2013-2017. Alors que le consortium obtenait 2,8 M€ par match dans la précédente convention, ce montant sera dorénavant de 1,5 M€ (20 matchs au minimum sur 4 ans)⁽¹³⁾. Au-delà, la FFR projette de construire son propre stade. Or le départ du rugby et la concurrence d'un nouveau stade serait sans nul doute dommageable pour le modèle économique du stade de France.

L'équilibre économique du stade de France remis en cause par le projet de la FFR ?

(9) Coût d'investissement sans le foncier et la dépollution des sols.

(10) Les Annales de la Recherche Urbaine n° 79, juin 1998.

(11) Cet avenant a pour but de sécuriser la gestion du Stade de France à la suite de la décision n° 2010-100 QPC du 11 février 2011 du Conseil constitutionnel qui a déclaré contraire à la Constitution l'article unique de la loi n° 96-1077 du 11 décembre 1996 relative au contrat de concession du Stade de France et de mettre fin au coût financier de la concession pour l'État.

(12) Sources, comptes annuels, bilans simplifiés, société.com.

(13) La Lettre du Sport, n° 737, 6 septembre 2013.

La FFR souhaite avoir son propre stade, avec pour modèle celui de Twickenham stadium, propriété de la Fédération de rugby anglaise.

À cela s'ajoute dorénavant et pendant au moins 5 ans, la fin du versement par l'État de l'indemnité pour absence de club résident.

Un élément positif de taille toutefois dans l'équilibre économique du consortium: celui-ci vient tout juste d'arriver au terme du remboursement de la dette contractée sur l'investissement initial (amortissement réalisé en 14 ans).

Aspects conceptuels

Après 15 ans d'activité et bien que le consortium ait régulièrement investi dans des travaux d'entretien et d'amélioration, le stade de France peut paraître vieillissant si on se réfère au confort des stades de nouvelle génération. Aujourd'hui ces équipements sont pensés comme de véritable destination, où le client pourra vivre une expérience unique à chaque visite. Or, si sa grande proximité avec Paris confère à cet équipement un atout majeur, il présente quelques faiblesses en matière de services (restauration grand public etc.).

Le confort des lieux est dorénavant primordial dans les stades créés ces dernières années. Que ce soit au niveau des différentes catégories de sièges (supporter, spectateur, VIP, loges etc.), de la restauration (multiplicité des points de vente, variété des produits, précommande sur Smartphone etc.) ou des nouvelles technologies, tout est pensé dans le détail.

Le stade de France pourrait donc se retrouver dans une posture délicate si celui de la FFR voyait le jour. En même temps est-il pensable qu'un tel équipement se transforme en un véritable «éléphant blanc» dont l'exploitation et l'entretien deviendraient un fardeau pour l'État? Aujourd'hui sa conception même, multisports est remise en cause par la FFR. En outre dans l'hypothèse d'une candidature française à l'organisation des JO d'été, certaines options d'aménagement tendraient à faire du stade de France un équipement secondaire.

Le stade de la FFR, un projet «privé» déclaré «d'intérêt national»

La FFR souhaite être propriétaire de son stade et a en tête le modèle économique de Twickenham Stadium (82 000 places, propriété de la fédération de rugby anglaise).

Elle estime que son propre stade sera toujours plus rentable pour la fédération que le stade de France dans sa configuration actuelle. En outre elle n'aura plus à composer avec un concessionnaire qui, à ses yeux, tire beaucoup de profits du contrat actuel.

La Fédération française de Rugby avance trois principaux arguments pour justifier son projet :

- «garantir l'indépendance logistique de la FFR, notamment pour les rencontres du XV de France. Aujourd'hui, la FFR est trop dépendante des autres contraintes (Calendrier des autres disciplines sportives, événements culturels, etc.)»;
- doter le rugby français de «son jardin au même titre que les autres grandes nations du rugby mondial»;
- «doter la Fédération des moyens nécessaires pour assurer le développement du rugby et mener à bien ses missions de service public»⁽¹⁴⁾.

Par ces arguments, elle dénonce le mode de gestion du stade par le consortium, reproche à l'équipement sa conception multisports, et justifie la mise en concurrence des territoires et des collectivités. Elle met en avant sa mission de service public et légitime l'apport de fonds publics (portage du foncier, viabilisation, desserte en transports, garanties des emprunts, etc.) incontournables pour ce genre de projets, même s'ils s'affichent comme totalement privés. La Commission nationale du Débat public saisie du projet en 2012 a jugé que le projet de grand stade de la FFR devait faire l'objet d'un débat public compte tenu du caractère national et international de cet équipement.

Les territoires, candidats pour entrer dans la course à l'obtention du stade, espèrent tous des retombées économiques liées à l'arrivée d'un grand équipement, même si à ce jour aucune étude ne le démontre vraiment⁽¹⁵⁾.

Dans le dossier de candidature, retenu par la FFR, le bilan prévisionnel de la Zone d'Aménagement Concerté⁽¹⁶⁾ dans lequel s'inscrira le stade fait état d'un déficit de l'opération de l'ordre de 14 millions. Ce bilan se base, il est vrai, sur des hypothèses prudentes notamment quant à la valorisation du foncier et à son rythme de consommation. Un déficit jugé acceptable par le groupement des collectivités d'accueil en regard de la taille de l'opération, de son inscription dans le temps (15 ans pour son aménagement complet) et surtout au regard des «impacts directs et indirects très positifs» attendus sur le territoire (création d'emplois, retombées fiscales, amélioration des transports et développement accéléré du territoire...).

(14) http://www.ffr.fr/index.php/ffr/rugby_francais/grand_stade/pour_quoi_un_stade.

(15) Mondialisation économique du sport, Wladimir Andreff, De Boeck, 2012.

(16) Zone d'Aménagement Concerté: procédure d'urbanisme permettant aux personnes publiques de réaliser des opérations d'aménagement en délimitant des terrains à bâtir (logements, bureaux, commerces) tout en réalisant conjointement les équipements publics rendus nécessaires par l'urbanisation de la zone.

Équipement structurant d'un projet urbain global

Ce projet qui s'implantera sur les terrains de l'ex hippodrome de Ris-Orangis rachetés à France Galop par la Communauté d'agglomération⁽¹⁷⁾ est évalué à environ 600 millions d'euros. Il sera financé sur capitaux privés (FFR, banques et partenaires), mais ne pourra se faire sans un accompagnement des collectivités publiques et de l'État. Un accord cadre a d'ailleurs été signé entre la FFR et les villes de Ris-Orangis et de Bondoufle, la Communauté d'agglomération d'Évry Centre Essonne, le Conseil général. Il prévoit notamment, la maîtrise foncière du périmètre de projet qui s'étend sur 133 ha⁽¹⁸⁾, l'adaptation des infrastructures routières et la réalisation d'ouvrages d'art et d'un parking, pour un coût estimé à 150 millions d'euros. Il inclut également la possibilité d'une garantie d'emprunt accordée par le département. Il sera nécessaire par ailleurs de favoriser une accessibilité optimale à l'équipement. Ainsi, l'État et la Région⁽¹⁹⁾ seront sollicités en vue de l'amélioration des transports en commun. Cet aspect de la desserte constitue d'ailleurs un élément clé de la faisabilité du projet car il faudra accueillir et évacuer près de 82 000 personnes à chaque match, concert ou spectacle de grande envergure.

Le stade est perçu par les collectivités locales impliquées, comme un outil de redynamisation urbaine et d'extension de la ville. Il s'agit de « construire la porte sud du grand Paris » avec l'aide d'un stade car « c'est la cathédrale moderne autour duquel se construit la ville ». Pour cela, cet ouvrage s'inscrit dans une ZAC et la programmation du site s'articulera autour d'un pôle économique tourné vers le sport (recherche et formation), les loisirs et le bien être (nombreux commerces, restauration, cinémas, bowling etc.) complété par des hébergements (hôtellerie de 1 à 4 étoiles) et des bureaux. Un véritable pari sur l'avenir: le stade aura-t-il un effet levier suffisant pour permettre la commercialisation d'une zone économique et commerciale de plus de 100 ha située à 30 km de Paris ?

Un modèle économique à confirmer

La FFR n'a aucune inquiétude sur la rentabilité de son projet. Son modèle de développement a d'ailleurs été construit et validé avec l'aide d'une société spécialisée, promoteur de spectacles sportifs et culturels, elle-même gestionnaire et parfois propriétaire de nombreux stades ou arénas à l'étranger (la même qui a conseillé dans sa candidature l'actuel reprenneur de la délégation de service publique du Palais Omnisport Paris

Bercy-POP). Ses calculs reposent sur l'organisation de 15 à 20 manifestations dans l'année matchs compris alors que le stade de France en organise une trentaine par an (31 en 2012, 26 en 2011, dont entre 5 et 7 spectacles ou concerts). Sans nul doute, le stade de la FFR sera de par sa conception, plus rentable les jours de matchs car les stades de nouvelle génération favorisent la consommation sur place de produits divers par les supporters (bars, restaurants, boutiques de produits dérivés etc.). Le stade de France communique souvent sur sa capacité à évacuer 80 000 spectateurs en moins de 15 minutes à la fin des matchs. Un record pour la sécurité, mais aussi un paradoxe quand on sait que les stades récents sont programmés pour retenir le plus longtemps possible le public dans l'enceinte en les incitant à se divertir et à consommer sur place. Un spectateur dépense 3 à 4 euros à l'intérieur du stade de France contre 15 à 20 dans les stades allemands. En outre, les loges, les espaces festifs et « corporate »⁽²⁰⁾ seront plus nombreux qu'au stade de France, aujourd'hui moins bien armé que d'autres sur ce plan. Les sièges à prestations représentent 10 % de la capacité du stade de France, alors que le stade de la FFR en prévoit 14 000 dont 3 700 de loges, soit 17 % de places d'hospitalité.

Peu de polyvalence

L'organisation s'appuiera sur des compétitions de rugby générant des matchs attractifs, véritables événements (tournoi des 6 nations, rencontres entre les deux hémisphères). Ainsi, le stade devrait faire le plein, contrairement au football où certains matchs sans grands enjeux ont lieu dans un stade à moitié rempli. Pas de problème non plus d'aléa sportif. Ici pas d'équipe résidente qui risquerait une relégation et donc mettrait en péril toute l'économie du stade.



Comme d'autres stades couverts dans le monde, le stade de la FFR, sera équipé d'une pelouse amovible, stockée à l'extérieur pour un meilleur entretien.

(17) Achat via l'établissement public foncier d'Île-de-France (EPFIF) pour un montant de 13,5 millions d'euros en 2013.

(18) Dont 39 ha lié au stade.

(19) Il est d'ailleurs précisé dans le dossier de candidature que l'investissement des collectivités s'organisera comme suit « L'investissement des collectivités, hors Grand Stade, est conséquent : 90 m€ sur les accès, 30 m€ sur les parkings... Pour autant, sur 50 % de ces financements plafonds, les collectivités de la candidature se sont engagées : 45 m€ pour le CG 91, 15 m€ pour la CAECE... sachant qu'au regard de ce type de projet, les apports de l'État et de la Région devraient, a minima, être aussi importants et que des partenariats privés seront sollicités ».

(20) Séminaires, colloques, salons, expositions...

15 à 20 manifestations annuelles prévues dans le futur stade à Ris-Orangis dont une douzaine de rugby.

Sur les 15 à 20 manifestations prévues, une douzaine de matchs de rugby et 2 à 3 autres manifestations sportives. Il restera à programmer entre 4 à 6 événements (concerts ou grands spectacles) attirant près de 82 000 personnes. Le marché n'étant pas extensible et restant finalement assez limité (peu d'artistes sont en capacités de remplir un si grand équipement), le stade entrera forcément en concurrence directe avec le stade de France. Mais il pourrait également attirer de nouveaux spectacles du fait de sa conception plus moderne et de son toit rétractable supprimant tout aléa météorologique. La FFR souhaite également associer à l'ouvrage un musée du rugby, élément à prendre en compte dans les réflexions sur la valorisation économique et touristique du projet⁽²¹⁾. Lors de sa candidature, le territoire a plutôt fait valoir un espace culturel à définir avec un opérateur différent de la FFR et plus spécialisé sur le sujet.

Le naming à trouver

La FFR inclut également le *naming* dans son modèle économique. Cette pratique consiste à donner à une enceinte sportive le nom d'une marque ou d'une société sponsor dans un but publicitaire. Très courant dans les pays scandinaves, en Angleterre et en Allemagne, le naming permet au propriétaire de l'infrastructure de bénéficier d'un revenu stable sur une période déterminée. Cette forme de sponsoring commence tout juste à se développer en France mais les sommes en jeu demeurent en règle générale bien inférieures à celles pratiquées chez nos voisins (Angleterre, Allemagne). Récemment, le Palais des Sports de Rouen (3 500 à 6 000 places), a été baptisé Kindarena en signant avec le groupe Ferrero pour 4,6 millions d'euros sur 10 ans. La grande salle de Montpellier (9 000 à 13 000 places) s'appelle la «Park&Suites Arena»⁽²²⁾ pour un total de 9 millions d'euros sur 12 ans. Le stade de Nice (35 000 places) et la société allemande «Allianz» ont convenu d'un contrat de 16,2 millions d'euros sur 9 ans. Le stade Matmut Stadium (Vénissieux, 8 000 places) est le premier cas de naming dans le rugby français suite à un accord avec la compagnie d'assurance pour un montant de 1 million d'euros par an sur cinq ans. Le POPB dans sa version rénovée envisage également cette possibilité. À ce jour, le stade de Lille finalement baptisé stade Pierre Mauroy a abandonné l'idée du *naming* publicitaire. La communauté urbaine avait fixé entre 3,3 à 3,8 millions d'euros le montant annuel du contrat, mais aucun des prétendants n'a signé. Trouver un sponsor n'est pas si

simple. Le «nammer» cherche une destination et il veut être sûr que l'équipement corresponde à la marque qu'il représente. À l'inverse, la collectivité propriétaire de l'équipement souhaite que la société retenue soit bien perçue à la fois sur le plan local et de manière plus large auprès des citoyens, des touristes. Si la compagnie d'assurance Allianz a choisi le stade de Nice, plutôt que celui de Lille ou de Lyon, c'est entre autre parce que⁽²³⁾ Nice est la deuxième grande ville touristique de France et que la société cible les classes sociales fortunées. Autres arguments ayant pesé dans la balance : l'ouvrage est signé par un professionnel reconnu (J.F. Wilmotte) ce qui garantit la renommée de l'équipement et sa qualité sur le plan architectural ; il est situé à proximité des aéroports ; enfin, il a été présenté comme un éco-stade à la pointe du développement durable (ouvrage à énergie positive etc.), valeur que prône également la société Allianz dans sa stratégie commerciale.

Deux très grands stades en Île-de-France, des spécialistes partagés

Aujourd'hui parmi les «tourneurs» (producteurs de spectacles) organisant des événements adaptés à des stades, certains sont très réservés sur le modèle d'exploitation du stade FFR, du fait de sa localisation, trop éloignée de Paris et de sa desserte. Selon eux, le stade de France emportera le plus souvent le marché, et la possibilité d'un toit couvrant ne compensera pas cet éloignement. Les spectateurs qui assistent aux concerts de rock sont souvent des jeunes qui se déplacent pour la majeure partie en transport en commun. Le dossier de candidature d'Évry-Ris-Orangis a d'ailleurs évalué à 60 % environ le nombre de spectateurs qui utiliseraient les TC. Au stade de France, les concerts doivent impérativement se terminer vers 23h, 23h30 maximum pour que le public ait le temps de rentrer sur Paris puis se rediriger vers la banlieue ou la province.

D'autres estiment que si effectivement l'éloignement à Paris représente un point de faiblesse, il peut être compensé par une desserte déjà relativement performante, renforcée par des projets d'amélioration à venir : réaménagements routiers ; passerelle pour relier à la station Orangis-Bois-de-l'Épine du RER D ; projet revisité du Tram-Train en connexion avec la gare d'Epinay (RER C) etc. L'autre argument en faveur de cette localisation réside dans les hypothèses émises quant à la provenance des spectateurs. Le rugby conserve une forte implantation en province,

(21) Cf. à ce sujet, *Atout France*, « la valorisation touristique des grands équipements sportifs » N° 48, 2013.

(22) Numéro un français dans les résidences de tourisme et appart-hôtels à vocation d'affaires.

(23) L. Hippon-Darde, Direction Marque et Communication Client - Allianz France. *Arenas Economic forum*, 5 septembre. Essma-ANLSP-Le Moniteur.

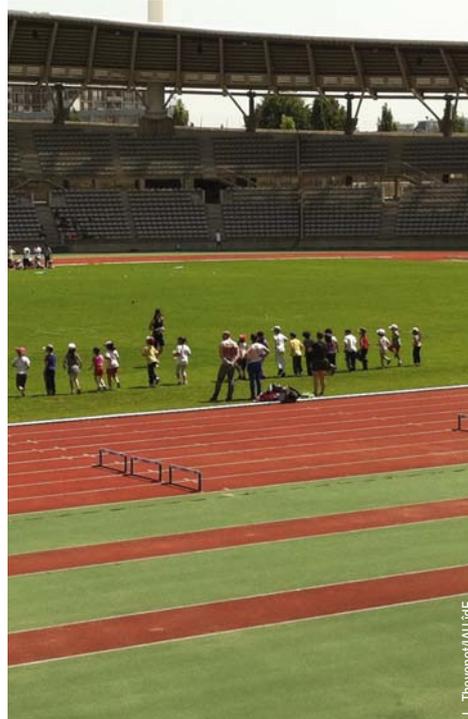
notamment au sud. La part des spectateurs originaires des autres régions de France sera donc probablement élevée. En positionnant le stade au sud de Paris, la FFR évitera aux provinciaux de traverser la capitale. Une étude réalisée⁽²⁴⁾ lors des mondiaux d'athlétisme au stade de France (2003) a montré que parmi les Français, les provinciaux étaient majoritaires (51 % contre 39 % de Franciliens). Or ces derniers ont privilégié la voiture pour venir (57 %), à l'exception de ceux qui résidaient dans un secteur géographique (ouest et sud) qui les obligeait à traverser la capitale. Dans ce cas c'est la distance à la gare TGV la plus proche qui favorise la venue en train (29 %).

Autres grands stades et clubs de haut niveau en Île-de-France : des déséquilibres

Football

En dehors du PSG, les clubs peinent à trouver leur place. L'Île-de-France compte deux clubs de haut niveau en équipe masculine. Le PSG en ligue 1 et l'US Créteil-Lusitanos-Football (USC), tout juste de retour en ligue 2 depuis la saison 2012/2013⁽²⁵⁾. Il y a un grand écart entre les deux équipes. Certes, entre ligue 1 et ligue 2 les variations de budgets peuvent être énormes, mais Créteil fait vraiment figure de « petit ». Le PSG fonctionne avec un budget de 400 M€ pour la saison 2013-2014, le plus élevé de la ligue 1 (l'OL pourtant second est à 133 M€, Monaco à 130 M€). Le club de Créteil est doté, lui, d'un budget de 6,3 M€ et se situe à la 17^e place de la ligue 2 (le premier club est à 22 M€, le dernier à 5 M€). Le Paris Saint Germain évolue dans un stade de 48 000 places (parc des Princes) qu'il remplit aisément et que son propriétaire souhaite voir s'agrandir, tandis que l'US Créteil joue au stade Dominique Duvauchelle, propriété de la Communauté d'agglomération de la Plaine Centrale du Val-de-Marne, avec 12 050 places.

L'USC a obtenu la Licence club⁽²⁶⁾ de la Ligue de football professionnelle ce qui lui permet de toucher l'intégralité des droits TV reversés aux clubs professionnels par la LFP (au lieu de 80 % sans ladite licence). Il l'a cependant obtenu de justesse car il présentait plusieurs handicaps : il ne détient pas de centre de formation agréé ; la configuration de son stade n'est pas adaptée (présence d'une piste d'athlétisme notamment) et des travaux ont dû être envisagés pour les médias et la sécurité (plateforme TV, grille de sécurité, parking média...).



Charléty, un stade initialement conçu pour l'athlétisme.

Des stades sous utilisés

La capacité du stade Duvauchelle, selon les recommandations de la Ligue qui conseille à ce niveau de compétition, une enceinte de 12 000 places minimum (dont 8 000 assises) semble adaptée à son club résident. Cependant, la réalité du terrain est tout autre. L'US Créteil n'a jamais attiré plus de 2 000 à 4 000 spectateurs lorsqu'elle évoluait en ligue 2 au début des années 2000. Depuis sa descente en national (2008 à 2012), il enregistre des affluences qui ne dépassent pas les 400 à 500 spectateurs.

Dans le même temps, le Paris Football Club, qui joue lui en national, résidait encore l'année passée au stade Charléty (18 000 places). Historiquement le club évoluait au stade Déjerine (Paris 20^e). Mais cette structure n'étant pas homologuée pour le niveau national, le club a été obligé de déménager à Charléty.

Le Paris FC n'attire que peu de spectateurs (300 en moyenne) pour un stade de 18 000 places. De ce fait, l'ambiance est faible les jours de matchs ce qui ne favorise pas l'assiduité du public. Le stade Charléty a aussi ses points faibles : il n'est pas convivial ; il y fait froid pour les supporters ; la visibilité est très moyenne du fait notamment de la piste d'athlétisme qui ceint le terrain. Le Paris FC est aujourd'hui retourné dans son stade Déjerine (1 000 places) qui a obtenu en 2013 l'homologation de niveau 3 nécessaire pour évoluer à ce niveau de compétition. Il y gagne en

(24) Rapport Predit/Inrets-RATP, mobilité événementiel 2003.

(25) L'équipe était en ligue 2 de 1999 à 2007.

(26) La Licence permet aux clubs d'être éligibles à la répartition d'une fraction des droits audiovisuels. Elle a pour objectifs de valoriser les clubs pour le développement et le renforcement de leurs structures.

coût de location de l'équipement et retrouve son territoire de vie puisque du fait de la localisation de son stade et de son histoire, ses supporters et ses licenciés⁽²⁷⁾ résident principalement à l'est de Paris.

Quant au Red Star FC, on l'a vu, un projet est à l'étude pour porter sa capacité à 20 000 places. Ce club mythique de la banlieue parisienne créé en 1897 connaîtra de nombreuses saisons en Ligue 2 et ligue 1. En difficulté depuis le début des années 90, Il évolue aujourd'hui en D3 comme le Paris FC et attire en moyenne 1 200 spectateurs pour 1 500 places disponibles. Ce club historique enregistrait des affluences de 8 000 spectateurs en moyenne lorsqu'il évoluait en D1 au début des années 70⁽²⁸⁾.

Autre stade de la petite couronne, sans équipe de football résidente, celui de Marville en Seine-Saint-Denis. Ancien hippodrome en bordure du Parc de la Courneuve, il est reconverti en stade omnisport (rugby, football, athlétisme...) en 1930. Il compte 10 000 places. En football, il a principalement servi à des clubs franciliens dont l'enceinte n'était pas conforme pour évoluer dans leur division (Le Red Star, le Paris FC, UJA Alfortville...). Aujourd'hui, l'enceinte du stade Marville est régulièrement utilisée pour les matchs internationaux du Flash de la Courneuve, équipe de baseball qui peut attirer jusqu'à 3 000 spectateurs (jusqu'à 6 000 à Charléty en championnat de France Elite). D'autres événements s'y déroulent (Tir à l'arc, compétitions handi-sport...).

Football féminin, des équipements mal dimensionnés

On compte deux clubs en première ligue féminine : le PSG et le FCF Juvisy-Essonnes. Le PSG évolue au stade Charléty pour ses matchs. Les affluences ne dépassent pas 1 000 spectateurs. Là aussi, il est difficile de créer une dynamique pour les supporters. L'équipe féminine de football du FCF Juvisy Essonne est devenu cette année le

club résident du stade départemental Robert Bobin à Bondoufle. En plus de ses entraînements, elle y jouera ses affiches (environ 5 matchs) qui peuvent attirer exceptionnellement jusque 12 000 personnes (demi-finale retour de Coupe d'Europe contre l'olympique Lyonnais). Pour les autres matchs qui n'attirent pas plus de 300 personnes, l'équipe préfère jouer dans son enceinte habituelle, le stade Georges Maquin de Viry-Chatillon d'une capacité de 2 000 places. En effet le stade de Bondoufle avec ses 18 800 places est trop grand. Héritage de la candidature à l'organisation des Jeux de la Francophonie qui devait se dérouler l'été 1993 et qui n'auront finalement pas lieu, il était sans équipe résidente jusqu'il y a peu. Un stade sur dimensionné pour son usage, il est qualifié « d'éléphant blanc ».

Quant au club d'Issy-les-Moulineaux tout juste recalé en ligue 2 pour la saison 2013-2014, il joue au Parc municipal des sports qui offre 650 places.

Rugby, deux gros clubs, deux stades concurrents en cœur d'agglomération

Le club de Massy en Pro D2 à la saison 2001-2012 vient de redescendre. Il joue dans un stade de 1 500 places. L'équipe Féminine de Bobigny en Top10 évolue dans une enceinte de 1 200 places.

Dans un autre « univers » le stade Français et le Racing métro qui évoluent en Top 14 jouent pour le premier dans un stade tout neuf (Jean Bouin) de 20 000 places et le second attend son projet de 30 000 places (configuration rugby). Ces deux stades seront proches et les deux équipes sont en concurrence tant sur les supporters que sur les partenaires. L'ambition du stade Français n'est pas seulement d'être le club référent francilien en rugby mais également d'être celui du nord de la France. Lorsque les matchs ont lieu au stade de France, l'affluence est à minima de 45 000 et souvent de 60 000 spectateurs. Le Racing a attiré quant à lui 44 330 supporters pour la venue de Toulouse au stade de France en début d'année 2012. Dans son stade Yves du Manoir de 12 000 places assises à Colombes, il n'attire pas plus de 9 000 spectateurs. Le stade est vétuste et l'impossibilité de rénover profondément le site de Colombes a poussé le propriétaire du club à investir dans le projet de l'Aréna 92. Si les derbys organisés par les deux clubs au stade de France rencontrent une belle affluence, bien qu'en baisse (70 000 puis 55 000 au cours de la saison 2011 et 45 000 en 2012), il n'est pas certains que les deux équipes arrivent à vivre en si grande proximité.

L'équipe féminine PSG de football évolue au stade Charléty. Les affluences des matchs ne dépassent pas le millier de spectateurs pour un stade de 18 000 places.

(27) En 1972, le Paris FC absorbe la section de football du CA de Montreuil.
(28) <http://www.stades-spectateurs.com>.



Le stade Robert Bobin à Bondoufle dans l'Essonne peut contenir 18 800 spectateurs.

LES SALLES DE SPORTS ET ARÉNAS⁽²⁹⁾ EXISTANTES ET À VENIR

Structuration de l'offre francilienne

Aujourd'hui l'Île-de-France compte une trentaine de salles de plus de 1 000 places⁽³⁰⁾ destinées principalement aux sports collectifs (cf. tableau). Plus des deux tiers de l'offre regroupent des salles pouvant accueillir entre 1 000 à 2 000 spectateurs. Seules 6 salles comptent entre 2 000 et 5 000 places. Aucune ne compte plus de 5 000 places si ce n'est le Palais Omnisport de Paris Bercy qui lui en dénombre 17 000 (15 000 en configuration basket).

L'Île-de-France, plusieurs rapports l'ont démontré, présente un réel déficit, essentiellement qualitatif mais aussi quantitatif, en matière de salles pour l'accueil de grandes compétitions. Sur le plan qualitatif, les rapports pointent notamment la grande vétusté des salles et l'obsolescence de leur niveau de service (places à prestations et points de restauration en nombre insuffisant et de qualité médiocre, temps d'installation trop long etc.). Sur le plan quantitatif, les avis convergent sur la nécessité d'une salle intermédiaire qui viendrait combler un déficit dans l'accueil des championnats internationaux des sports collectifs de salle. En revanche, il y a divergence sur la jauge nécessaire. Si certaines collectivités ont pu

rêver du grand équipement structurant de 20 000 places et à ses effets supposés en termes de dynamique de territoire, elles en sont revenues et viseraient plutôt aujourd'hui du côté des 10 000 places.

Les grands clubs franciliens mal lotis ?

Aujourd'hui, une dizaine de clubs franciliens évolue au premier niveau des championnats de basket, handball ou volley, féminin ou masculin. Les enceintes qu'ils occupent sont de taille modeste. La plus grande est à Paris (Coubertin 3 600 places) où évoluent le Paris hand, devenu le PSG Hand et le Paris Levallois Basket (Pro A masculin) en alternance avec la salle de Levallois (3 500 places). Les deux plus petites sont des gymnases de 1 000 places et se situent à Tremblay-en-France en Seine-Saint-Denis et à Ivry dans le Val-de-Marne. Elles accueillent toutes deux des équipes de handball en D1, le TFHB et l'US-Ivry. Ce dernier délocalise parfois ses matchs à la Halle Carpentier (4 800 places) ou encore dans la salle Charpy (1 400) du stade Charlety (Paris 13^e) lorsqu'il s'agit de match à forte affiche retransmis à la télévision. Les autres évoluent dans des salles de 1 100 à 1 600 places. Si la taille des salles de certaines équipes est parfois suffisante pour la majorité de leurs matchs (délocalisation ponctuelle lors de grosses affiches), c'est souvent l'obsolescence des installations qui est déplorée par les clubs.

Répartition des salles de 1 000 places et plus par département en Île-de-France

Nombre de places/ Départements	1 000 à 2 000	2 000 à 3 000	3 000 à 4 000	4 000 à 5 000	5 000 à 10 000	Plus de 10 000	Total
Paris	2	0	1	1	0	1	5
Hauts de Seine	3	0	1	0	0	0	4
Seine-Saint-Denis	4	1	0	0	0	0	5
Val-de-Marne	3	1	0	0	0	0	4
Seine-et-Marne	1	0	0	0*	0	0	1
Yvelines	3	0	0	0	0	0	3
Essonne	2	0	0	1	0	0	3
Val-d'Oise	2	0	0	0	0	0	2
Île-de-France	20	2	2	2	0	1	27

*N'est pas comptée ici la salle privée Disney Event Arena qui accueille depuis 2013 la Leaders cup de Basket⁽³¹⁾.
Source : RES-Ministère des sports 2012.

Jauge moyenne selon la discipline des clubs de niveau 1 en France et en Île-de-France

Saison 2011/ 2012	Jauge moyenne (hors ÎdF)	Minimum (hors ÎdF)	Maximum (hors ÎdF)	Moyenne Île-de-France	Nombre de clubs en France	Dont Île-de-France
Basket Pro A						
Masculin	4 750	1 095	7 707	2 322	16	2
Féminin	1 683	1 100	3 100	-	14	0
Handball D1						
Masculin	3 530	1 200	8 500	2 304	14	4
Féminin	2 463	404	4 500	1 700	10	1
Volley ball ligue A						
Masculin	2 407	650	4 780	1 650	14	1
Féminin	1 704	500	4 000	800	12	1

Source : ligues professionnelles 2013.

(29) Le terme « aréna » désigne, en sport, une enceinte de grande envergure pouvant accueillir des spectacles, des concerts ou des événements sportifs.

(30) En configuration basket.

(31) La Ligue nationale de Basket (LNB) a signé un partenariat de 5 ans (2013-2017) avec Disney Land pour organiser chaque année la « Disneyland Paris Leaders Cup LNB ». Les 8 meilleures équipes de Pro A à l'issue des matches « aller » de la saison régulière s'affrontent sur 3 jours dans la salle de 4 000 places (configuration basket), réaménagée à cet effet (montage parquet et tribunes), située sur le site de Disneyland. Cette salle est dédiée uniquement, en dehors de cet événement sportif, aux événements d'entreprises.

Il y manque bien souvent des lieux VRP de qualité pour y cultiver des relations avec les entreprises du territoire. Le côté «gymnase» de certaines salles les empêchent de dégager un bénéfice sur la billetterie. Ces insuffisances sont particulièrement gênantes en Île-de-France où les supporters comme les entreprises (sponsoring) sont plus difficiles à capter et à fidéliser qu'en province.

Des jauges en moyenne inférieures à celles des clubs de province

En ligue basket (ligue masculine), à la saison 2011/2012, la jauge moyenne des salles des clubs français (14 clubs) est de 4 750 places en configuration basket (hors salles franciliennes). Des jauges nettement supérieures à celles des équipements utilisés par nos deux clubs franciliens : Levallois-Paris (3 051) et surtout Nanterre (1 594) même si Levallois-Paris bénéficie également de la Salle de Coubertin.

Globalement, les jauges des salles de basket féminin sont en dessous de celles masculines (1 683). Cependant, une équipe réputée comme celle de Bourges dispose d'une jauge de 3 100 places. À noter que l'Île-de-France ne dispose d'aucune équipe en première division féminine.

Pour la ligue masculine de Handball, les équipes résidentes de D1 des autres régions de France (11 clubs) affichent une jauge moyenne en configuration Handball plus basse que celle de basket : 3 530, mais nettement supérieure à celle des salles des équipes franciliennes

(4 clubs) : 2 300. La ligue féminine de handball affiche une jauge moyenne de 2 463, celle de l'équipe d'Issy-Paris HB est à 1 700 mais elle peut à l'occasion délocaliser certains matchs à Coubertin⁽³²⁾.

Enfin en volley, la ligue A masculine affiche une jauge moyenne de 2 400 places. La salle Charpy du Paris Volley est à 1 650 ce qui la place en 8^e position parmi les salles résidentes des 14 clubs de cette catégorie. La ligue féminine est à 1 700 places en moyenne, le stade Français joue dans une salle de 800 places.

Des affluences moindres qu'en province

On le voit, les jauges franciliennes moyennes sont systématiquement inférieures à celles de province pour les trois sports de salles, basket, hand et volley. Il est donc normal d'enregistrer des affluences de spectateurs inférieures en Île-de-France. La moyenne française est à 3 670 contre 2 100 en Île-de-France alors que l'unité urbaine de Paris atteint près de 11 millions d'habitants. Outre des capacités plus importantes, les enceintes des villes de province sont pour une partie d'entre elles, relativement récentes.

Pas moins d'une dizaine de salles de plus de 4 000 places a été construite depuis moins de 10 ans, dont 7 ces 5 dernières années. Si toutes ne rendent pas des services équivalents, leur relative jeunesse fait qu'elles offrent un meilleur service et un meilleur confort que les salles parisiennes construites et rénovées il y a plus de 20 ans.

(32) La salle principale a une capacité de 1 600 places (Palais Omnisport d'Issy), mais l'équipe première n'y joue pas tous ses matchs faute de disponibilités dans le planning.

Affluence moyenne des clubs de niveau 1 en Île-de-France

Saison 2012/2013	Discipline	Sexe	Adversaire	Salle	Localisation	Capacité	Affluence (source club)	Taux de remplissage	Invitations
JSF Nanterre	Basket	M	Orléans	Palais des sports M. Thorez	Nanterre	1 594	1 450	91	31 %
Paris-Levallois	Basket	M	Dijon	Palais des sports Marcel Cerdan	Levallois-Perret	3 051	2 100	69	40 %
US Ivry	Hand	M	Toulouse	Gymnase Auguste Delaune	Ivry	1 200	750	63	46 %
US Créteil	Hand	M	Nantes	Palais des sports Robert Oubron	Créteil	2 000 (jusqu'à 2 500, tribune ajoutée)	1 200 (hors VIP)	60	50 %
Issy-Paris	Hand	F	Rostov	Palais des sports Carpentier	Issy-les-Moulineaux	1 600	1 000	63	60 %
PSG	Hand	M	Dunkerque	Stade Pierre de Coubertin	Paris 16 ^e	3 606	3 500	97	64 %
TFHB-Tremblay	Hand	M	Nantes	Palais des sports M. Thorez	Tremblay-en-France	1 800	1 200 (900 matchs classiques)	67	60 %
Paris-Volley	Volley	M	Nantes	Salle Pierre Charpy (Stade Charléty)	Paris 13 ^e	1 650	350	21	50 %
Stade-Français-Paris-St-Cloud	Volley	F	Nantes	Salle Marcadet (Stade Géo André)	Paris 16 ^e	800	160	20	28 %

Enquêtes IRDS réalisées en lien avec les clubs entre les mois de février et juin 2013.

Une situation qui vient pénaliser les équipes franciliennes qui ne disposent pas de ces outils de développement (billetterie, visibilité sponsor etc.).

Pour autant on peut s'interroger sur la nature du lien entre jauge d'une salle et nombre de supporters. Il n'est pas certain que cette relation soit totalement linéaire et que seule l'offre conditionne, voire amplifie, la demande. Certes les salles franciliennes ont une marge importante de développement, mais le nombre et la taille de certains projets annoncés sur l'Île-de-France ces trois dernières années sont-ils réalistes ?

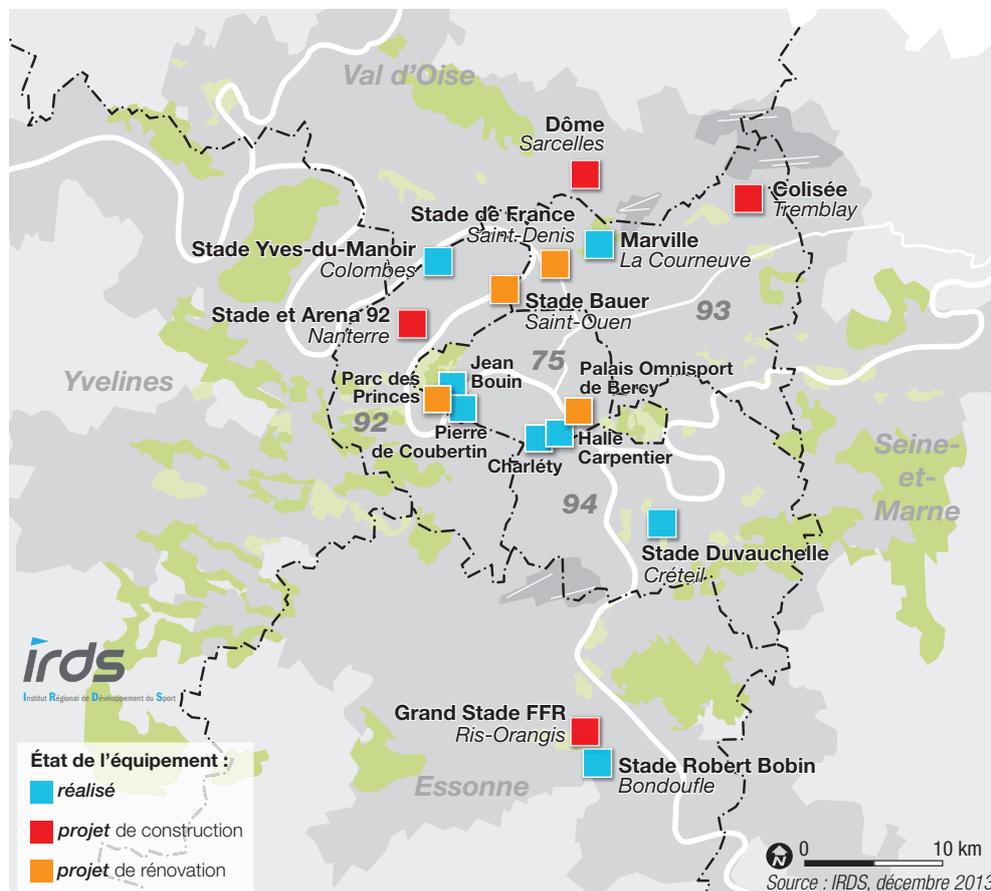
Les Franciliens, plus spectateurs que supporters ?

Une enquête menée par l'IRDS sur l'aire d'attraction des clubs de haut niveau et de leurs équipements auprès des spectateurs franciliens⁽³³⁾ semble indiquer le contraire. Si des supporters existent, ils sont peu nombreux à suivre fidèlement une équipe. Aux supporters de base s'ajoute un public plus large qui se déplace uniquement lors de matchs à forts enjeux et forte-

ment relayés par la presse. Un public qui vient plus pour la performance et la qualité du jeu attendues que pour une équipe en particulier.

En dehors de la JSF Nanterre et du PSG Hand⁽³⁴⁾ qui remplissent à plus de 90 % leur salle, l'affluence des clubs franciliens de premier niveau donne des taux de remplissage variant autour de 20 % pour le Volley et de 60 % pour les autres équipes de hand. Et encore la plupart des clubs évalue l'affluence en fonction des places vendues (internet, abonnés, guichet) mais aussi à partir des invitations distribuées. Or, celles-ci sont loin d'être toutes utilisées. La différence était parfois palpable lors de la réalisation de l'enquête, entre le chiffre de fréquentation annoncé par le club et le public effectivement présent dans les tribunes. Surtout, ces invitations ne génèrent aucun, ou très peu de gains (buvette) alors qu'elles représentent au minimum un tiers et jusqu'à deux tiers des places. Cependant le principe des invitations est important pour un club. Il fait partie de sa politique de développement. Cela lui permet de maintenir et de renouveler les liens avec ses partenaires, notamment économiques, et d'augmenter son public.

Les principaux stades et arénas existants et en projets en Île-de-France



(33) Dossier à paraître.

(34) En 2011, avant son rachat, le club tournait à 600 spectateurs en moyenne. Aujourd'hui, les matchs se jouent dans la plupart des cas à guichet fermé. Les prix pratiqués sont pour le moment volontairement inférieurs à ceux d'autres grands clubs nationaux pour permettre au club de se construire un public.

Le modèle économique des projets en cours repose pour une grande partie d'entre eux sur le marché du spectacle culturel.

Encore faut-il que l'expérience vécue soit suffisamment convaincante. Or dans des enceintes peu avenantes cette fidélisation reste difficile. Au final, pour certains matchs, les dépenses liées à l'organisation sont plus élevées que les recettes. Un sérieux handicap pour les clubs de haut niveau de la région qui présentent des budgets (à l'exception du PSG Hand), bien inférieurs à leurs équivalents de province et surtout d'Europe. Plusieurs phénomènes viennent expliquer ce manque d'adhésion des Franciliens, on l'a vu précédemment pour les stades. Les enceintes des équipes de basket-ball, handball et Volley de niveau 1 dans la région sont de taille modeste et de qualité trop médiocre pour donner une dimension spectaculaire aux matchs, ce qui entre en contradiction avec les attentes et le profil du consommateur francilien. En Île-de-France, les habitants consomment moins de spectacles sportifs même si cette consommation est en nette augmentation depuis une dizaine d'années⁽³⁵⁾. À titre d'exemple, lorsque les deux clubs en pro A de basket franciliens attirent moins d'un habitant pour 1 000, les deux clubs des Pays de La Loire sont à 3 pour 1 000. Des taux qui restent cependant bien inférieurs à ceux d'autres métropoles européennes.

Clubs résidents et grands équipements, cinq projets annoncés

À ce jour, cinq collectivités ont un projet de nouvelle salle plus ou moins finalisé, en lien avec un club résident. Ces projets présentent des modèles économiques très différents.

2 salles de 2 000 à 3 000 places

À Ivry, un équipement de 2 500 places devrait être construit et livré en 2016 au sein de la Zac Ivry Confluence pour l'équipe de hand D1 masculin (USI Handball), (cf. encadré).

À Nanterre la ville semble prête à agrandir le Palais des Sports Maurice Thorez depuis la qualification de son club au niveau européen. Il passerait de 1 500 places à 3 000 pour 2015 et serait mis aux normes notamment pour favoriser les retransmissions télévisuelles et augmenter les recettes. Ces deux projets s'ils aboutissent se feront dans le cadre d'une maîtrise d'ouvrage publique.

2 salles entre 10 000 et 15 000 places

Le Dôme de Sarcelles et le Colisée à Tremblay soutenu par la CA Terres de France se situent tous deux au sein de Contrats de développement territorial (CDT). Ils sont portés par des élus

locaux très impliqués dans ces projets. Les jauges étudiées au départ étaient de l'ordre de 15 000 à 20 000 places en configuration maximale. Leur économie reposait avant tout sur une rentabilité liée à l'accueil de concerts et autres événements culturels. Pour cela les collectivités concernées espéraient associer financièrement à leur projet les producteurs de spectacles. Mais les plus grands, qui par ailleurs détiennent ou gèrent directement des salles à l'étranger, ont refusé: «trop loin, mal desservi, pas assez parisien, et marché du spectacle français non extensible».

Certes du fait de son monopole, le POPB est une salle assez chère sur le marché national et européen mais il n'y aurait pas de place pour deux, et encore moins trois, salles dans la capitale.

Si les artistes internationaux sont capables de remplir, plusieurs jours d'affilée, des grandes salles, notamment dans les pays anglo-saxons, ce ne serait pas le cas en France, même à Paris selon les tourneurs. Quant aux artistes français, sauf exception, ils préfèrent une programmation au format Zénith, plus petit et plus intime et par ailleurs reproductible dans les autres régions qui possèdent cet équipement labellisé. La réalisation d'une salle de cette jauge serait forcément concurrente avec celle du POPB, or Paris restant Paris, cette dernière remporterait le marché. Au pire, les deux salles se partageraient le marché et des bénéfices actuels (très) confortables pour le POPB mais jugés insuffisants pour deux.

En conséquence, les deux projets ont été redimensionnés autour des 10 000 places, toujours sur des financements privés, et le projet de Sarcelles aurait même pour ambition de sortir de terre en 2017, puisque la ville a candidaté pour les championnats mondiaux de handball masculin organisés par la France. Ce projet est chiffré à 141 millions. Il comprendrait une salle de 13 000 places et deux autres attenantes plus petites. Le plan de financement annoncé reposerait sur un apport privé pour la grande salle et espère des financements publics croisés pour les secondes: 56 millions d'euros à répartir entre ville, département, région et État.

La salle de la Communauté d'agglomération Terres de France intégrerait dans son économie le club de handball de la ville de Tremblay placé en Division 1. Sarcelles, n'a pas pour le moment de club de haut niveau capable d'occuper une telle salle.

Quelle sera cependant l'économie de ces salles même réduites à 10 000 places? Ce ne sont pas les matchs de l'équipe résidente qui les rempli-

(35) Dossier IRDS à paraître sur l'aire d'attraction des grands clubs franciliens.

(36) Le Monde, 27 septembre 2013.

(37) Le département a acheté des espaces bureaux de 31 000 m² à proximité de la future enceinte afin d'y regrouper tous ses services. Dans la transaction, le Conseil général pourrait apporter 167 millions d'euros.

ront à l'année quelle que soit cette équipe. Les fédérations rencontrées de hand, de basket et de volley estiment qu'une équipe francilienne au niveau européen va générer 6 à 8 matchs phares maximum dans l'année chacune (beaucoup moins pour le volley). D'autres événements y compris sportifs seront donc à rechercher et le POPB qui organise 35 séances de manifestations sportives à l'année (42 jours d'occupation) fait aussi de l'ombre dans ce domaine. Et c'est sans compter l'annonce faite par le président du Red Star quant au projet de reconstruction du stade qui serait accompagné de la construction également d'une salle de de jauge équivalente. Au final beaucoup de projets qui ne pourront tous voir le jour.

Enfin, dernier projet, celui de l'Aréna 92 du Racing métro sur la commune de Nanterre. Cet équipement est un projet de stade de 30 000 places dédié au rugby mais qui pourra accueillir grâce à sa modularité des compétitions de sports de salles ainsi que des spectacles pour une jauge de 10 000 à 40 000 places (mode concert). Une offre qui viendra concurrencer directement celle du POPB même si, là encore, les tourneurs contactés sont sceptiques. Pourtant la desserte sera bonne et le stade construit au pied de l'Arche de la Défense sera beaucoup plus proche de Paris que les projets de Sarcelles et du Tremblay. Mais le problème selon les tourneurs viendrait de sa conception (pourtant pas encore complètement connue). L'Aréna 92 est d'abord un stade et ne sera jamais un bon produit pour des concerts ou des matchs de handball ou de basket contrairement au POPB dans sa version rénovée. Même chose pour le stade de Lille toujours selon leurs propos. Ces produits ne sont pas adaptés notamment sur la vision à 360°. Difficile d'y voir clair dans les intérêts de chacun, d'autant que dans un article récent du Monde⁽³⁶⁾, le propriétaire du club a déclaré que «l'aréna sera davantage une salle de spectacle où on peut aussi jouer au rugby».

Ce projet se fera sur maîtrise d'ouvrage privée, mais les collectivités (département notamment) sont directement impliquées⁽³⁷⁾. Le coût de l'équipement avoisine les 350 millions d'euros. Les travaux devraient débuter en février 2014 et l'enceinte livrée fin 2016. Il est trop tôt pour connaître les conditions matérielles dans lesquelles l'Aréna 92 accueillera les clubs qui loueront la salle afin de participer à l'équilibre économique de l'équipement.

l'USI Hand, une bonne illustration des enjeux autour d'un projet de salle

La section handball de l'USI a été créée au lendemain de la dernière guerre et évolue en D1 depuis plus de 40 ans, son ancrage populaire y est très fort. La salle actuelle (Gymnase A. Delaune) date des années 50. Elle est petite, inconfortable, trop chaude, avec des poteaux mal placés... Le club, sait que son développement tant sportif qu'économique y est impossible. La ville verse environ 1 million de subvention de fonctionnement pour le club dans son ensemble. Une salle qui offrirait de meilleures recettes de billetterie, avec des points de vente (alimentation, produits dérivés), des places VIP pour les entreprises partenaires etc. permettrait au club et à la ville d'envisager plus sereinement l'avenir.

Évaluation de la jauge

Un projet modulable entre 5 000 et 10 000 places a d'abord été évoqué mais la ville s'interroge à juste titre sur le coût de fonctionnement d'une telle salle, avec seulement 10 matchs par an dont 4 à 5 matchs phares. La zone d'attractivité du club est mince avec deux équipes concurrentes en forte proximité : Paris et Créteil. Aujourd'hui, la jauge prévue est de 2 500 places.

Sa programmation dans les grandes lignes

Le club ne sera pas désigné club résident car d'autres demandes ont également besoin d'être satisfaites. Entre autre l'arrivée de nouvelles populations liée à d'importants projets d'urbanisme sur la ville nécessitera des équipements en conséquence. Il sera donc « occupant principal » La salle sera de conception polyvalente sur les publics (scolaires notamment) mais spécialisée sur le handball.

Son implantation au sein de la zone d'aménagement concerté (ZAC) Ivry Confluence

La procédure ZAC permet la réalisation d'équipements corrélés aux besoins futurs des usagers du périmètre opérationnel (habitants, élèves, étudiants, salariés...). L'aménageur pourrait financer 50 % de l'ouvrage qui correspond aux besoins de la zone, et parce que la commune « rehausse » la demande pour son équipe première, celle-ci prendrait à sa charge les 50 autres %. Cependant la surface de terrain prévue n'est pas très grande, question d'équilibre financier de la ZAC.

Problématique du centre de formation

Si le club est depuis si longtemps en D1, c'est qu'il a été entre autre précurseur sur sa politique de formation. Aujourd'hui, le club souhaiterait davantage axer la formation sur les mineurs mais cela à un coût (internat, surveillants, cantine etc.). La réflexion ne peut être menée cependant en dehors de celle sur l'équipement. La salle seule ne maintiendra pas le hand ivryen en D1. Si la formation ne suit pas, le club pourrait redescendre et la salle sera alors surdimensionnée.

Réflexion au sein de la toute récente (1 ans à peine) communauté d'agglomération Seine Amont

Elle se compose de Choisy-le-Roi, Ivry-sur-Seine, Vitry-sur-Seine (184 000 habitants). La compétence optionnelle équipements sportifs et culture a été retenue. La définition de l'intérêt communautaire est en cours. La question de la salle et du club à l'échelon intercommunal se pose. Vitry et Choisy ne souhaitent pas porter du haut niveau, surtout si le club passe professionnel. Ivry s'interroge car le planning de la future salle est déjà « rempli ». Comment dans ce cas accueillir des associations d'autres communes ? La question se pose alors d'une salle intercommunale avec une entrée plus « culture » mais qui pourrait accueillir des matchs d'importance avec une jauge de 5 000 à 10 000 places. Ce modèle économique est-il viable et satisfaisant pour le club ? L'intercommunalité n'est pas encore mure sur le sujet. Pourtant c'est bien à cette échelle, voire à une échelle plus métropolitaine que la salle devrait être envisagée quitte à remettre à plat le projet envisagé pour 2016.

Une interrogation sur les deux salles parisiennes

Les deux seules salles franciliennes de taille conséquente (entre 3 600 et 4 800) consacrées au sport sont situées à Paris (stade Pierre de Coubertin 16^e et Halle Carpentier 13^e). Elles accueillent de nombreux événements nationaux et internationaux dans de nombreuses disciplines (badminton, tennis de table, boxe, hand, basket, volley, escrime...). Elles font toutes deux l'objet de réflexions quant à leur rénovation. Jugées obsolètes aujourd'hui (ouverture en 1946 et 1960), elles ne répondent plus aux normes d'accueil et de sécurité. Ainsi le Paris-Handball rebaptisé depuis son rachat par le Qatar Sport Investments (QSI), PSG Handball, ne pourra pas jouer dans sa salle habituelle les matchs de la «league» des champions à laquelle il vient d'accéder. En effet Coubertin a été jugée non conforme par la fédération européenne de handball (aire de jeu trop petite notamment). C'est donc à la Halle Carpentier que ces rencontres devraient avoir lieu, faute de mieux. Envisage-t-on à la ville de Paris que ce club puisse à terme occuper une des deux salles rénovée, voire être reconstruite avec l'aide du Qatar? Pour le moment, rien ne le laisse entendre bien qu'elles ne répondent plus aux normes en vigueur.

Autre exemple, en devenant champion de France de basket Pro 2012-2013, l'équipe masculine de la JSF Nanterre dispute également l'Euroleague. Dans ce contexte, le club doit se trouver une salle de 5 000 places minimum comme l'exige le cahier des charges de la compétition. Sa salle actuelle, même dans son projet d'agrandissement est trop petite (3 000 places). Le POPB sera en travaux à partir de 2014. Coubertin est également déclarée non conforme (jauge). Là encore, la Halle Carpentier est sollicitée.

Les 2 salles parisiennes, la Halle Carpentier et Pierre de Coubertin jouent un rôle important dans l'organisation d'événements sportifs.

(38) *Worldwide Ticket Sales Top 200 Arena Venues* - Pollstar.

(39) *Communication corporate: ensemble des actions de communication qui visent à promouvoir l'image de l'entreprise vis à vis de ses clients et différents partenaires.*



La Halle Carpentier dans le XIII^e à Paris, une salle construite en 1960 et rénovée en 1988.

Salles événementielles sans club résident, où en sont les projets?

En matière de salles couvertes en capacité d'accueillir des événements sportifs et culturels de grande envergure, l'Île-de-France compte aujourd'hui deux projets de construction ou de rénovation.

Un projet à Paris : le POPB

Le POPB se place parmi les cinq premières salles au monde en termes de tickets vendus parmi les 200 meilleures salles recensées⁽³⁸⁾. En 2012, Bercy avait vendu un peu moins de 600 000 billets, la première place revenant à l'O2 de Londres avec près 1,8 millions de billets pour une configuration concert à peu près équivalente (20 000 places).

Le POPB va faire l'objet de travaux de modernisation à partir de février 2014 dans le cadre du renouvellement pour 35 ans de sa délégation de service public (DSP). Une rénovation de 130 millions d'€ au frais du délégataire, la ville s'étant portée garante de l'emprunt. Sa capacité maximum sera portée à 21 000 places contre 17 000 aujourd'hui. Ses recettes commerciales en seront améliorées, mais c'est surtout le renforcement des services qui en sera responsable : 50 loges au lieu de 18 et 1 000 places VIP au lieu de 200. Le naming est également envisagé. Enfin, la billetterie sera mieux exploitée (vente directe, mise en place et exploitation d'une base clientèle). Dans cette nouvelle configuration 120 manifestations seront assurées. La répartition des catégories d'événements sera conservée : environ 40 % de compétitions fédérales imposées dans le cadre de la délégation par la Ville de Paris, 40 % d'événements culturels et de loisirs (concerts, show sportif...) et 20 % de spectacles familiaux.

Deux projets en grande couronne

Le projet de construction du grand stade de la FFR (82 000 places) sur l'ancien hippodrome de Ris-Orangis est avant tout conçu pour le rugby mais son toit rétractable permettra également d'accueillir de grands événements culturels. Ce projet, s'il se réalise, remet surtout en cause la viabilité du modèle économique du stade de France. Il ne vient en principe pas directement concurrencer les grandes salles et notamment le POPB. Cependant tout projet entre en concurrence sur les produits VIP (places à prestations) que les entreprises achètent pour leurs opérations de marketing et sur les événements en lien avec la communication corporate⁽³⁹⁾.

Le vélodrome national de Saint Quentin en Yvelines vient d'être inauguré (janvier 2014). Il prévoit dans son modèle d'exploitation 40 événements annuels. Une quinzaine seront consacrés au cyclisme sur piste. Les 25 événements restant s'organiseront dans l'aire centrale. Il s'agira essentiellement d'événements corporatifs en faveur des entreprises. Cependant, des concerts sont également envisagés (4 à 5 maximum) ainsi que des manifestations sportives (basket, hand, volley, badminton, tennis de table...). Le vélodrome pourrait ainsi constituer une offre supplémentaire pour les sports de salle avec une capacité de 5 043 places assises. Cependant il présente un handicap majeur : sa piste. Cette dernière éloigne fortement le spectateur de l'aire centrale où se dérouleraient les matchs. Une visibilité réduite donc et une ambiance qui risque d'être moins chaleureuse que dans des salles spécialisées pour l'accueil des sports collectifs.

D'autres projets sans lendemain ?

Qu'en est-il des velléités de Disney Land Paris de s'engager dans le sport ? L'accueil en 2011 des championnats du monde d'Haltérophilie et surtout le lancement avec la ligue de basket de la «Disneyland Paris Leaders Cup LNB» a suscité des interrogations. Pour le moment l'événement se déroule dans la Disney® Events Arena, un équipement «éphémère» en structure métallique et toile, dédié avant tout aux événements d'entreprise. Le complexe pourrait-il se doter d'une aréna et développer au-delà du basket, l'accueil d'événements sportifs et culturels (family show...) couplés avec la destination Paris et parc à thèmes ? Pour le moment rien ne permet d'étayer cette hypothèse. À noter enfin que le projet de la maison du handball à Colombes porté par la fédération, le Conseil général et la ville de Colombes, près du stade Yves du manoir qui devait comprendre entre autre une salle d'une capacité de 7 000 places (contre 17 000 imaginées au départ) semble à ce jour au point mort voire abandonné. On le voit, les projets sont légions, plus ou moins réalistes sur l'investissement et dans leur fonctionnement alors que tous, y compris ceux portés par des initiatives privées, impliquent de près ou de loin des financements publics. À l'évidence, le couplage entre demande ponctuelle d'une grande salle en complément du POPB et besoins de salles pour des clubs résidents de premier niveau, génèrent une inflation des projets. Les collectivités s'y engouffrent encouragées par les fédérations et persuadées que le territoire sera bénéficiaire en termes d'image et de retombées économiques.

Ces projets concurrents, montés avec l'idée que celui qui tirera le premier sera le gagnant, risquent au final de produire une offre inadaptée à la diversité des besoins répertoriés et de coûter cher aux collectivités.

QUELLE STRUCTURATION DE L'OFFRE DES GRANDS ÉQUIPEMENTS SPORTIFS EN ÎLE-DE-FRANCE ?

Les grands stades : modèle économique et aménagement du territoire

Entre rénovation et construction, si tous les projets évoqués précédemment aboutissent, l'offre de stades va se développer de manière conséquente en Île-de-France. Cependant l'équilibre économique de l'ensemble de ces équipements n'est pas assuré. Ainsi, le stade de rugby risque de nuire sérieusement à l'économie du stade de France qui va pourtant être rénové ; l'Aréna 92 entrera probablement en concurrence directe avec le Palais Omnisport de Paris Bercy sur la partie spectacle de même qu'avec le stade de France et le projet FFR. On est aussi en droit de s'interroger sur la nécessité de deux stades de rugby en cœur d'agglomération (Aréna 92 et Jean Bouin). Tous ces projets posent question en termes d'aménagement du territoire, projets privés comme publics étant souvent engagés sans expertise globale.

Un grand équipement structurant, remède aux problèmes économiques des territoires ?

N'y aurait-il pas, de manière générale, une surstimulation des bénéficiaires occasionnés par l'implantation d'un très grand équipement sportif et par extension à des retombées de très grands événements sportifs (jeux Olympiques, championnats du Monde...)? Les études et publications sur les «retombées économiques» de ces événements concluent très souvent sur des estimations positives mais à partir de méthodologies complexes souvent orientées au risque d'être partiales. Généralement financées par les porteurs de projet, les études commandées en amont de la candidature doivent être convaincantes afin que le projet soit retenu ; celles réalisées à posteriori doivent confirmer la pertinence du projet réalisé et justifier les dépenses engagées.

Certes, certains grands équipements ont contribué à améliorer l'image d'un territoire (stade de France) voire l'ont métamorphosé en profondeur. Il s'agit cependant le plus souvent de grands équipements à forte valeur touristique, comme le célèbre musée Guggenheim de Bilbao ou plus récemment le Mucem à Marseille. Mais ces cas restent rares et ne sont par ailleurs pas forcément reproductibles, car l'alchimie de la réussite est complexe. Ces projets ont été réalisés dans un contexte institutionnel particulier et leur financement a été largement soutenu par des fonds publics (y compris la construction de l'édifice). Le musée Guggenheim qui attire, autant si ce n'est plus, pour son originalité architecturale que pour ses expositions, a eu un effet très puissant sur l'image de la ville.

Le stade FFR, emblème du « croissant sud francilien du sport »

Peut-on espérer autant d'un équipement sportif, même pour un projet ambitieux à 600 millions d'euros? D'autant que l'attrait d'un stade tient beaucoup au couple « club résident/stade » plus qu'au seul objet architectural⁽⁴⁰⁾. Le stade de France accueille environ 100 000 visiteurs par an (visites d'agrément), contre 1 million pour le Camp Nou (99 000 places) qui a pour club résident le FC Barcelone, ou encore 200 000 pour l'Old Trafford (76 000 places) avec l'équipe du Manchester United. Ces deux enceintes possèdent un musée consacré à l'histoire de leur club. Le stade de la FFR, sans club résident, ne disposera pas de cet atout.

Les collectivités d'accueil n'ont pas souhaité faire du stade un objet isolé. Elles attendent de cet équipement qu'il accélère le développement éco-

nomique de la ZAC associée et transforme le territoire en un pôle économique de niveau régional. Il s'inscrit également dans une réflexion plus large à long terme permettant la création d'un « croissant sud francilien du sport » qui irait jusqu'à Saint-Quentin-en-Yvelines. Ce « croissant sud » pourrait se porter candidat pour l'organisation d'événements sportifs internationaux. Cependant de nombreuses interrogations demeurent quant à la faisabilité de l'ensemble du projet. D'abord, le stade ne proposera que du rugby ou presque, avec au final une programmation événementielle peu développée ce qui semble faible pour animer et faire vivre le territoire. Ensuite le dossier, mis en débat public de novembre 2013 à février 2014, porte également sur l'affectation d'une zone de 12 ha au développement d'activités complémentaires à la vie du stade, sans plus de précisions. Le stade arrivera-t-il à créer un phénomène d'attraction suffisant pour compenser l'effet « périphérie lointaine de Paris » et permettre la commercialisation de l'ensemble de la zone d'aménagement au rythme souhaité?

Quoi qu'il en soit, ce projet, dont on ne peut que souhaiter sa réussite, aurait dû faire l'objet d'une large concertation de l'ensemble des institutions en amont. Son caractère privé, même s'il ne se fera pas sans apport de fonds publics, ne l'a jusqu'à maintenant pas permis alors que les implications en termes d'aménagement du territoire ne sont pas sans conséquences : remise en cause du positionnement économique du stade de France, nécessité d'un coup de pouce sur les transports au détriment d'autres secteurs géographiques, inscription dans une candidature à l'organisation des JO au-delà de 2020 etc. Enfin si le projet sort, il devra être ambitieux et soutenu par tous. Encore faut-il que l'ensemble des acteurs,

(40) Atout France, n° 48, 2013, « La valorisation touristique des grands équipements ».



Le stade de rugby Jean Boin, inauguré en 2013 peut accueillir 20 000 spectateurs.

N. Corne-Vinay/AU 10F

collectivités locales mais aussi l'État propriétaire du stade de France, et région soient convaincus de l'utilité publique du projet et de son caractère prioritaire. Sur ce point, on précisera que dans le Schéma directeur d'aménagement de l'Île-de-France (SDRIF) le stade est localisé dans un Territoire d'intérêt métropolitain (Centre Essonne Seine Orge) qui justifie l'amélioration des réseaux de transport et notamment les lignes C et D du RER. Il y est écrit qu'un effort de densification devra en particulier être réalisé autour des gares de Brétigny sur Orge, Ris Orangis et Évry. Les efforts qui pourront être consentis pour le stade ne viendront donc pas en contradiction avec le projet d'aménagement global du territoire. Le SDRIF précise également que l'urbanisation de ce secteur devra veiller à offrir une réelle mixité fonctionnelle, ce qui signifie favoriser un équilibre de l'ensemble des fonctions : logement, activité, commerces, équipements administratifs, culturels, de mobilité, de loisirs... Ce ne sera pas le cas dans la Zac du stade puisqu'aucun logement n'y est prévu⁽⁴¹⁾. Cependant c'est à une échelle plus vaste que la mixité fonctionnelle peut être recherchée.

Si le grand stade de la FFR voit le jour, celui de Saint-Denis devra s'adapter pour faire face à la concurrence sur les spectacles et au manque à gagner en l'absence des matchs de rugby.

Des stades en héritage

Charléty, Bondoufle, Yves du Manoir, Bauer, Marville... Ces stades constituent, pour des raisons diverses et variées tenant souvent à leur histoire, un héritage «embarrassant». Ils rendent des services mais sont le plus souvent sous utilisés. Leur conception pour certains, leur vétusté pour d'autres ou encore leur localisation, les placent dans une dynamique événementielle limitée. Dans le même temps, en rugby comme en football, il n'existe pas de clubs franciliens capables de s'inscrire dans le sillage de deux clubs du TOP 14 ou encore du PSG.

La question des stades ne constitue pas pour autant le facteur premier de cette situation. De l'avis des experts⁽⁴²⁾, il semble que la priorité d'investissement des clubs devrait plutôt être placée dans des centres de formation de qualité. Créteil seul club francilien de ligue 2 n'en détient pas. Autre handicap, le budget des clubs de football porté par des communes qui n'ont pas les moyens ou qui ne souhaitent pas investir dans un sport qui exige des efforts financiers colossaux. Pour se pérenniser, un club francilien de ligue 2 devrait au moins atteindre à minima

un budget compris entre 15 et 20 millions d'euros. À moins de fédérer plusieurs communes, voire une métropole, autour d'un projet de ce type, aucune des communes abritant un club potentiel (Red Star, Créteil...) n'est en capacité de le faire. En projetant un stade de 20 000 places (200 M€ sur fonds entièrement privés) à l'horizon 2020 pour une accession en ligue 2, le président du Red Star a très certainement prévu la montée en puissance du budget du club. Celui-ci se situe autour de 2 M€ pour le moment. Il table probablement sur la grande salle de spectacles qui, selon le projet, devrait être accolée au futur stade pour financer en partie cette montée. Au final, un énième projet de salle en Île-de-France, un pari de plus sur le potentiel du marché français dans l'accueil de spectacles et de concerts.

Les grandes salles et arénas : club résidents, et clubs occupants

Entre des Franciliens peut être moins enclins que d'autres à supporter une équipe, des salles dont la vétusté ne permet pas de d'attirer régulièrement un public nombreux, et des besoins ponctuels de grandes jauges pour les matchs événementiels, de niveau national ou international, quelle structuration de l'offre faut-il envisager ? Plutôt que de coupler ces deux types de demandes, ne faut-il pas les séparer et y apporter une réponse en deux temps ?

Salles avec clubs résidents

Les projets d'équipements spécialisés de qualité, bien calibrés pour les clubs qui évoluent entre les niveaux 1 et 2, restent rares en Île-de-France. Ces clubs, généralement tête de réseau sur le plan de la formation, ont besoin d'outils adaptés pour d'une part former de jeunes joueurs et d'autre part accueillir dans de meilleures conditions davantage de public, de médias et de sponsors pour générer de nouvelles recettes.

Un ancrage territorial à renforcer

Très souvent, ces clubs sont installés de longue date dans leur territoire (USI Hand à Ivry, Tremblay-en-France Handball, stade Français, Paris-Volley...). Il convient de s'appuyer sur cette assise historique tout en l'élargissant pour la redynamiser. Parce que le sport contribue à l'aménagement du territoire, les équipements de ces clubs et les services qu'ils rendront doivent être réfléchis en lien étroit avec le développement de la discipline concernée dans l'ensemble de la région.

(41) À ce jour le groupement des collectivités d'accueil a désigné trois équipes pluridisciplinaires (urbanistes, architectes, économistes, paysagistes etc.) pour participer à un dialogue compétitif au bout duquel les grandes lignes du projet d'aménagement de la futur ZAC communautaire du grand stade seront connues.

(42) Equipements sportifs structurants du Grand Paris : état des lieux et proposition de développement, Ministère des Sports et Ministère de la Ville, juillet 2001. Keneo, ISC, Algoé.

Cela implique :

- une recherche de cohérence intra disciplinaire. Peut-on encore construire deux salles spécialisées sur un même territoire ou encore financer deux clubs de haut niveau en forte proximité sur une même discipline ? La multiplication des initiatives génère des doublons sans réflexion approfondie sur les modèles de gestion, tant des équipements que des clubs. Cette recherche doit notamment s'inscrire dans le cadre du parcours d'excellence sportive élaboré à la demande du ministère par les fédérations ;
- de renforcer voire de créer une identité sportive des territoires autour d'une discipline phare ;
- de créer un projet de développement territorial partagé entre le mouvement sportif et l'ensemble des acteurs publics⁽⁴³⁾, seul moyen de rendre pérennes les efforts consentis par chacun (investissement et fonctionnement).

Une offre à requalifier

L'équipement et son club implantés au cœur d'un territoire ne peuvent vivre en vase clos. Ils doivent s'inscrire dans le cadre d'un projet partagé par un ensemble d'acteurs : mouvement sportif, État, collectivités territoriales et habitants. Ils rendent un service public en tenant compte des deux axes de développement du sport (haut niveau et sport pour tous) en les faisant converger et non en les dissociant.

Pour cela, un équipement spécialisé dédié à un club formateur doit pouvoir proposer une appropriation diversifiée, adaptée à tous les usages : pratique de proximité, pratique encadrée ou autonome, pour les élèves en EPS et jusqu'au sport de haut niveau. À ce niveau d'équipement, la polyvalence est placée dans les différentes modalités de pratiques d'une même discipline et non dans la variété des disciplines. À ce titre, le plein emploi de la salle peut être assuré : scolaires, associations, pratiquants autonomes, débutants, experts, seront accueillis tout au long de la journée, certains par un animateur breveté rattaché à l'équipement. C'est déjà le mode de fonctionnement de la salle de tennis de table de Saint-Denis ou de celle d'escalade à Massy.

Il s'agit également d'innover dans la programmation de ce type d'équipement. Ces salles, dans le cadre d'une maîtrise d'ouvrage publique, devraient être conçues comme de véritables lieux de vie et d'animation à différentes échelles du territoire. Les plus ouvertes possibles sur l'extérieur sur le plan de l'architecture et de l'urbanisme (parvis, équipements extérieurs en prolongement de l'activité interne...), ainsi que dans

leur conception programmatique (hall d'accueil, club house...) et dans leur animation (manifestations pour tous, programmes d'insertion par le sport...), elles conjuguent rôle de proximité et rôle d'excellence en multipliant les influences positives réciproques.

Pour chaque projet, il est nécessaire d'évaluer correctement les dimensions et la jauge. En dehors des matches « traditionnels » qui génèrent en Île-de-France, on l'a vu, peu d'engouement (entre 1000 et 2000 spectateurs en dehors du PSG Handball), les matches à caractère exceptionnel déplacent un nombre de spectateurs nettement plus important (compris en tre 4000 et 14000). En basket comme en hand, entre 4 à 5 matches par an de championnats présentent un enjeu suffisamment alléchant pour attirer un public nombreux. En volley il faut compter sur 1 à 2 matches. Au-delà, un club francilien doit passer au niveau européen (exemple de Nanterre) pour déclencher un intérêt auprès des Franciliens, au point, comme pour la JSF Nanterre de remplir Coubertin, voire plus, la salle n'ayant pu accueillir tous ceux qui souhaitaient assister à cette rencontre⁽⁴⁴⁾. Mais à ce niveau les choses se compliquent car les exigences notamment en matière de capacité augmentent significativement. Pour les championnats d'Europe de basket-ball et de handball, la jauge minimale (phase préliminaire) est de 5000 places, et atteint en phase maximale 12000 places minimum⁽⁴⁵⁾.

Une maîtrise d'ouvrage publique à repenser, des incertitudes quant à l'environnement institutionnel

Avec des salles plus grandes (2500 à 3000 places), plus attractives, des centres de formation adaptés et de meilleures retombées en termes d'image, le recrutement et la formation des jeunes joueurs ainsi que le public dépasseront largement le territoire communal.

Cela signifie que :

- ces enceintes, associées à un centre de formation, ainsi que leurs clubs relèvent du niveau intercommunal, une échelle plus en rapport avec leur activité ;
- en outre du fait de leur inscription dans un circuit de formation vers le haut niveau, elles pourraient bénéficier d'une articulation des lignes budgétaires de l'État, de la région et des départements en investissement et en fonctionnement dans une politique partagée. L'objectif étant d'installer l'ensemble de la structure dans la durée, sur la base de projets, sportif, éducatif, social et de formation des jeunes sportifs.

Les clubs de niveau 1 ne peuvent plus être portés financièrement par une commune seule.

(43) À ce titre se reporter sur les ateliers et travaux menés dans le cadre de la Conférence Régionale du Sport, en particulier l'atelier aménagement : <http://www.irds-idf.fr>, onglet Conférence régionale.

(44) Finale des championnats de France contre Strasbourg.

(45) Il s'agit des places spectateurs c'est-à-dire sans compter les places dédiées aux médias, les places « hospitalités » et les places qui seront condamnées pour des installations temporaires (plateforme caméra etc.). En handball par exemple ces places représentent environ 10 % du total et augmentent d'autant les dimensions des jauges exigées.



Le Palais Omnisport de Paris Bercy va être rénové. Les travaux commenceront en 2014 pour 2 années.

En pratique⁽⁴⁶⁾ peu de villes sont prêtes à «partager» un club historique, à forte charge identitaire, à moins qu'elles n'y soient contraintes par des questions financières. En outre, si les intercommunalités franciliennes ayant opté pour la compétence sport sont nombreuses à mutualiser la gestion et réalisation d'équipements (transfert des piscines en particulier), plus rares sont celles qui décident d'y associer le projet sportif qui va avec. Enfin des incertitudes demeurent sur les conditions d'évolution de l'environnement institutionnel de ces clubs pour la plupart situés en petite couronne. La réforme de la décentralisation en cours prévoit la création en 2016 d'une métropole calée sur le cœur de l'agglomération (Paris et à minima ses trois départements limitrophes), entraînant la disparition des EPCI sur ce périmètre. Dans ce contexte, les incertitudes sont fortes. La mission de préfiguration incluse dans la loi devra en principe clarifier la répartition des compétences entre les territoires. Elle aura un an pour le faire. Comment seront redistribuées les compétences et notamment celles concernant le sport ? Et par voie de conséquence qui en assurera le financement ?

« Le Palais des Sports d'Île-de-France », une salle partagée entre les clubs franciliens...

Une jauge modulable, deux options envisageables : 3 500 à 7 000 places ou 5 000 à 12 000

Si le POPB, accueille régulièrement des événements sportifs majeurs, sur le plan mondial notamment, il manque en région parisienne une salle susceptible d'accueillir toute l'année l'en-

semble des matchs de niveau national voire international de jauge intermédiaire.

Une telle enceinte aurait essentiellement une vocation sportive et pourrait recevoir pour les trois disciplines (basket, hand, volley) :

- les affiches ponctuelles des clubs résidents ;
- les matchs de préparation et de qualifications des équipes de France ;
- les matchs des différents championnats d'Europe, que ce soit dans le cadre de phases finales pour lesquelles Paris est souvent retenu, ou encore à l'occasion de candidature française à l'organisation de grandes compétitions, en complément du POPB ;
- les rassemblements promus par un sponsor en un lieu (1^{re} journée de championnat) ;
- les matchs de gala.

L'ensemble de ces rencontres se déroulent à des dates variables et dans des calendriers parfois contraints. En règle générale la saison se déploie de septembre à juin, avec des différences sur les dates de début et fin de saison selon les disciplines. À noter que de plus en plus se déroulent également en été. Ces compétitions ont lieu, en semaine ou le week-end, sur un temps court (concentration des matchs sur une semaine, voire moins) ou sont échelonnées sur l'année (1 match par mois). Leur occurrence est annuelle, biennale, voire plus occasionnelle dans le cadre de candidatures françaises. Occupé à temps plein, cet équipement permettrait d'éviter la multiplication des projets de salles coûteuses et qui risqueraient d'être sous-utilisées la majeure partie de l'année. En outre pas de risque d'aléa sportif ici, puisqu'il n'y aurait pas de club résident.

(46) Dossier de l'IRDS n° 16, « Sport et intercommunalité en Île-de-France », juin 2011.

Une salle dédiée au sport avant tout

En admettant que les calendriers de chacune des disciplines puissent être harmonisés de manière à ce que les réservations ne se télescopent pas, cette salle aurait une vocation avant tout, voire exclusivement sportive. Dans d'autres pays, il n'est pas rare que plusieurs clubs de haut niveau se partagent une salle (USA, Allemagne, Espagne...). Sa conception en découlerait et favoriserait une adaptation rapide des sols et des tracés (rangement des sols sur place et dans des conditions optimum de conservation). Les temps d'installation seraient optimisés (nombre de places à ouvrir, habillage de la salle aux couleurs de l'équipe, panneaux publicitaires électroniques pour les différents sponsors attachés aux disciplines...). Des places VIP y seraient présentes ainsi qu'une salle annexe. D'autres sports pourraient y être accueillis en fonction des disponibilités.

Comment calibrer la jauge d'un tel équipement ?

En l'état actuel, compte tenu de l'attractivité des clubs et des compétitions, une jauge modulable comprise entre 3 500 et 7 000 places apparaît suffisante pour la plupart des équipes franciliennes et des compétitions, avec le POPB en complément. Certes les ligues se référant aux normes ont des exigences plus hautes de départ (5 000 à minima). Cela reste une norme indicative, et il n'existe pas de modèle unique, applicable à tous les territoires.

Dans bien des projets, la méthode de définition des besoins est basée sur les exigences du sport masculin et non féminin.

L'idée générale étant que si cela convient aux équipes masculines, cela conviendra à celles féminines puisqu'elles attirent nettement moins de spectateurs. Or jouer dans une salle peu remplie ne favorise pas le développement du sport féminin. Toutefois, ce dernier a récemment enregistré des résultats internationaux majeurs. Il bénéficie du coup d'une légère amélioration de sa couverture médiatique et peut dans un avenir proche trouver un public plus abondant.

Un maximum de 7 000 places ? L'amélioration des enceintes des clubs de haut niveau devrait générer chez les Franciliens un appétit plus grand pour des spectacles sportifs devenus plus attrayant. Cela devrait renforcer progressivement, l'émergence d'une culture sportive peu développée en Île-de-France mais qui s'accroît depuis 10 ans. Il sera donc nécessaire d'anticiper de telles évolutions, si on ne veut pas prendre le risque de construire une salle dépassée dès son inauguration. Dans cette perspective plus opti-

miste, une jauge entre 3 500 et 12 000 deviendrait très certainement envisageable.

Une salle publique ?

Deux questions importantes se posent lorsque l'on réfléchit à ce type de projet : Pour qui le fait-on ? Et pourquoi ? Face à la montée d'une équipe au niveau européen, clubs et collectivités sont confrontés à l'élévation des normes d'équipement qui s'accroissent avec le niveau de compétition. Cette salle servirait à toutes les collectivités qui accueillent ou accueilleront sur leur territoire un club de niveau 1 et à l'ensemble des fédérations de sports de salle souhaitant organiser de grandes manifestations sportives. Des collectivités et des fédérations qui pour la plupart n'ont pas les moyens de s'offrir leur propre équipement⁽⁴⁷⁾.

La région capitale, pour des raisons d'image et de rayonnement à l'international se doit d'accueillir dans de bonnes conditions des manifestations sportives de grande envergure. Avec cette salle, elle, pourrait à l'avenir répondre à ce besoin.

Reste la question la plus épineuse : quel coût de fonctionnement pour un tel équipement ? Et quel financement ?

Le fonctionnement d'une salle de cette dimension implique généralement d'inscrire dans la programmation, en plus des événements sportifs, des concerts et des spectacles. Mais, on l'a vu précédemment, les producteurs de spectacles considèrent qu'il n'y a pas la place pour plusieurs salles de cette taille en Île-de-France. Il serait déraisonnable de croire que chaque fédération (BHV) pourrait disposer de sa propre enceinte dans la région. La mutualisation semble donc incontournable entre fédérations et collectivités. Dans ce cas, un mode de financement public apparaît nécessaire pour une salle que l'on peut déclarer d'intérêt public.



Le vélodrome de Saint-Quentin-en-Yvelines pourrait accueillir des matchs de hand, volley ou basket mais dans une configuration peu optimale du fait de la présence de la piste.

Face à la montée d'une équipe au niveau européen, clubs et collectivités sont confrontés à l'élévation des normes d'équipements.

(47) À titre d'exemple, Paris ne payera pas à elle seule la rénovation du POPB. C'est le délégataire qui devra rembourser les 130 millions d'euros de travaux prévus pour la rénovation.

Sur cette base, une salle à vocation exclusivement sportive, recevrait un classement ERP (établissement recevant du public) de type X (établissement sportif couvert). Dans ce cas, on n'y organiserait que des manifestations sportives ainsi que des matchs événements et à caractère spectaculaire : matchs officiels, mais aussi galas, meetings, concepts d'événements sportifs novateurs. D'autres événements non sportifs permettant de dégager des recettes supplémentaires pourraient y être envisagés mais seulement à titre dérogatoire (Kindarena de Rouen). Son coût en serait moins élevé car les exigences en termes de sécurité ne sont pas les mêmes que dans une salle à usages multiples (20 % d'écart de coût environ). Si elle est à dominante sportive dans sa programmation, mais polyvalente dans sa conception, la possibilité d'y organiser des concerts, si les compétitions sportives ne remplissent pas le planning annuel, complètera le modèle économique de la salle. Son coût en sera plus élevé. Rien n'interdit d'y adjoindre des salons professionnels, des séminaires... dans des salles annexes. Des revenus extérieurs à l'enceinte via des programmes immobiliers d'accompagnement (PIA) pourraient être développés.

Acquérir la salle omnisports des JO de Londres, une « fausse bonne » idée ?

Certains territoires ont envisagé d'acquérir l'aréna « démontable » conçue pour les JO 2012 de Londres. Ils y ont renoncé. L'enceinte a fini par trouver un acheteur fin 2013 (Amérique Latine), non sans mal car elle comporte quelques points de faiblesses. Conçue avec des dimensions propres à un événement de très grande envergure que sont les jeux d'été, sa réutilisation dans des contextes différents pose problème. D'une part elle est très haute de plafond ce qui risque de générer pour l'acquéreur futur des coûts de fonctionnement élevés (chauffage). D'autre part le calibrage de la jauge n'est pas adapté à la demande. D'une configuration à 12 000 places établie pour les JO, celle-ci passe en réalité à 16 000 places en compétition « classique ». En effet, dans le cadre des jeux, la place attribuée aux médias est « disproportionnée » par rapport à bien des compétitions, même de niveau international. Enfin, dernier point, elle n'est pas réellement modulable au quotidien : impossible de réduire aisément le nombre de places pour adapter la salle à des événements de moindre ampleur.

Au final, une salle certes peu coûteuse en investissement, mais qui risque du fait de son inadap-

tation aux besoins identifiés de présenter un modèle économique dispendieux. Il convient donc de manière générale de s'interroger très en amont sur la reconversion des équipements temporaires qui pourraient être envisagés dans le cadre de candidatures à l'organisation de grands événements.

Où positionner ce palais des sports francilien ?

Différents éléments entrent en ligne de compte. Une situation sur Paris ou en grande proximité semble indispensable ne serait-ce que pour des questions de desserte du public par les transports en commun. Chaque club doit pouvoir disputer ses matchs importants dans un lieu qui le pénalise le moins possible quant à son propre bassin de supporters. En même temps il doit pouvoir profiter de la venue de nombreux spectateurs nouveaux attirés par le caractère événementiel de la rencontre. La finale de Pro A jouée par la JSF Nanterre à Paris aurait-elle eu autant de succès si le match s'était déroulé dans un autre lieu ? Privilégier une zone de grande accessibilité semble fondamental.

En résumé la réponse aux besoins pourrait s'organiser autour de deux approches complémentaires

Premièrement la rénovation ou la construction de salles franciliennes favoriseraient un développement des clubs professionnels de basket, hand et volley, ancrés dans un territoire, dans un projet partagé entre tous les acteurs de ces disciplines. L'adhésion à un « maillot » se construit dans le temps, par une démarche de formation, d'initiation sportive de masse autour de la discipline phare du territoire de vie, d'accroche avec les partenaires économiques.

Deuxièmement, une grande salle nationale répondant aux exigences de grandes jauges qui regroupent les rencontres internationales, européennes, et les matchs phares des clubs franciliens résidents. Cette hypothèse est à creuser en lien avec les fédérations et les ligues professionnelles afin de vérifier que cet équipement à stricte vocation sportive est en capacité d'assumer l'ensemble des demandes en complément du POPB. Pour cela, il s'agit de mettre à plat les calendriers des équipes de France, des grandes compétitions internationales en y intégrant les développements possibles européens des clubs franciliens dans les poules et phases finales européennes. Ce n'est qu'à cette condition que l'on pourra définir sa faisabilité économique et gestionnaire.

CONCLUSION

Le sport professionnel est aujourd'hui une activité économique en expansion. La plupart des organisations internationales ont pour objectif de produire un plus grand nombre de matchs événementiels en capacité d'apporter des recettes substantielles. On note aussi la tendance à privilégier les candidatures des pays qui, au final, y mettent le prix et proposent des équipements de prestige (pays de l'est, Qatar, Doubaï...). Des pays qui constituent également des marchés porteurs pour les acteurs économiques.

Les infrastructures sportives qui verront le jour en Île-de-France dépassent donc très certainement le simple intérêt d'une commune, d'une fédération, d'un club... Qui plus est si l'on se place dans la perspective d'une candidature française aux JO. De tels équipements sont coûteux et de plus en plus de collectivités font appel, tant pour la réalisation que la gestion, à des investisseurs privés. On assiste de fait à une privatisation de ces enceintes dont la conception ne laisse pas toujours la place aux questions d'aménagement du territoire, de développement durable et de service public.

En outre les stades récents, construits pour accompagner la montée sur la scène européenne d'un club aujourd'hui en difficulté, ne sont pas rares. Si l'équipe connaît la relégation, notamment en football, elle ne génère plus de revenus suffisants (droits télé, billetterie...) et le modèle économique du stade est en péril (Le Mans, Grenoble...). À ce titre, la question des ligues fermées ou semi fermées afin d'éviter le problème de l'aléa sportif est un débat récurrent.

Pourtant pour beaucoup de gestionnaires de salles ou de stades qui œuvrent sur le plan international, le débat n'est pas là. Ce n'est pas cela qui empêche les collectivités publiques de devoir investir des sommes importantes dans les équipements comme c'est le cas aux États Unis⁽⁴⁸⁾, pays qui a organisé le sport sur ce schéma.

Il s'agit avant tout de trouver un modèle qui permette à une équipe résidente de fidéliser supporters et spectateurs malgré une saison sportivement difficile. Pour cela il faut inscrire le club dans la durée, le doter d'un centre de formation performant, d'un réseau de partenaires publics et économiques constants... Non seulement la qualité de la salle y contribue mais aussi les moyens qui lui sont alloués (encadrement administratif, financier et sportif).

Les éléments déterminants sont en fait :

- le territoire d'ancrage, sa définition son extension potentielle, ses partenaires institutionnels et économiques ;
- le club, son histoire, son inscription dans un schéma de développement de la discipline à l'échelle régionale et nationale ;
- l'équipement, les services qu'il rend, son caractère emblématique et son inscription dans le territoire.

Il est surtout grand temps aujourd'hui de réfléchir à une programmation concertée et partagée (État, fédérations, collectivités, clubs) des équipements. En particulier pour les disciplines sportives et les clubs qui ne peuvent recourir à du financement privé. ■

(48) De 2003 à 2005, le coût total des stades construits aux États Unis a été de 4726 millions de dollars, 90 % de cette somme est issue de fonds publics. Pour conserver une franchise, une ville américaine n'hésite pas à investir des fonds publics soit pour rénover l'équipement comme l'exige cette franchise soit pour renflouer le club s'il connaît des difficultés. Cf. La mondialisation économique du sport, Wladimir Andreff, De Boeck, 2012.

REMERCIEMENTS

Cette note a pu être réalisée grâce à la collaboration active de :
Frédéric Sanaur – Région ÎdF,
Laurent Delamare,
Christophe Bernard – DRJSCS
Évelyne Ciriégi,
Damien Escaffre – CROSIF
Patrick Sieradsky – CESER