

L'AVENIR DES GRANDS STADES FRANÇAIS





**MINISTÈRE
DES SPORTS,
DE LA JEUNESSE
ET DE LA VIE ASSOCIATIVE**

*Liberté
Égalité
Fraternité*

Le Ministre

Monsieur Mathieu HANOTIN
Président de l'Association
Territoires d'Événements Sportifs
2 Place du Caquet
93200 SAINT-DENIS

Paris, le **03 DEC. 2024**

Objet : Lettre de mission sur la situation et l'avenir des grands stades

La réussite de la Coupe du monde de rugby 2023 et des Jeux Olympiques et Paralympiques de Paris 2024 a été possible grâce à l'implication de l'ensemble des acteurs dont les villes hôtes que vous représentez avec l'association Territoires d'Événements Sportifs.

Au lendemain de ces succès mondiaux où les sites de compétition ont valorisé nos territoires, je souhaite, dans une dynamique d'héritage, que la France soit capable de se projeter sur d'autres projets internationaux ce qui nécessite impérativement des enceintes sportives de qualité aux standards de ces compétitions.

Dans ce contexte, près de dix ans après l'Euro 2016, je vous confie la mission d'élaborer un bilan et des propositions concernant les grands stades, à l'exception du Stade de France.

En effet, les collectivités locales, principal financeur des infrastructures sportives, sont les acteurs publics majeurs de ces projets de rénovation ou de construction.

Vous veillerez à associer le maximum de communes et métropoles concernées à vos réflexions afin d'élaborer des propositions basées sur des projets concrets dans les prochaines années.

Dans ce cadre, vous vous attacherez à entendre ou consulter toute personne ou collectivité dont l'expertise présenterait un intérêt pour éclairer vos travaux. Vous coordonnerez ce diagnostic et vos propositions avec les clubs professionnels de football et de rugby en associant au maximum les ligues professionnelles et fédérations concernées.

Il vous revient d'élaborer des recommandations stratégiques, financières, juridiques ou opérationnelles notamment pour favoriser la durabilité des investissements.

95, avenue de France
75650 PARIS CEDEX 13
Tel : 01 55 55 96 72

Il conviendra de veiller à des propositions réalistes et pragmatiques qui tiennent compte du contexte budgétaire actuel et des dispositifs nationaux pouvant être mobilisés.

Pour mener à bien cette mission, vous pourrez vous appuyer sur les services du ministère des sports et vous assurerez un dialogue régulier avec l'Agence Nationale du Sport et la Délégation Interministérielle aux Grands Evénements Sportifs.

Vos travaux devront m'être remis à la fin de l'année 2025.

Je vous prie d'agréer, Madame, Monsieur, l'expression de ma considération distinguée.

*Merci pour votre engagement et celui de vos équipes.
Bonne nuit cordialement.*

[Signature]
GIL AVÉROUS

Sommaire

Introduction.....	6
I. Les Grands Évènements Sportifs Internationaux accélérateurs de la construction et de la rénovation du parc des grands stades français sous pilotage essentiellement des collectivités locales.....	8
A. L'apport de l'accueil des GESI dans la réalisation du parc national	8
1. Des JO 1924 à la coupe du monde 1998	8
2. De l'EURO 2016 aux JOP 2024	14
B. Le rôle majeur des collectivités locales dans la rénovation et la construction des stades	23
II. Évolution des modes de réalisation et de gestion des stades	27
A. Évolution des modes de construction et de rénovation des stades	27
1. La réalisation des opérations de travaux sous maîtrise d'ouvrage publique	27
2. La réalisation des travaux dans le cadre d'un montage concessif.....	30
3. La réalisation des travaux dans le cadre d'un contrat/marché de partenariat	32
4. La réalisation des travaux dans le cadre d'une convention d'occupation du domaine public ou privé de la collectivité	36
5. La construction ou la rénovation de grands stades privés	39
B. Les conditions actuelles de mise à disposition des stades aux clubs sportifs	44
III. L'opportunité pour la France et ses stades de présenter une nouvelle candidature à l'accueil d'un Grand Événement Sportif International de Football	53
A. Les chances sérieuses pour la France d'obtenir une nouvelle grande compétition internationale de football	53
1. L'inflation des formats et du nombre de compétitions : facteur limitant des candidatures.....	53
2. Les atouts d'une candidature française	58
B. Intérêt pour la France d'une nouvelle candidature : conserver des stades au niveau des plus hauts standards modernes.....	59
1. La nécessaire modernisation des stades français.....	59
2. La mobilisation de tous les acteurs dans la modernisation des stades, notamment de l'État...	63
C. Une opportunité pour redéfinir les rôles et les relations entre les clubs et les collectivités.....	65
1. Une implication plus forte des clubs dans la gestion des stades.....	65
2. Un rôle pour les collectivités de régulateur et de protecteur des intérêts de leur territoire	71
Conclusion	77
Annexe 1 : Liste des préconisations du rapport	80
Annexe 2 : Étude « Panorama des modes de collaboration entre collectivités et clubs professionnels de Ligue 1 et Top 14 »	85

Introduction

Par lettre de mission en date du 03 décembre 2024, le ministre des sports, Monsieur Gil AVEROUS, a confié au Président de l'association Territoires d'Événements Sportifs, Monsieur Mathieu HANOTIN, le soin de réaliser un bilan et d'établir des propositions concernant l'avenir des grands stades français de football et de rugby, en s'appuyant notamment sur l'expérience et l'expertise des collectivités, particulièrement concernées par le sujet en leur qualité de propriétaires de la majorité des enceintes et d'acteurs publics majeurs des projets de construction et de rénovation.

Le présent rapport effectue la synthèse des échanges et réflexions réalisés dans le cadre de cette mission. **La principale idée forte est que le maintien à un haut niveau du parc national des grands stades nécessitera, à court ou moyen terme, de mettre en œuvre une nouvelle étape de modernisation** des équipements prenant en compte les exigences et attentes contemporaines des clubs et des spectateurs, notamment en matière technologique et environnementale.

Toutefois, **la modernisation des stades ne saurait constituer une fin en soi**. Elle ne présente un véritable intérêt que si elle permet de **renforcer durablement le modèle économique du club résident**, d'améliorer l'usage de l'équipement et d'élargir sa contribution au territoire, notamment par l'accueil d'événements complémentaires – sportifs, culturels ou grand public. Elle doit également permettre d'adapter les enceintes aux exigences environnementales contemporaines, en particulier en matière de performance énergétique, de réduction de l'empreinte carbone et, plus largement, d'inscription des équipements dans les trajectoires de transition écologique. À l'inverse, lorsque les perspectives locales, la dynamique du club ou le potentiel d'exploitation de l'enceinte ne permettent pas d'envisager un changement d'échelle crédible, la prudence des collectivités apparaît légitime. Dans un contexte de tension sur les finances publiques, il peut être pleinement rationnel de renoncer à des investissements très lourds dont la rentabilité économique, territoriale ou d'usage ne serait pas démontrée.

Au regard de l'effet accélérateur, historiquement constaté, de l'accueil de Grands Événements Sportifs Internationaux sur le développement et la restructuration des stades, **la France aurait intérêt à se projeter vers l'organisation de nouvelles compétitions d'ampleur**, en présentant par exemple sa candidature à une coupe du monde ou un championnat d'Europe de football.

Cette nouvelle étape de modernisation pourrait par ailleurs constituer **une occasion unique de repenser les relations entre les clubs et les collectivités autour des stades**, en recherchant une meilleure hybridation des financements publics et privés. Un modèle vertueux, mutuellement profitable, consisterait en une plus grande intégration des sociétés sportives dans la gestion et l'exploitation des enceintes, sans impliquer nécessairement leur privatisation. En conservant la propriété des infrastructures, les collectivités pourraient en effet se recentrer aisément sur une mission, nécessaire et dans la continuité de leur rôle historique, de régulateur et de protecteur des intérêts de leur territoire. Cette redéfinition des rapports entre les deux acteurs devra néanmoins se réaliser dans un contexte rendu difficile à la fois par la fragilisation de l'économie du football professionnel, notamment consécutive à la crise des droits télévisuels, et par la contraction des finances publiques locales.

Le rapport distingue deux catégories de préconisations :

- **Les bonnes pratiques** qui constituent des conseils aux collectivités ne nécessitant pas d'intervention de l'État ni de modification normative ;
- **Des recommandations** proprement dites à l'intention du ministère des sports, leur mise en œuvre impliquant une action au niveau de l'État ou une modification légale ou réglementaire.

La liste complète des préconisations présentes dans ce rapport est annexée à ce document.

I. Les Grands Évènements Sportifs Internationaux accélérateurs de la construction et de la rénovation du parc des grands stades français sous pilotage essentiellement des collectivités locales

A. L'apport de l'accueil des GESI dans la réalisation du parc national

L'accueil de Grands Évènements Sportifs Internationaux a sans conteste constitué le déclencheur principal et l'accélérateur majeur de la création et de la modernisation des grands stades français :

1. Des JO 1924 à la coupe du monde 1998



- Le stade emblématique **Yves du Manoir** de Colombes (qui fera office de stade national jusqu'aux années 1970) a ainsi connu sa transformation en véritable grand stade dans le cadre de travaux, portant notamment sa capacité à 40 000 places, engagés à la suite de sa désignation comme stade olympique **des Jeux Olympiques de 1924**.



Le stade Yves du Manoir à Colombes
©Atelier AACL



Il fera l'objet d'une nouvelle rénovation d'ampleur, augmentant sa jauge à 60 000 places, pour les besoins de la **coupe du monde de football 1938**. Au cours de ce même mondial sera également inauguré un autre édifice mythique français le **stade Chaban-Delmas** (anciennement stade Lescure) à **Bordeaux**. Il sera construit entre 1933 et 1938 après la démolition de l'ancien « Parc des sports de Bordeaux Lescure ». Pour accueillir l'évènement, le **stade Geoffroy-Guichard à Saint-Étienne** sera aussi agrandi pour la première fois avec la construction d'une seconde tribune latérale permettant d'accroître sa capacité à 15 000 places.

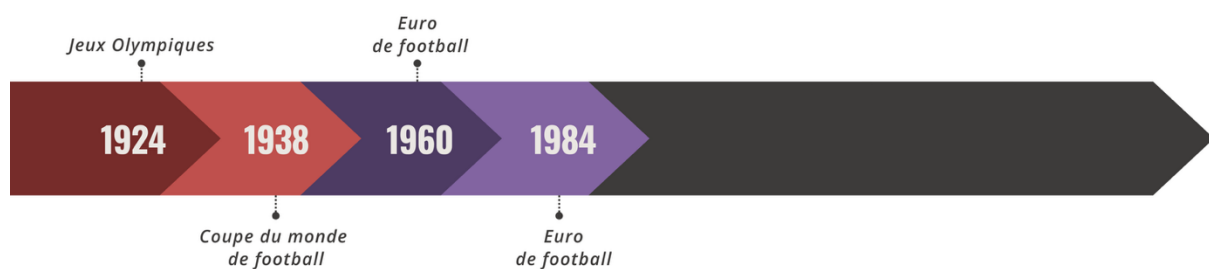
Pour ces opérations, la maîtrise d'ouvrage et le financement seront assurés essentiellement par les communes (la propriété et la responsabilité du stade Yves du Manoir ne seront transférées au département des Hauts-de-Seine qu'en 2002). Il faut d'ailleurs relever que l'ancien Parc des Sports de Bordeaux était initialement géré par une société privée et a été racheté par la Ville de Bordeaux pour permettre la construction du nouveau stade.



Le stade Chaban Delmas à Bordeaux
©Bordeaux Métropole



Le stade Geoffroy-Guichard à Saint-Étienne
©ASSE

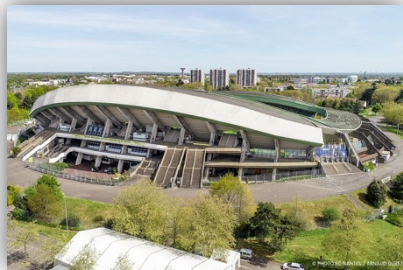


- **L'EURO 1960**, compte tenu de son format à quatre équipes et 4 matches mobilisant deux stades uniquement (le Parc des Princes à Paris et le stade Vélodrome à Marseille), n'a pas eu d'impact sur le parc national. En revanche l'accueil de **l'EURO 1984**, le premier tournoi de football organisé à grande échelle en France depuis 1938, constituera une grande étape dans la modernisation des enceintes nationales. Malgré des décisions d'investissement prises tardivement en 1981, dans un contexte d'alternance, l'État déploiera un dispositif de financement d'envergure (l'opération « grands stades ») permettant de couvrir de 30 à 50 % des coûts de construction ou de restructuration des sept stades hôtes du tournoi, à savoir :

- ✓ Le **stade de la Beaujoire à Nantes** : stade construit spécifiquement à l'occasion de l'accueil du championnat d'Europe de football de 1984. Il succède au stade Marcel Saupin devenu trop

petit et obsolète (moins de 30 000 places). Le nouveau stade a une capacité de 53 000 places, il possède quatre tribunes principales et des tribunes d'angle couvertes par une charpente métallique prenant appui sur des consoles en béton armé ;

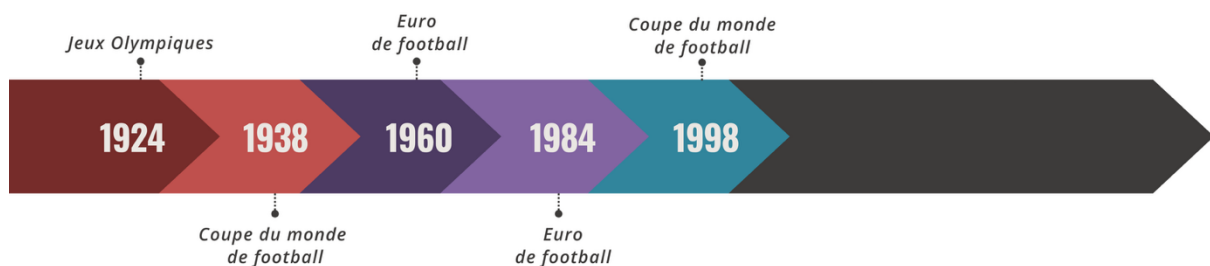
- ✓ Le **stade de la Meinau à Strasbourg** : démolition de l'ancien ouvrage et reconstruction sur le même site d'un nouveau stade de 42 000 places (dont toutefois 17 000 assises) ;
- ✓ Le **stade Bollaert-Delelis à Lens** : reprise des trois tribunes existantes et ajout d'une quatrième permettant de créer un stade avec une configuration à « l'anglaise » et une capacité de 51 000 places ;
- ✓ Le **stade Gerland à Lyon** : remise à niveau et agrandissement des virages portant la jauge à 51 000 places ;
- ✓ Le **stade Vélodrome à Marseille** : remise à niveau en profondeur. Suppression du vélodrome proprement dit sous des tribunes latérales et agrandissement des virages permettant à l'enceinte de proposer la plus grande jauge des stades français avec 55 000 places ;
- ✓ Le **stade Geoffroy-Guichard à Saint-Étienne** : modernisation importante de l'enceinte avec notamment la reconstruction de la tribune d'honneur et l'agrandissement des trois autres permettant d'augmenter la capacité de l'équipement de 39 000 à 48 000 places ;
- ✓ Le **stade du Parc des Princes à Paris** : légère remise à niveau, le nouveau stade ayant été inauguré en 1972 dans une configuration déjà résolument moderne pour l'époque ;



Le stade de La Beaujoire à Nantes
©FC Nantes Arnaud Duret



Le stade de la Meinau à Strasbourg
©Populous et rey de Crecy



L'organisation de la coupe du monde de football 1998 permit une nouvelle fois de moderniser les stades, essentiellement dans l'optique de leur mise en conformité aux nouvelles normes de sécurité adoptées à la suite de plusieurs incidents graves survenus dans les stades dans les années 80 et au début des années 90 (Heysel, Hillsborough, Furiani...). Hormis le Parc des Princes, aucun stade ne répondait en effet parfaitement aux directives de la FIFA qui exigeait notamment de disposer d'enceintes d'au moins 40 000 places, toutes assises¹ : les fédérations internationales, à la suite du drame de Hillsborough², imposaient désormais la suppression des tribunes et zones debout au profit de places intégralement assises. Les opérations de rénovation ont également permis de réaliser, dans les stades de la compétition, les aménagements exigés par la loi du 13 juillet 1992 sur la sécurité des équipements et des manifestations sportives (prescriptions édictées à la suite de la catastrophe de Furiani). 9 stades ont été rénovés pour les besoins de l'évènement, à savoir :

- ✓ Le **stade Vélodrome à Marseille** : rénovation en profondeur de l'enceinte, la structure est totalement revue avec suppression de la toiture et agrandissement des tribunes portant la capacité du stade à 60 000 places ;
- ✓ Le **stade de la Mosson à Montpellier** : rénovation également d'envergure, la capacité du stade est portée de 23 000 (dont 7 500 debout) à 35 500 places, toutes assises, avec la création d'une tribune d'honneur à trois niveaux. Un centre de presse et un salon officiel sont également réalisés. Les vestiaires, les équipements d'éclairage, de sonorisation, d'affichage du score et de vidéo-surveillance sont rénovés. Les systèmes de drainage et d'arrosage de la pelouse sont améliorés ;
- ✓ Le **stade Félix Bollaert-Delelis à Lens** : profonde transformation de l'équipement, trois de ses tribunes sont détruites pour être reconstruites intégralement (les tribunes Trannin, Delacourt et Lepagnot). Conformément aux nouvelles normes de sécurité, Bollaert perd également sa dernière tribune debout, la Marek, entraînant une réduction de la capacité du stade à 41 649 places, toutes assises ;
- ✓ Le **stadium de Toulouse** : Le stade connaît aussi une profonde transformation pour la coupe du monde. La piste de cyclisme est démolie. La capacité du stade est portée de 34 000 à 37 000 spectateurs. Il est installé une nouvelle couverture métallique à protection textile sans les poteaux qui gênaient auparavant la visibilité des spectateurs (dans l'ancienne configuration 10 % des places avaient en effet une visibilité réduite du fait de la présence des piliers) ;
- ✓ Le **stade de Gerland à Lyon** : l'équipement a subi une rénovation majeure afin de répondre aux normes strictes de sécurité de la FIFA, notamment l'exigence de places uniquement assises. Les tribunes nord et sud ont été démolies et intégralement reconstruites. La piste d'athlétisme a été supprimée et des sièges individuels ont été installés dans toute l'enceinte entraînant une diminution de la capacité du stade à 43 051 places ;

¹ Article du Monde « *POINT LA COUPE DU MONDE DE FOOTBALL 1998 Le dernier événement sportif du siècle* », publié le 04 juillet 1992

² 96 supporters de Liverpool périrent lors de la demi-finale de la FA Cup entre Liverpool FC et Nottingham Forest à la suite d'une bousculade dans une tribune populaire debout du stade de Hillsborough à Sheffield. L'enquête officielle a mis en cause la tribune debout et a entraîné la suppression des zones debout dans les stades anglais, au profit d'enceintes entièrement assises (Cf. rapport Taylor 1990)

- ✓ Le **stade Chaban-Delmas à Bordeaux** : les équipements sont modernisés, les conditions de visibilité sont améliorées, une salle de presse est créée et, surtout, pour répondre aux nouvelles normes de sécurité, toutes les places debout sont supprimées ce qui abaisse la capacité du stade à 31 000 spectateurs ;
- ✓ Le **stade Geoffroy Guichard à Saint-Étienne** : les équipements de l'enceinte sont également modernisés (mise à niveau de l'éclairage, de la sonorisation, des tableaux d'affichage et installation d'un système de vidéosurveillance conforme aux normes internationales). Par ailleurs, les tribunes nord et sud sont transformées par le remplacement des anciennes places debout, par des sièges, portant la capacité totale du stade à 36 000 places assises ;
- ✓ Le **stade de la Beaujoire à Nantes** : l'équipement est remis à neuf pour l'évènement (protection contre le vent, amélioration de l'éclairage, de la sonorisation et de l'affichage). À l'instar de la plupart des autres rénovations, la principale modification consiste en la suppression des places debout ramenant la capacité du stade à 38 285 spectateurs ;
- ✓ Le **stade du Parc des Princes à Paris** : le stade a subi une rénovation ciblée destinée essentiellement à améliorer les conditions d'accueil des publics (création de places pour les spectateurs à mobilité réduite, modernisation et agrandissement des espaces médias et de la tribune officielle, remplacement des sièges, rénovation de l'éclairage, installation d'un nouveau PC sécurité...).



Le stade de la Mosson à Montpellier

©Maxppp - Dominique André



Le stade du Parc des Princes à Paris

©Gérard Sanz – DJS – Ville de Paris

Au total, le montant de ces travaux de rénovation s'est élevé à 1 197 MF HT, dont 831 MF à la charge des collectivités locales, et 366 MF à celle de l'État³. Les rénovations ont été réalisées intégralement sous la maîtrise d'ouvrage et la responsabilité des communes en application de la loi MOP et du code des marchés publics.

La cour des comptes, dans son rapport annuel de l'année 2000, regrette toutefois que les lenteurs préalables aux décisions⁴ aient créé une situation d'urgence entraînant « *des conséquences fâcheuses sur le déroulement des opérations* ». Selon la cour, cette contrainte calendaire explique les dysfonctionnements, observés par les chambres régionales des comptes, dans les procédures de

³ Cf. rapport public annuel de l'année 2000 de la cour des Comptes, remis le 1^{er} janvier 2001, deuxième partie, chapitre 1, point 4 « *L'organisation de la Coupe du monde de football 1998* »

⁴ La cour relève : « *alors que la candidature française avait été retenue par la FIFA le 2 juillet 1992, les villes organisatrices n'ont été désignées que le 14 octobre 1994 et les conventions entre ces villes et l'État signées le 6 juin 1996 pour sept d'entre elles* »

passation et d'exécution des marchés (recours injustifié à des marchés de gré à gré pour les maîtrises d'œuvre, fractionnement non conforme à la réglementation des contrats, utilisation de la technique des options non autorisée par le code des marchés publics, avenants irréguliers et nombreux dépassements des budgets).

L'accueil du mondial 1998 a surtout permis à la France de se doter enfin **d'un grand stade national**⁵ permettant de répondre à l'exigence de la FIFA de disposer d'une enceinte comprenant entre 60 000 et 80 000 places pour les matches d'ouverture, de demi-finale et de finale de la compétition. Pour ce faire, le stade de France, d'une capacité de 80 000 spectateurs, sera réalisé à l'initiative de l'État dans le cadre d'une concession confiant à un consortium (une filiale des sociétés Bouygues et Vinci) la conception, la construction, sous sa maîtrise d'ouvrage, ainsi que l'exploitation technique et commerciale de l'équipement.



Le stade de France

Hors infrastructures ex stadia (notamment les investissements réalisés pour les transports routiers et en commun), le coût initial de l'enceinte s'est élevé à 365,8 millions d'euros, dont 191,2 millions d'euros de subvention d'équipement versée par l'État (soit 52 %), le reste ayant été apporté par le consortium dont 29,7 millions d'euros sur fonds propres et 144,9 millions d'euros par emprunts bancaires.

Toutefois, compte tenu du retard initialement pris dans le lancement du projet, l'État s'est trouvé affaibli dans la négociation du contrat afin de tenir les délais. Il a ainsi dû consentir à garantir le concessionnaire contre la quasi-totalité des risques d'exploitation⁶. Il s'est notamment engagé à verser une compensation au consortium en l'absence d'un club résident. En application du contrat, l'État a donc été redevable, chaque année jusqu'en 2013 (et la passation d'un avenant suspendant cette garantie), d'une indemnité pour absence de club résident, pour un montant cumulé de l'ordre de 207 millions d'euros. Après déduction des redevances dues par le consortium au titre de ces résultats, le

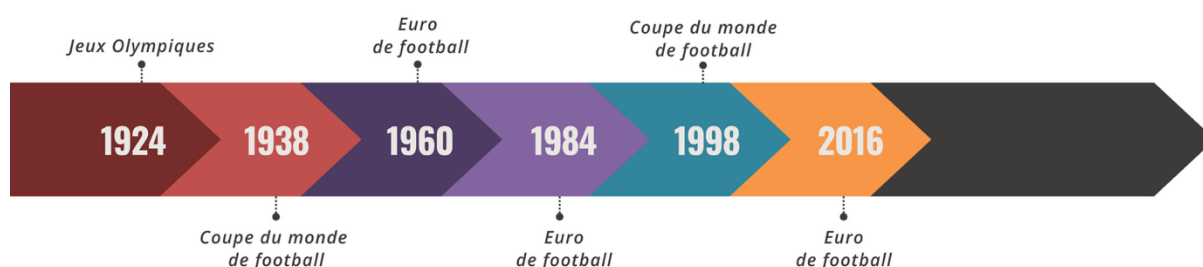
⁵ La réalisation d'un grand stade national constituait un besoin avéré depuis de nombreuses années. Son absence aurait notamment expliqué l'échec de la candidature de la France aux JO 92

⁶ Garantie générale contre les aléas de fréquentation ou de commercialisation en cas de « *déséquilibre financier non imputable à l'insuffisance fautive du concessionnaire* », garantie contre l'absence de club résident ainsi qu'en cas de non tenue des matches réservés pour la FFF et la FFR, garantie en cas de non renouvellement ou de renouvellement dans des conditions économiquement moins avantageuses des contrats avec les deux fédérations sportives

montant net versé par l'État est de l'ordre de 121,6 millions. Le coût total du stade peut dès lors être estimé à un montant approchant les 500 millions d'euros, dont les deux tiers de financements publics⁷.

Le recours à la concession pour réaliser et exploiter le stade de France constitue le premier exemple de partenariat public/privé mis en place pour la construction d'un grand stade. Même si la nature du contrat a pu être contestée, en l'absence de risque significatif d'exploitation pesant sur le consortium⁸, et même si le processus concessif montrera par la suite clairement ses limites en matière de grands équipements sportifs (Cf. infra, les concessions et délégations de service public passées pour les stades du Mans, de Valenciennes ou de Grenoble), la concession du stade de France préfigura, d'une certaine manière, le développement des grands contrats de partenariat conclus pour les nouveaux stades de l'EURO 2016.

2. De l'EURO 2016 aux JOP 2024



L'organisation de l'EURO 2016 a constitué une étape majeure dans la modernisation du parc national. L'évènement a en effet été clairement appréhendé comme une opportunité pour la France de combler son retard, notamment par rapport à ses voisins allemand et anglais, en augmentant la capacité, la qualité d'accueil et la modularité de ses grands stades. Cette modernisation visait également, de manière plus prégnante que lors de l'accueil des précédentes grandes compétitions, à profiter au sport professionnel et à contribuer à la valorisation des championnats nationaux de football et de rugby. L'objectif était d'associer plus étroitement les clubs à la construction et à l'exploitation des stades pour en repenser le modèle économique⁹.

Sur les 10 stades retenus pour la compétition, 4 sont de nouveaux équipements et 5 ont bénéficié d'une rénovation d'ampleur pour les besoins de l'évènement. Seul le stade de France n'a pas fait l'objet d'une opération de travaux lourde (quelques aménagements mineurs ont toutefois été réalisés par le concessionnaire liés à de la mise aux normes notamment en matière de sécurité et de confort des spectateurs).

⁷ Rapport d'information au Sénat n° 610 (2018-2019), « *Jouons collectif pour l'avenir du Stade de France* », déposé le 26 juin 2019

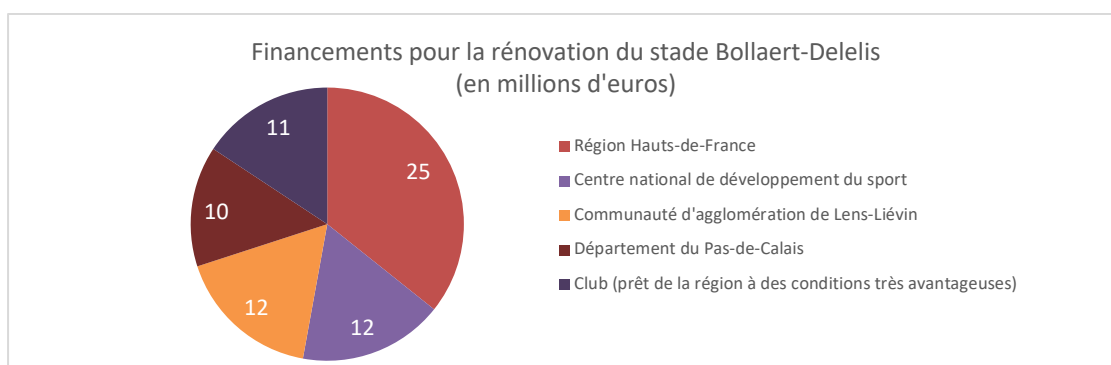
⁸ Le contrat de concession a en effet été critiqué par la Commission européenne qui jugeait que ses dispositions financières transféraient le risque d'exploitation du concessionnaire au concédant. De la même manière la concession a été considérée par une partie de la doctrine comme plus proche du marché public que de la délégation de service public compte tenu du caractère systématique de certaines subventions et l'absence de risque significatif pour le concessionnaire (D. Pouyaud, *Stade de France : les problèmes juridiques de la concession* : Dr. adm. 1997, chron. 3)

⁹ Rapport de la commission « *grands stades de l'EURO 2016* », remis le 24 novembre 2008

Les 5 stades profondément rénovés pour l'EURO 2016 sont :

- Le **stade Bollaert-Delelis à Lens** : pour accueillir l'EURO 2016, l'équipement a bénéficié d'une rénovation complète entre 2013 et 2015, avec un investissement global de l'ordre de 70 millions d'euros. Le stade était géré, depuis 2002, par le RC Lens dans le cadre d'un bail emphytéotique administratif (BEA) lui confiant les droits et obligations du propriétaire pendant 50 ans et impliquant théoriquement au preneur de porter tous les investissements. Toutefois, le club n'ayant pas la capacité pour assumer une opération de rénovation aussi lourde, il a confié à la région Hauts-de-France la mission de réaliser les travaux, en lui déléguant la maîtrise d'ouvrage ainsi que l'ingénierie financière du projet. Les travaux ont consisté essentiellement à améliorer la visibilité et le confort des spectateurs (en réaménageant les tribunes et en allongeant la toiture), à créer des espaces hospitalités supplémentaires (par la création de nouvelles loges et un doublement des espaces de réception) et à augmenter l'accessibilité du stade. L'opération a conduit à réduire la capacité de l'enceinte à 38 000 places.

La rénovation a ainsi été réalisée de manière classique sous maîtrise d'ouvrage publique par le recours à des marchés publics. Son financement a été assuré exclusivement par des fonds publics¹⁰: 25 M€ de la région, 12 M€ du Centre national de développement du sport, 12 M€ de la communauté d'agglomération de Lens-Liévin (CALL), 10 M€ du département du Pas-de-Calais ainsi qu'une participation du club à hauteur de 11 M€ prêtés à des conditions très avantageuses par la région au RC Lens¹¹ ;



- Le **stade du Parc des Princes à Paris** : le stade a connu également une rénovation d'ampleur liée autant à l'accueil de l'EURO 2016 qu'aux importants objectifs de développement du nouveau propriétaire du club du PSG, le Qatar Sports Investments. Les travaux ont été réalisés dans le cadre d'une convention d'occupation du domaine public (CODP) passée avec la Ville de Paris pour une durée de 30 ans à partir du 1^{er} juin 2014¹².

¹⁰ Rapport de la cour des Comptes « *les soutiens publics à l'EURO 2016 en France* » cahiers territoriaux

¹¹ Selon toute vraisemblance, en 2025 il resterait au club à rembourser 10,1 M€ à la région puisque ce montant est repris comme élément déductible de la valeur du stade pour déterminer son prix d'achat par le RC Lens, Cf. délibération du conseil municipal de la ville de Lens, adoptée lors de sa séance du 21 mai 2025, portant sur la cession du stade Bollaert-Delelis

¹² La CODP a été conclue avec la Société d'exploitation sport événements (SESE), détenue à 100 % par Qatar sport investment (QSI) et liée historiquement au club.

Le club, via la société titulaire de la CODP, a financé et mis en œuvre un programme de travaux d'un montant de l'ordre de 75 M€ HT¹³, consistant pour l'essentiel à améliorer les conditions d'accueil et de confort du public (repositionnement des boutiques, buvettes, sanitaires et remplacement des sièges) ainsi que l'offre spécifiquement dédiée aux hospitalités (création de loges et de salons portant le nombre de sièges à prestations de 2 000 à 4 860 places et transformation d'un bâtiment pour l'affecter à l'accueil VIP les jours de matches). Préalablement à la rénovation de l'enceinte par le club, la Ville de Paris avait engagé, au titre de ses obligations de propriétaire, des travaux de rénovation de la toiture, de ravalement du stade et de traitement des structures, estimés à 20 M€. Pour contribuer au financement de cette opération, l'État a versé à la Ville une subvention de 2 M€ ;

- Le **stadium de Toulouse** : le stade a été mis aux normes pour répondre aux exigences de l'UEFA, notamment en matière d'éclairage, de sécurité, d'accessibilité et de confort. Les tribunes ont par ailleurs été modernisées (installation de sièges à dossiers sur environ 22 000 places) et des espaces « hospitalités » supplémentaires ont été créés (ajout de 6 nouvelles loges). La rénovation a réduit la capacité du stade à 33 150 places.

L'opération, relativement modeste par rapport aux autres projets menés pour l'accueil de la compétition, a été réalisée sous la maîtrise d'ouvrage de la commune de Toulouse essentiellement¹⁴, conformément à la loi MOP (passation d'un marché de maîtrise d'œuvre puis de plusieurs marchés de travaux). Le coût de l'opération a été estimé à un montant de l'ordre de 46 M€ financés intégralement par les personnes publiques (6 M€ par le CNDS, 6 M€ par la Région, 6,37 M€ par le Département et le delta par la commune et la métropole) ;

- Le **stade Geoffroy Guichard à Saint-Étienne** : le stade a bénéficié d'une rénovation profonde visant à améliorer le confort et la visibilité des spectateurs (reprise de la toiture, pose de dossiers à tous les sièges, suppression des piliers et autres obstacles visuels, modification de la pente des tribunes pour offrir une meilleure visibilité), à augmenter les espaces annexes (vestiaires et sanitaires, loges, salons VIP, points de restauration, espaces médias) ou encore à accroître l'accessibilité du stade. La rénovation du stade a porté la capacité du stade à 42 000 places. Des aménagements ex stadia ont également été réalisés (réaménagement des accès piétons, création d'un nouveau parking de proximité...).

Les travaux ont été conduits sous la maîtrise d'ouvrage de Saint-Étienne Métropole et intégralement financés par des contributions publiques pour un montant estimé à 65,1 M€ HT pour la rénovation du stade proprement dit (dont des participations à hauteur de 10 M€ pour la Région et le Département et de 8 M€ pour le CNDS) et 4,26 M€ pour le réaménagement de ses abords. Pour réaliser l'opération, la métropole a eu recours à un marché de conception-

¹³ Rapport de l'inspection générale des Finances « *Leviers de la puissance publique dans le développement de la filière économique du sport* », octobre 2016

¹⁴ La maîtrise d'ouvrage sera assumée par la métropole à partir du 1er janvier 2016, la compétence stade lui ayant été transférée

réalisation¹⁵, passé selon la procédure du dialogue compétitif en raison de la complexité technique du projet. Il convient toutefois de relever que le club a regretté de ne pas avoir été suffisamment associé au projet¹⁶ et que la définition des besoins a été chaotique selon l'appréciation de la cour des Comptes¹⁷ ;

- Le **stade Vélodrome à Marseille** : le stade est l'équipement ayant bénéficié de la plus importante restructuration pour les besoins de l'EURO 2016. L'opération a notamment consisté à doter le stade d'une véritable couverture, représentant 5 500 tonnes de structure métallique, palliant ainsi une faiblesse, en termes de confort des spectateurs et de qualité acoustique, identifiée à l'issue de la précédente rénovation engagée pour les besoins du mondial 1998. Les travaux ont par ailleurs porté la jauge du stade à 67 394 places. Ils ont enfin entraîné une augmentation du nombre de places à prestations ainsi que l'aménagement de salons et d'un « accueil VIP haut de gamme », permettant de hisser l'enceinte au plus haut niveau du classement des stades selon les critères de l'UEFA¹⁸.

La rénovation a été réalisée dans le cadre d'un contrat de partenariat passé en 2010 par la commune de Marseille avec la société Aréma (dont la société Bouygues est actionnaire) jusqu'en 2045, conformément à l'ordonnance n° 2004-559 du 17 juin 2004. Le contrat a confié au partenaire une partie du préfinancement des travaux, la construction, incluant la maîtrise d'ouvrage, la maintenance et l'exploitation commerciale du stade. Hors frais de financement¹⁹, le coût initial de construction est estimé à 279,1 M€. À l'exception d'un apport de 20 M€ issu d'un programme immobilier annexe, l'opération sera intégralement financée par des fonds publics, une partie sous la forme de subventions d'investissement versées à Aréma (dont 28 M€ provenant de l'État, 12 M€ de la région, 30 M€ du département des Bouches-du-Rhône et 20 M€ de la communauté urbaine Marseille-Provence-Métropole) et l'autre via des redevances réglées au partenaire, pendant la durée du contrat, destinées à rembourser son préfinancement. Le club n'a en revanche pas contribué au financement des travaux ni été associé de manière étroite à la définition du cahier des charges ou à la procédure de consultation. Une clause du contrat de partenariat prévoyait toutefois une intégration de l'OM dans le capital de la société partenaire : elle ne sera jamais mise en œuvre²⁰.

¹⁵ Cf. article 36 du code des marchés publics de 2006. Ce contrat est désormais encadré par l'article L2171-2 du code de la commande publique. Le marché de conception-réalisation constitue un marché de travaux permettant à l'acheteur, sous certaines conditions, de confier à un opérateur économique une mission portant à la fois sur l'établissement des études et l'exécution des travaux.

¹⁶ Cf. article du Télégramme en date du 21 octobre 2010 « *Foot/Euro-2016 - L'ASSE boude la présentation du projet de rénovation de Geoffroy-Guichard* » : le club déplora notamment de ne pas avoir fait partie du jury chargé de se prononcer sur les offres de la consultation du marché de conception/réalisation

¹⁷ Rapport de la cour des Comptes « *les soutiens publics à l'EURO 2016 en France* » cahiers territoriaux

¹⁸ Stade de « *catégorie 4* »

¹⁹ En incluant les coûts de financement, la phase dite de construction du stade a représenté un coût total de 457 M€ dont 346,2 M€ supportés par la commune de Marseille, Cf. rapport de la chambre régionale des comptes de la région Provence-Alpes-Côte d'Azur « *Commune de Marseille –marché de partenariat du stade Vélodrome* », 19 juin 2024

²⁰ Cf. rapport précité de la chambre régionale des comptes de la région Provence-Alpes-Côte d'Azur. Le club assumera toutefois à partir de 2018 l'exploitation commerciale du stade via un sous-contrat avec la société Aréma sur lequel la commune n'a pas de prise.



Le stadium de Toulouse
© Marc Mondange



Le Vélodrome à Marseille
©Getty Sen Li

4 nouveaux stades ont par ailleurs été construits dans le cadre de l'accueil de l'EURO 2016, à savoir :

- Le **Groupama Stadium** (anciennement stade des Lumières) **à Lyon** : projet porté depuis 2007 par le club de l'Olympique Lyonnais et accéléré grâce à l'accueil de l'EURO 2016, le nouvel équipement a été construit entre 2012 et 2016 à Décines-Charpieu, à l'est de Lyon. Il s'agit d'un stade multifonctionnel de 59 186 places répondant aux plus hautes normes de l'UEFA. Le projet comprend également la réalisation, autour du stade, d'un complexe immobilier constitué d'un parc d'affaires, de centres médicaux et de remise en forme, de plusieurs hôtels et restaurants, d'un musée, d'une zone de loisirs sportifs ainsi que du centre d'entraînement de l'OL. L'objectif de la construction de ces équipements connexes était de permettre au club de diversifier son activité commerciale afin de réduire son exposition au risque sportif.



Le Groupama Stadium à Lyon
©DLG

La maîtrise d'ouvrage du projet a été assumée par le club²¹. Le coût total de l'opération, incluant le stade, les opérations immobilières, la viabilisation, l'aménagement du site et les dessertes, s'élève à 632 M€ HT, dont 450 M€ HT pour le seul stade. L'Olympique Lyonnais est devenu ainsi l'un des rares clubs français à posséder son propre stade et le premier à réaliser un projet d'une telle envergure. Toutefois, l'apport de la puissance publique dans la concrétisation de l'opération a été indispensable et décisif²², notamment via la cession au club de la surface foncière nécessaire, en réalisant la viabilisation préalable du site, en assumant les aménagements ex stadia nécessaires (notamment pour les transports routiers et en

²¹ Via la société Foncière du Montout, filiale à 100 % d'OL Groupe qui détient également le club

²² Rapport de la cour des Comptes « *les soutiens publics à l'EURO 2016 en France* » cahiers territoriaux

commun) mais également en consolidant le financement du projet (l'État, via le CNDS, versa ainsi une contribution à la construction du stade de 20 M€ et la Région apportera sa garantie à une partie des emprunts effectués par le club). La contribution des acteurs publics au projet est ainsi estimée par la cour des Comptes à 202 M€ HT, soit près de 30 % du coût total de l'opération.

- Le **stade de l'Allianz Riviera à Nice** : compte tenu de la vétusté de l'ancien stade du Ray, la construction d'un nouvel équipement pour accueillir l'Olympique Gymnaste Club de Nice (OGC Nice) était un projet ancien engagé antérieurement à la désignation de la France comme pays hôte de l'EURO 2016²³. L'accueil de l'évènement a toutefois permis de l'accélérer et de le concrétiser. Le nouveau stade a ainsi pu être construit en deux ans, entre 2011 et 2013, sur le terrain de Saint-Isidore dans la plaine du Var. Il s'agit d'un équipement multifonctionnel comprenant 36 178 places et intégrant des espaces de restauration, des commerces, des bureaux, des services ainsi que le musée national du Sport²⁴.



Le stade de l'Allianz Riviera à Nice

©Drone 06

Pour ce faire, la ville de Nice a passé, le 21 janvier 2011, un contrat de partenariat pour une durée de l'ordre de 30 ans avec la société Nice Eco Stadium (NES), dont Vinci est actionnaire, portant sur la conception, le préfinancement d'une partie des travaux, la construction avec la responsabilité de la maîtrise d'ouvrage, l'entretien, la maintenance et l'exploitation commerciale de l'enceinte. Le coût de réalisation de l'ouvrage s'est élevé à 211 M€ HT, 203 M€ HT hors Musée national du sport. Il est financé quasi intégralement par des fonds publics (à l'exception de 25 M€ de recettes tirées de la valorisation d'un programme immobilier annexe), provenant pour partie par des subventions d'équipement versées à NES (60 M€ dont 6 M€ de la métropole, 20 M€ du département et 20 M€ de l'État) et pour l'autre par des redevances réglées par la commune au partenaire sur la durée du contrat²⁵. Il convient de relever que le stade a été critiqué pour son surdimensionnement ne correspondant pas aux besoins réels du club de l'OGC Nice²⁶.

²³ La commune de Nice avait notamment passé une délégation de service public pour construire et exploiter un nouveau stade de 32 000 places. Le contrat a toutefois été annulé par le Tribunal Administratif de Nice dans une décision du 22 décembre 2006 (confirmée en appel), Cf. rapport de la Chambre Régionale des Comptes Provence-Alpes-Côte d'Azur « *La construction du Grand stade de Nice* », rendu public le 26 juin 2015

²⁴ L'équipement est classé en catégorie 3 selon les critères de l'UEFA

²⁵ Rapport de la Chambre Régionale des Comptes Provence-Alpes-Côte d'Azur « *La construction du Grand stade de Nice* », rendu public le 26 juin 2015

²⁶ L'OGC Nice a d'ailleurs décidé pour la saison 2025/2026 de réduire la capacité du stade à 27 000 spectateurs en fermant une partie du 3^{ème} anneau.

- Le **stade Pierre Mauroy** (ou Décathlon Aréna) **à Lille** : à l'instar de Nice, le projet et la décision de construire une nouvelle enceinte est antérieure à la candidature de la France à l'Euro 2016²⁷. Le projet a toutefois été facilité par l'accueil de l'évènement (notamment en bénéficiant d'une subvention du CNDS à sa qualité de stade hôte). L'équipement, situé à Villeneuve-d'Ascq, a été construit entre 2008 et 2012. Il constitue à la fois un stade de football de 50 187 places assises, répondant aux plus hautes normes de l'UEFA, et une aréna (grâce à sa toiture mobile et sa pelouse rétractable permettant de créer en 24 heures une salle de spectacle ou multisport offrant des jauges jusqu'à 30 000 places assises).



Le stade Pierre Mauroy à Lille

©AFP

Pour ce faire, la Métropole lilloise a passé, le 15 octobre 2008, un contrat de partenariat confiant à la société ELISA, filiale du groupe Eiffage, la conception, le financement, la construction (incluant la maîtrise d'ouvrage), l'entretien, la maintenance ainsi que l'exploitation commerciale du stade. Le contrat est conclu pour une durée de 31 ans à compter de la mise à disposition de l'ouvrage. Le coût du stade à la charge de la collectivité est de 288 M€ (hors frais financiers et aménagements de voirie ex stadia)²⁸. Il est remboursé par la Métropole via des redevances réglées au partenaire sur toute la durée du contrat. Le projet a bénéficié par ailleurs d'une subvention de 45 M€ de la Région et 28 M€ du CNDS.

- Le **stade Atlantique à Bordeaux** : la volonté de la ville de Bordeaux d'accueillir l'EURO 2016 a clairement constitué le facteur déclenchant de la construction d'une nouvelle enceinte, l'ancien stade Jacques Chaban-Delmas ne répondant plus aux exigences de l'UEFA.

²⁷ Initialement le projet consistait à rénover l'ancien stade de Grimonprez-Jooris. Le permis a toutefois été annulé car le projet méconnaissait les règles de protection des abords des monuments historiques (en l'espèce la citadelle Vauban)

²⁸ La Chambre Régionale des Comptes Hauts de France, dans son rapport portant sur le « *stade Pierre Mauroy* » délibéré 1^{er} mars 2017, avait estimé à 20 M€ les frais financiers, remboursés également par la Métropole via les redevances du contrat de partenariat, et 145 M€ pour les aménagements ex stadia. La CRC mentionnait également des surcoûts supportés par le partenaire, de l'ordre de 132 M€, dont ce dernier souhaitait en partie obtenir compensation auprès de la métropole. Par décision en date du 31 août 2023, le tribunal administratif de Lille a toutefois rejeté cette demande car ces surcoûts sont liés au risque de la maîtrise d'ouvrage que le partenaire avait accepté d'assumer en signant le contrat (TA Lille, 31 août 2023, décision n° 1506261)

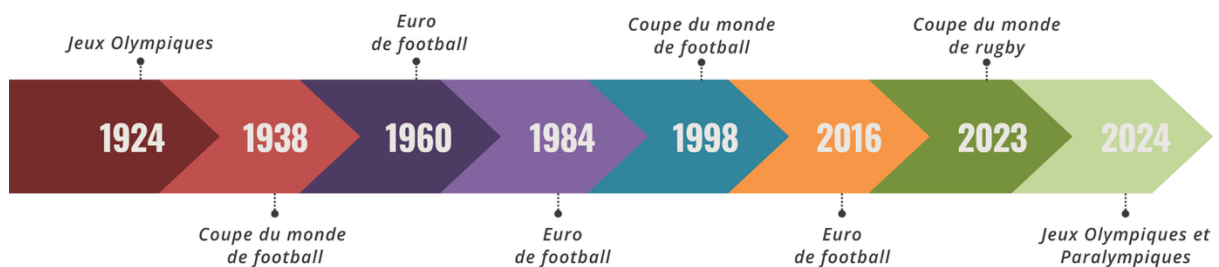
La municipalité a ainsi décidé de construire un nouveau stade moderne multifonctionnel de 42 115 places dans le quartier du Lac au nord de la ville. Les travaux se sont déroulés entre 2012 et 2015.



Le stade Atlantique à Bordeaux

©CAUMES-VINCI-NSBx-AIR

Pour ce faire, la ville de Bordeaux a passé également un contrat de partenariat, en octobre 2011, confiant à la société Stade Bordeaux Atlantique (SBA), filiale de Vinci et Fayat, la charge de la conception, la construction (avec la maîtrise d'ouvrage), une partie du préfinancement, l'entretien/maintenance et l'exploitation commerciale de l'enceinte. Hors frais financiers, le coût des travaux de construction s'élève à 221,4 M€ HT, dont 213,8 M€ pour le stade et 7,6 M€ pour les aménagements ex stadia (dessertes et accès)²⁹. Ce montant est assumé aux 3/5 par la ville et par la métropole³⁰. Les autres financeurs sont le CNDS (28 M€), la région (15 M€) et le club des Girondins (FCGB) qui a consenti « un droit d'entrée » de 20 M€. Il convient de relever que le club a été associé aux négociations et à la rédaction du contrat de partenariat, en sa double qualité « d'expert dans la gestion et l'exploitation des stades » et de futur club résident.



L'organisation des **Jeux Olympiques et Paralympiques de Paris 2024** n'a pas entraîné de mise aux normes majeure des grands stades, à l'exception notable du stade Yves du Manoir de Colombes (rénovation complète de l'ordre de 100 M€ permettant à l'équipement d'accueillir les épreuves de

²⁹ Rapport de la cour des Comptes « les soutiens publics à l'EURO 2016 en France » cahiers territoriaux. Il faut souligner que le contrat comportait également un remboursement des frais financiers liés à la phase construction de l'ordre de 80,8 M€. Dans le cadre de sa reprise en régie du stade au 1^{er} août 2025 et de la résiliation à l'amiable du contrat de partenariat, la métropole a toutefois remboursé par anticipation l'intégralité des coûts de construction restants dus, soit 83,2 M€ ce qui aurait permis d'économiser 13 M€ de frais financiers (Cf. délibération 11 juillet 2025 du conseil métropolitain)

³⁰ L'équipement a été transféré à la métropole à partir du 1^{er} janvier 2017

hockey sur gazon³¹). Certains équipements ont toutefois bénéficié d'opérations légères pour les besoins des JOP et également de **la coupe du monde de rugby 2023** (stade de France, stade Geoffroy Guichard ou encore le stade de la Beaujoire).

Ces développements démontrent sans conteste que le parc français des grands stades s'est construit et s'est modernisé au rythme de l'accueil, sur le territoire national, de grands événements sportifs internationaux (et plus particulièrement ceux de football). Ce constat s'explique essentiellement par l'impulsion provoquée par l'organisation de manifestations de cette nature, à même de créer ou de faciliter, en devenant une cause nationale engageant l'image de la France, un consensus populaire et politique en faveur d'opérations de travaux d'ampleur. Leur organisation justifie également l'adoption de lois d'exception permettant d'accélérer et de lever certaines difficultés juridiques à la réalisation des projets³².

L'accueil de grandes manifestations sportives internationales autorise par ailleurs un financement des projets par l'État, permettant de créer un effet de levier et une dynamique au niveau local (Cf. fonds débloqués à l'occasion de l'EURO 1984, coupe du monde 1998 et EURO 2016). À l'échelle de l'Union Européenne, la question des aides d'État doit également être prise en compte. Dans ce cadre, l'organisation d'une grande compétition internationale peut justifier un financement public des travaux dans les stades et le rendre, à titre exceptionnel, compatible avec les traités européens. (Cf. décision de la commission européenne du 18.12.2013 concernant le financement de la construction et de la rénovation des stades pour l'EURO 2016, *Aide d'Etat SA 35501 (2013/N) – France*³³).

Même si quelques projets de rénovation/construction sont actuellement à l'étude (le projet Arkéa Park à Brest, le nouveau stade francilien du PSG, l'agrandissement de l'Abbé Deschamps à Auxerre) ou même en cours de réalisation (la rénovation du stade de la Meinau à Strasbourg), force est d'ailleurs de constater que le parc français n'a plus connu de mise à niveau significative depuis l'EURO 2016 et qu'il commence, en conséquence, à accuser désormais un retard par rapport aux enceintes « nouvelle génération » étrangères (Cf. infra)³⁴.

³¹ Cette rénovation complète va permettre au stade d'accueillir à nouveau le Racing 92, qui va quitter l'Aréna de la Défense, à compter de 2026. Un investissement complémentaire de l'ordre de 23 M€, porté par le club, sera toutefois nécessaire pour permettre la mise en configuration rugby complète du stade

³² Par exemple, loi n°93-1435 du 31 décembre 1993 pour permettre la réalisation du stade de France (assouplissement de règles d'urbanisme). Loi n°2011-617 du 1er juin 2011 relative à l'organisation du championnat d'Europe de football de l'UEFA en 2016 (possibilité de recourir à l'arbitrage /autorisation de verser des subventions aux projets). Loi n°2018-202 du 26 mars 2018 relative à l'organisation des jeux Olympiques et Paralympiques de 2024 (accélération des procédures administratives pour les opérations de construction)

³³ Cf. Paragraphe 310 de la décision « **Il a ainsi été démontré que l'engagement des autorités publiques dans le projet de financement de la construction ou la rénovation des neuf stades est indispensable à la réalisation de ce projet et à la capacité de la France d'organiser l'UEFA « EURO 2016 ».** Sur la base de ce qui précède, la contribution des autorités publiques est limitée au strict nécessaire pour la réalisation de ce projet. Les neuf stades viendront à la fois compléter les infrastructures comparables existantes avec des capacités supplémentaires et augmenter les types d'événements qui peuvent avoir lieu en France et dans leurs régions respectives. **Ainsi, l'aide peut être considérée comme bien ciblée et justifiée** »

³⁴ Ce constat apparaît toutefois moins prégnant pour les stades de rugby pour lesquels des investissements importants ont été réalisés ces 15 dernières années, à hauteur de 1,1 milliard d'euros dont 60% financés par le secteur privé, Cf. étude réalisée par le CDES sur « *l'empreinte économique du rugby professionnel français* », publiée le 13 janvier 2026.



Le projet Arkéa Park à Brest

© stade-bresto-is-cabinet d'architecture François de la Serre

B. Le rôle majeur des collectivités locales dans la rénovation et la construction des stades

- Historiquement les collectivités locales ont été le moteur de la construction et de la rénovation des grands stades (Cf. supra). Contrairement aux autres pays européens, **la propriété publique des stades demeure en France la norme** : sur les 36 clubs de ligue 1 et ligue 2 de football, seuls 4 stades appartiennent à des entités privées, généralement liées aux clubs (le Groupama Stadium dans la métropole lyonnaise, l'Abbé Deschamps à Auxerre, le stade Félix Bollaert de Lens et le stade Bauer à Saint-Ouen). Pareillement, sur les 30 clubs de top 14 et Pro D2 de rugby, seuls 3 stades n'appartiennent pas aux collectivités (l'Aréna la Défense de Nanterre qui accueille les matchs du Racing 92³⁵, le stade Marcel Michelin à Clermont et le stade Ernest-Wallon à Toulouse).



Le stade Bauer à Saint-Ouen

©Ville de Saint-Ouen

Fruit de l'histoire, il est indéniable également que la propriété très majoritairement publique des stades revêt, dans bien des cas, un caractère hautement symbolique s'expliquant par le rôle central dans l'identité locale de ces équipements. Les stades apparaissent en effet souvent comme des objets patrimoniaux emblématiques de leur territoire auxquels les habitants et collectivités demeurent très

³⁵ À compter de la saison 2026/2027, le club jouera toutefois la plupart de ses rencontres au stade départemental de Colombes

attachés³⁶. Preuve en est qu'il est très fréquent que des projets de cession ou de reconversion de grands stades entraînent de fortes oppositions locales³⁷.

Plusieurs stades bénéficient d'ailleurs d'une protection renforcée, au titre des monuments historiques (sont par exemple inscrits au titre des monuments historiques les stades Gerland³⁸ et Chaban-Delmas³⁹) ou au titre du Plan Local d'Urbanisme en raison de leurs caractéristiques patrimoniales particulières (par exemple le stade du Parc des Princes⁴⁰).



Le Parc des Princes à Paris
©L'Équipe

- Hormis les cas particuliers du stade Yves du Manoir (appartenant au département des Hauts-de-Seine) et du stade de France (seul stade étatique en Europe), les grandes enceintes publiques sont toujours la propriété des communes et intercommunalités. La gestion et la propriété des grands stades ont en effet été en partie transférées des communes vers les intercommunalités, essentiellement les métropoles ou communautés urbaines, sous l'impulsion des lois de décentralisation leur ayant attribué la compétence de plein droit pour la construction, l'entretien et le fonctionnement des équipements culturels et sportifs d'intérêt communautaire ou métropolitain⁴¹.

En raison de leur rôle structurant et symbolique pour un bassin de vie qui dépasse largement la seule commune centre, les grands stades relèvent naturellement de l'intérêt communautaire. Pourtant, le transfert de leur propriété vers les communautés urbaines et les métropoles n'a pas été mené jusqu'au

³⁶ Cf. Franck Delorme, « *Les stades en France : quel patrimoine ?* », Football(s). Histoire, culture, économie, société, n°6, 25 juin 2025, p. 207–214 (ISSN 2968-0115)

³⁷ Cf. débats locaux à Paris sur la vente du Parc des Princes ou du stade Vélodrome à Marseille. Projet de reconversion du stade Chaban Delmas a dû être abandonné compte tenu d'une forte opposition locale (annonce par le Maire de Bordeaux de la suspension du projet de transformation du Parc Lescure et du stade Chaban-Delmas du 6 juin 2016 en conseil municipal)

³⁸ Inscription au titre des monuments historiques dès 1967, cette protection se justifie par le fait que l'édifice peut être considéré comme le premier stade moderne et ayant joué ainsi le rôle de modèle

³⁹ Inscription par arrêté du 24 octobre 2022 de la préfète de la région Nouvelle-Aquitaine, venant ainsi reconnaître la première réalisation en France, en 1938, de tribunes intégralement couvertes grâce à l'emploi d'un système de voûtes en béton armé, sans piliers, à une époque où la plupart des couvertures étaient en structure métallique voire en bois

⁴⁰ Sur le fondement de l'article L.151-19 du code de l'urbanisme, le PLU de Paris a identifié le stade du Parc des Princes comme un bâtiment patrimonial remarquable à protéger et soumis aux prescriptions de l'article UG.11.5.1 interdisant toute destruction ou restructuration substantielle qui ne respecterait pas ses caractéristiques architecturales et structurelles initiales

⁴¹ Pour les communautés urbaines, la compétence est obligatoire depuis la loi n° 99-586 du 12 juillet 1999 (loi Chevènement), pour les métropoles depuis la loi n° 2014-58 du 27 janvier 2014 dite MAPTAM (Modernisation de l'action publique territoriale et d'affirmation des métropoles).

bout. Il en résulte une organisation très hétérogène, parfois même au sein d'un même territoire, où la commune centre et l'intercommunalité se partagent la gestion de différents stades. Cette situation n'apparaît pas optimale ni efficiente.

Afin d'homogénéiser les pratiques, de donner une plus grande lisibilité sur l'exercice de la compétence « grands stades » et de permettre de surmonter certaines résistances locales (politiques et financières), il est recommandé d'imposer, dans une prochaine loi de décentralisation, le transfert des grands stades à l'échelon intercommunal, par exemple en reconnaissant formellement le caractère communautaire ou métropolitain des équipements sportifs ayant une jauge supérieure à 15 000 spectateurs.

01

Recommandation



Pour des raisons d'efficacité et d'homogénéisation, il est recommandé de parachever le mouvement de transfert des grands stades vers les communautés urbaines et les métropoles, en reconnaissant explicitement dans une loi de décentralisation le caractère communautaire ou métropolitain des équipements sportifs ayant une jauge supérieure à 15 000 spectateurs.

- Par ailleurs, les stades appartenant aux collectivités relèvent encore très majoritairement de leur domaine public⁴². Il convient toutefois de relever qu'il n'existe aucune obligation en la matière. Le juge administratif a récemment précisé qu'un grand stade réservé au sport professionnel ne relève pas automatiquement, par nature, du domaine public immobilier⁴³.

Dans la plupart des cas, un grand stade ne remplit aucun des deux critères permettant de relever du domaine public : l'affectation à l'usage direct du public ou l'affectation à une mission de service public.

- Les enceintes étant, en règle générale, fermées en dehors des matches organisés par le club résident ou des autres événements sportifs et culturels s'y déroulant ponctuellement, elles ne peuvent pas être considérées comme affectées à l'usage direct du public.
- De même, sauf lorsque le stade accueille aussi des activités de sport de proximité ou que la collectivité lui confie d'autres missions d'intérêt général sur lesquelles elle conserve un droit de regard et est prescriptive⁴⁴, (par exemple en matière de promotion du sport, d'éducation, d'intégration ou de cohésion sociale) il ne peut pas être affecté à une mission de service public. Le juge administratif a d'ailleurs précisé que la seule obligation d'accueillir un club résident ne suffit pas à caractériser une telle mission de service public⁴⁵.

⁴² V. E. TEISSIER, *Le stade en droit public. Recherche sur le régime juridique des enceintes sportives*, L'Harmattan, coll. « Le Droit aujourd'hui », Paris, 2015, p. 165

⁴³ Au sens de l'article L.2111-1 du code général de la propriété des personnes publiques, Cf. décision de la cour administrative d'appel de Douai considérant que le nouveau stade du Hainaut à Valenciennes relevait du domaine privé de la communauté d'agglomération Valenciennes Métropole, CAA Douai, 30 déc. 2020, *Sté VM Stade 59*, n°19DA01545)

⁴⁴ Cf. faisceau d'indices permettant de reconnaître une mission de service public défini dans l'arrêt **APREI** du Conseil d'État, Section du Contentieux, 22/02/2007, 264541

⁴⁵ Cf. Arrêt du conseil d'État concernant le stade Jean Bouin CE, Sect., 3 déc. 2010, *Ville de Paris contre Assoc. Paris Jean Bouin*

Dans ces conditions, dès lors que la plupart des grands stades sont aujourd’hui utilisés de manière exclusive ou quasi exclusive par un ou plusieurs clubs résidents, ils relèvent en principe du domaine privé des collectivités et peuvent donc être déclassés. Un tel déclassement, même s’il peut être politiquement sensible, faciliterait leur gestion. Il permettrait notamment de conclure des contrats de droit privé, comme des baux commerciaux, et de mettre les équipements à disposition des clubs sans passer par une mise en concurrence préalable, puisque cette procédure ne s’applique pas à l’occupation du domaine privé⁴⁶.

01

Bonne pratique



Sous réserve que les ouvrages soient bien affectés principalement à l’usage du sport professionnel à l’exclusion d’autres activités susceptibles d’être qualifiées de mission de service public, il est recommandé aux collectivités de déclasser leur grand stade dans leur domaine privé afin d’en faciliter la gestion et la valorisation.

⁴⁶ Position confirmée par le conseil d’État dans sa décision CE, 2 déc. 2022, n° 460100, *Cne de Biarritz*

II. Évolution des modes de réalisation et de gestion des stades

A. Évolution des modes de construction et de rénovation des stades

Au cours des différentes étapes de la modernisation du parc national des stades (décrites dans la partie précédente), les collectivités ont eu recours à tous les montages juridiques et contractuels envisageables pour construire et rénover leurs stades.

1. La réalisation des opérations de travaux sous maîtrise d'ouvrage publique

La maîtrise d'ouvrage publique est le mode classique de réalisation des travaux dans les stades qui demeure toujours le schéma le plus fréquent et privilégié par les acteurs publics. Dans ce montage, la collectivité assume les obligations et responsabilités liées à la maîtrise d'ouvrage conformément à la loi MOP n° 85-704 du 12 juillet 1985 (dont les dispositions figurent désormais aux articles L. 2410-1 à L. 2432-2 du code de la commande publique)⁴⁷. Dans ce schéma, il appartient à la personne publique de passer *a minima* un marché de maîtrise d'œuvre (pour la phase conception et le suivi des travaux) puis plusieurs marchés de travaux (l'article L. 2113-10 du code de la commande publique imposant l'allotissement des marchés).

Par dérogation à l'obligation d'allotissement et au principe de séparation des phases de conception et de réalisation d'un ouvrage, il est toutefois possible de recourir à des marchés globaux. Ces marchés permettent de raccourcir les délais, notamment de procédure de passation des contrats, d'associer étroitement la maîtrise d'œuvre aux entreprises de travaux, de faciliter la coordination entre tous les intervenants sur le chantier et de disposer, pour la collectivité, d'un interlocuteur unique⁴⁸. Deux contrats globaux sont ainsi envisageables pour des opérations liées à des stades :

- **Le marché de conception-réalisation** : conformément à l'article L. 2171-2 du code de la commande publique, le marché de conception-réalisation est « *un marché de travaux permettant à l'acheteur de confier à un opérateur économique une mission portant à la fois sur l'établissement des études et l'exécution des travaux* ».

Le recours à ce contrat est toutefois conditionné et doit être justifié « *au regard de motifs d'ordre technique* » ou par « ***un engagement contractuel portant sur l'amélioration de l'efficacité énergétique ou la construction d'un bâtiment neuf dépassant la réglementation thermique en vigueur*** » qui rendrait nécessaire l'association de l'entrepreneur aux études de l'ouvrage. Ce contrat a été utilisé à la fois pour la rénovation d'un stade (Cf. rénovation du

⁴⁷ Il est toutefois possible de passer un contrat de mandat de maîtrise d'ouvrage confiant à un mandataire, agissant en son nom et pour son compte, tout ou partie des attributions du maître d'ouvrage. Cette délégation de maîtrise d'ouvrage n'exonère toutefois pas intégralement la collectivité de toute responsabilité, qui doit notamment conserver la maîtrise de l'enveloppe financière du projet (Cf. articles L.2422-5 à L. 2422-11 du code de la commande publique)

⁴⁸ Il est recommandé pour renforcer le lien entre les entreprises titulaires d'imposer que le contrat soit exécuté par un groupement solidaire (et non uniquement conjoint)

stade de Geoffroy Guichard pour les besoins de l'EURO 2016, Cf. supra) et pour la construction d'une nouvelle enceinte (Cf. réalisation du stade Océane au Havre⁴⁹).



Le stade Océane au Havre

©CANCE

- **Le marché global de performance** : conformément à l'article L. 2171-3 du code de la commande publique, le marché global de performance est un contrat permettant d'associer « *l'exploitation ou la maintenance à la réalisation ou à la conception-réalisation de prestations afin de remplir des objectifs chiffrés de performance. Ces objectifs sont définis notamment en termes de niveau d'activité, de qualité de service, d'efficacité énergétique ou d'incidence écologique* ». Le contrat ajoute donc, par rapport au marché de conception-réalisation, la mission d'exploitation technique et/ou de maintenance de l'équipement.

Ce contrat n'a, pour l'instant, pas été utilisé massivement pour des opérations liées à des stades⁵⁰. Il apparaît toutefois parfaitement adapté et efficient en permettant, à l'instar du contrat de partenariat (auquel il pourrait utilement se substituer), de confier une mission globale correspondant à la fois aux besoins de ces opérations immobilières d'envergure, nécessitant notamment d'intégrer et de réfléchir à la phase entretien/maintenance dès la conception de l'ouvrage, mais également aux logiques et stratégies de groupe des opérateurs susceptibles de réaliser les travaux (les grands groupes du BTP disposent en effet, tous, de filiales spécialisées dans la maintenance et l'entretien des bâtiments).

Par ailleurs, contrairement au marché de conception/réalisation, le code de la commande publique ne pose pas de véritables conditions pour recourir au marché global de performance. Il impose en effet uniquement que le contrat comporte « *des engagements de performance mesurables* ».

Comme leur définition l'atteste, ces contrats globaux sont parfaitement adaptés et justifiés lorsque l'opération de travaux comporte des ambitions majeures en matière environnementale et de performance énergétique. La prochaine étape de modernisation du parc des stades devant

⁴⁹ Il s'agit de la nouvelle enceinte de 25 178 places accueillant les matches du club du Havre Athlétic Club (HAC), inaugurée en juillet 2012, construite pour un montant de l'ordre de 86,7 M€ et propriété de la métropole havraise (Le Havre Seine Métropole)

⁵⁰ Il faut toutefois signaler que la ville de Perpignan envisage d'effectuer les travaux d'extension du stade Gilbert Brutus dans le cadre d'un marché global de performance (cf. avis d'appel public à concurrence JOUE - 202751-2025 du 31/03/2025). La Ville de Paris a également eu recours à ce contrat global pour la conception, la réalisation et l'exploitation technique de la nouvelle Adidas Aréna, située Porte de la Chapelle (18^{ème} arrondissement) et édifiée dans le cadre de l'accueil des Jeux Olympiques et Paralympiques de Paris 2024

nécessairement s'inscrire dans les plans de transition et de transformation écologique de la société française en accélérant notamment la décarbonation des équipements (Cf. infra), le recours à ces marchés sera à recommander si la collectivité souhaite conserver la maîtrise d'ouvrage.

Dans cette hypothèse, afin de conserver la maîtrise de l'opération et pouvoir assumer pleinement ses missions de maître d'ouvrage face à un groupement titulaire ayant la vision globale, il est toutefois impératif que la collectivité affecte au suivi de l'exécution du contrat une équipe pluridisciplinaire disposant de toutes les compétences (techniques, juridiques et financières) pour contrôler son opérateur et traiter de manière efficace ses demandes et impulsions. Le risque, pour une collectivité, du recours à un contrat global est en effet de perdre la maîtrise du chantier et de l'ouvrage et de ne plus être en capacité de négocier et d'établir un rapport de force équilibré avec son opérateur pour s'assurer du respect des objectifs initiaux du projet.

02

Bonne pratique



Si la collectivité fait le choix de conserver la maîtrise d'ouvrage, il est recommandé pour rénover ou construire son stade d'avoir recours à un marché global (marché de conception-réalisation ou marché global de performance), notamment lorsque le projet comporte des ambitions fortes en matière environnementale.

La collectivité doit toutefois, dans cette hypothèse, affecter au projet une équipe solide dotée de toutes les compétences pour suivre de manière efficace le contrat et assumer pleinement ses missions de maître d'ouvrage.

Il existe un autre écueil à la réalisation des travaux sous maîtrise d'ouvrage publique. Le risque est en effet que le programme ne soit pas défini ni mis en œuvre en prenant suffisamment en compte les besoins et attentes du club, le principal utilisateur de l'équipement. Plusieurs clubs ont ainsi regretté publiquement ne pas avoir été associés étroitement par les collectivités aux précédentes étapes de modernisation du parc national (Cf. supra, partie I).

Il est pourtant dans l'intérêt de toutes les parties que les clubs soient intégrés et consultés à toutes les phases de l'opération (la définition du cahier des charges évidemment mais également l'analyse des offres et le suivi du chantier). Pour ce faire, il est par exemple possible de formaliser cette association en passant avec le club **un groupement de commandes** permettant, de manière régulière, d'associer un club à la passation et à l'exécution des marchés⁵¹. L'opération de rénovation, en cours de finalisation, du stade de la Meinau a ainsi été réalisée dans le cadre de la constitution d'un groupement

⁵¹ L'article L. 2113-6 du code de la commande publique précise en effet : « un groupement de commandes peut également être constitué, aux mêmes fins, entre un ou plusieurs acheteurs et une ou plusieurs personnes morales de droit privé qui ne sont pas des acheteurs, à condition que chacun des membres du groupement applique, pour les achats réalisés dans le cadre du groupement, les règles prévues par la présente partie ». Un groupement de commande avec un club est donc parfaitement régulier. Les marchés à conclure sur son fondement devront toutefois être passés conformément aux dispositions du code de la commande, même si le club n'y est pas soumis.

de commandes entre la métropole (l'Eurométropole de Strasbourg) et le club résident (le Racing Club de Strasbourg Alsace)⁵².



Le stade Meinau à Strasbourg

03

Bonne pratique



Si la collectivité fait le choix de conserver la maîtrise d'ouvrage, il est toutefois recommandé pour rénover ou construire son stade d'associer étroitement le club résident à toutes les étapes de l'opération (définition du cahier des charges, analyse des offres et choix des entreprises attributaires ainsi que suivi de la phase chantier).

2. La réalisation des travaux dans le cadre d'un montage concessif

Le **montage concessif** existe depuis très longtemps en droit français à travers la délégation de service public (Parmi les délégations de service public, il faut distinguer la concession de service public, dans laquelle la personne publique confie à un opérateur la réalisation des travaux et l'exploitation de l'ouvrage, de l'affermage et de la régie intéressée, où elle ne lui confie que l'exploitation.) Le cadre concessif s'est élargi ces dernières années avec l'introduction en droit interne de la concession de travaux⁵³ en 2009 puis de la concession de service⁵⁴ en 2016. La concession de service se distingue de la délégation de service public en ce que l'activité confiée à l'opérateur ne constitue pas une mission de service public. Au regard de la jurisprudence récente, la gestion d'un stade exclusivement dédié au sport professionnel dans un cadre concessif relève donc plutôt de la concession de service que de la délégation de service public⁵⁵.

L'article L. 1121-1 du code de la commande publique définit les concessions au sens large comme des contrats confiant l'exécution de travaux ou la gestion d'un service à un ou plusieurs opérateurs

⁵² Le groupement de commandes est d'autant plus justifié en l'espèce que le club participe au financement d'une partie des travaux

⁵³ Ordonnance n° 2009-864 du 15 juillet 2009 relative aux contrats de concession de travaux publics

⁵⁴ Ordonnance n° 2016-65 du 29 janvier 2016 relative aux contrats de concession

⁵⁵ Le juge administratif a eu l'occasion de préciser à plusieurs reprises que l'obligation d'accueillir un club résident ne caractérisait pas, à elle seule, une mission de service public. Il faut en déduire que la gestion d'un stade à l'usage exclusif ou quasi exclusif d'un club professionnel ne constitue pas une mission de service public (cf. en ce sens l'arrêt concernant le Parc des Princes du Conseil d'État, 11 juillet 2011, n° 339409 ou celui portant sur le stade Jean Bouin, CE, 3 décembre 2010, *Ville de Paris*, n° 338272)

économiques, « à qui est transféré **un risque lié à l'exploitation de l'ouvrage ou du service**, en contrepartie soit du droit d'exploiter l'ouvrage ou le service qui fait l'objet du contrat, soit de ce droit assorti d'un prix ». Cette notion de risque assumé par l'opérateur est véritablement au cœur du montage concessif et permet de distinguer la concession du marché.

Le code de la commande publique impose que « **la part de risque transférée au concessionnaire implique une réelle exposition aux aléas du marché, de sorte que toute perte potentielle supportée par le concessionnaire ne doit pas être purement théorique ou négligeable**. Le concessionnaire assume le risque d'exploitation lorsque, dans des conditions d'exploitation normales, il n'est pas assuré d'amortir les investissements ou les coûts qu'il a supportés, liés à l'exploitation de l'ouvrage ou du service ».

Les recettes d'exploitation d'un grand stade provenant essentiellement du club résident, de manière directe ou indirecte (redevance versée par le club, publicité et recettes annexes générées lors de ses rencontres selon la répartition convenue avec le club), le concessionnaire de l'équipement est particulièrement dépendant de sa situation sportive. Le chiffre d'affaires de la concession est en effet nécessairement impacté par une dégradation de ses résultats sportifs (qui peuvent entraîner une baisse de l'affluence ainsi qu'une perte de visibilité affectant les partenariats et la publicité⁵⁶). Un club n'est par ailleurs jamais à l'abri d'une relégation sportive, ni même d'une liquidation, susceptible de compromettre fortement ses recettes et ses capacités à régler les loyers à l'exploitant. L'importance de ces risques, de cet « aléa sportif », inhérent à la conception française et européenne du sport professionnel, rend particulièrement complexe la mise en place et la pérennité d'une concession pour moderniser et exploiter un grand stade.



Stade Marie-Marvingt au Mans

©Stade Marie-Marvingt

Hormis la concession du stade de France qui bénéficie de sa situation particulière⁵⁷, force est de constater que les concessions de grands stades en France ont pour la plupart connu des difficultés importantes obligeant les collectivités concédantes soit à couvrir l'aléa sportif, au risque de fragiliser

⁵⁶ Par exemple la dégradation de la situation sportive du club des girondins de Bordeaux est la raison pour laquelle l'assureur Matmut n'a pas souhaité poursuivre le « naming » du stade Atlantique (cf. <https://www.ouest-france.fr/sport/football/girondins-de-bordeaux/plaidant-une-absence-de-visibilite-matmut-mettra-fin-en-2025-a-son-naming-du-stade-de-bordeaux-43ecdbdc-b322-11ef-b82d-25c6d02b5baf>)

⁵⁷ L'équilibre économique du stade n'a pas besoin d'un club résident. Il bénéficie par ailleurs de clients captifs solides, les fédérations françaises de football et de rugby qui doivent y organiser les matches des équipes de France A. Il profite enfin de sa situation monopolistique de seule enceinte offrant une jauge supérieure à 60 000 spectateurs en Île-de-France et en France pour attirer les concerts et autres spectacles culturels les plus importants

la sécurité juridique du contrat⁵⁸, soit à changer de mode de gestion compte tenu du déficit structurel de l'exploitant⁵⁹.



Stade du Hainaut à Valenciennes

©DFCO

Sauf à obtenir des garanties sérieuses du club résident concernant le paiement de son loyer, activables quelle que soit sa situation sportive, et à disposer d'éléments éprouvés, ou au moins tangibles, sur la capacité de l'équipement à générer d'autres recettes annexes indépendantes des résultats du club, le recours à la concession pour moderniser et exploiter un grand stade n'apparaît pas comme le montage le plus adapté.

04

Bonne pratique



Au regard des précédents et sauf à disposer de garanties très sérieuses sur l'équilibre économique du contrat, il n'est pas recommandé aux collectivités d'avoir recours à une concession pour moderniser et exploiter leur grand stade.

3. La réalisation des travaux dans le cadre d'un contrat/marché de partenariat

L'EURO 2016 a été l'occasion d'expérimenter le recours à un nouvel outil, le **contrat de partenariat** (nouvelle terminologie du PPP⁶⁰), pour la réalisation d'opérations de travaux d'envergure liées à des

⁵⁸ Cf. concession pour la réalisation et l'exploitation du stade Marie Marvingt au Mans passé par la ville du Mans avec la société Le Mans Stadium (LMS), filiale du groupe Vinci. La collectivité délégante a pris à sa charge l'aléa sportif, par la passation d'avenants successifs, en compensant le manque à gagner du concessionnaire, lié à la disparition du club professionnel en 2013 (<https://www.lejournaldesentreprises.com/article/la-ville-maintient-ses-financements-au-mmarena-et-le-mans-fc-247991>) puis à sa descente en national 1 en 2020 (rapport de la chambre régionale des comptes de la région Pays de la Loire portant sur la SASP Le Mans Football Club, délibéré le 23 mars 2023)

⁵⁹ Cf. La DSP passée avec la société Vert Marine pour l'exploitation du nouveau stade du Hainaut à Valenciennes (la construction avait en revanche été réalisée sous maîtrise d'ouvrage publique) : la DSP subissait un déficit structurel (cf. rapport de la cour des comptes Nord-Pas de Calais Picardie sur la gestion de la Communauté d'Agglomération Valenciennes Métropole, délibéré le 18 mars 2015) qui obligea, en l'absence de nouvelle offre satisfaisante, la communauté d'agglomération à reprendre en régie l'équipement à l'issue du contrat (cf. <https://www.va-infos.fr/2017/05/19/stade-hainaut-passe-regie-autonome/?utm>)

⁶⁰ Les dispositions encadrant le recours au contrat sont désormais précisées aux articles L.1112-1 et suivants du code de la commande publique

grands stades (4 contrats de cette nature ont ainsi été passés pour permettre la construction du stade Pierre Mauroy, du stade Atlantique et de l'Allianz Riviera ainsi que la restructuration du stade Vélodrome, Cf. partie I A/). Ce contrat, innovant lors de la modernisation des stades de l'EURO 2016 puisque récemment introduit en droit français par l'ordonnance n° 2004-559 du 17 juin 2004 complétée et élargie par la loi n° 2008-735 du 28 juillet 2008, permet de confier à un opérateur une mission globale très étendue incluant le financement, la construction, l'entretien/maintenance et l'exploitation ainsi que, potentiellement, tout ou partie de la conception de l'ouvrage⁶¹. Dans ce montage, la maîtrise d'ouvrage est également transférée au partenaire privé⁶².



Le stade Allianz Riviera à Nice

© FA Reportagephotos.fr

L'utilisation de ce nouveau montage pour les stades de l'EURO 2016 avait été particulièrement encouragée. Le rapport présenté au sénat sur la proposition de loi relative à l'organisation du championnat d'Europe⁶³ précisait, par exemple, que le contrat de partenariat, en permettant de mixer les financements publics et privés, faisait partie des solutions constituant « *la voie d'avenir pour les grands stades* ».

Le bilan du recours à ces contrats pour la réalisation d'opérations de travaux liées à des stades apparaît aujourd'hui contrasté, plusieurs écueils ayant été constatés :

- Dans ce montage contractuel, la rémunération du partenaire est assurée par la personne publique au moyen de loyers/redevances, versés sur toute la durée du contrat⁶⁴, portant distinctement sur l'investissement, le financement et l'entretien/maintenance des ouvrages. Avant prise en compte des risques, le contrat de partenariat apparaît nécessairement moins

⁶¹ L'ancien article L1414-1 du code général des collectivités territoriales, issu de l'ordonnance de 2004 modifiée, précisait que « *le contrat de partenariat est un contrat administratif par lequel une collectivité territoriale ou un établissement public local confie à un tiers, pour une période déterminée en fonction de la durée d'amortissement des investissements ou des modalités de financement retenues, une mission globale ayant pour objet le financement, la construction ou la transformation, l'entretien, la maintenance, l'exploitation ou la gestion d'ouvrages, d'équipements ou de biens immatériels nécessaires au service public. Il peut également avoir pour objet tout ou partie de la conception de ces ouvrages, équipements ou biens immatériels ainsi que des prestations de services concourant à l'exercice, par la personne publique, de la mission de service public dont elle est chargée* »

⁶² Il s'agit d'une différence fondamentale avec le marché global de performance qui permet également de confier une mission globale élargie mais sans transfert de la maîtrise d'ouvrage.

⁶³ Cf. rapport, enregistré à la Présidence du Sénat le 13 avril 2011, présenté au nom de la commission de la culture, de l'éducation et de la communication sur la proposition de loi relative à l'organisation du championnat d'Europe de football de l'UEFA en 2016

⁶⁴ La collectivité peut également régler une partie des investissements dès la phase construction en versant des subventions, réduisant ainsi les loyers à verser sur la durée du contrat (Cf. partie I/ A)

avantageux financièrement pour la personne publique que les autres montages contractuels car elle doit, au titre du financement des travaux, à la fois rémunérer les fonds propres mobilisés par le partenaire et rembourser ses emprunts, contractés *a priori* dans des conditions moins favorables que pour une collectivité en direct⁶⁵ (sauf éventuellement pour les collectivités les plus petites et aux capacités de financement réduites).

Sur le plan financier, le recours au partenariat ne peut être comparativement plus avantageux qu'après prise en compte et valorisation des risques transférés au partenaire. Les chambres régionales des comptes ont toutefois constaté que la répartition des risques et responsabilités dans les contrats de partenariat des stades de l'EURO 2016 était globalement déséquilibrée et défavorable aux collectivités⁶⁶. Il convient néanmoins de relever que le transfert au partenaire des risques liés à la maîtrise d'ouvrage, inhérent au contrat de partenariat, a permis à la Métropole Européenne de Lille de ne pas avoir à supporter les surcoûts de la construction du stade Pierre Mauroy⁶⁷.



Le stade Decathlon Arena Pierre Mauroy à Villeneuve-d'Ascq

©Stade-Pierre-mauroy

- Toutes les collectivités ont décidé, dans leur contrat, de confier à leur partenaire l'exploitation commerciale du stade en prévoyant un mécanisme de partage des recettes générées par cette mission incluant même un montant de recettes minimum garanti à leur reverser. Il était en effet attendu que les opérateurs génèrent des ressources en exploitant le stade en dehors des périodes de mise à disposition au club (via l'organisation d'autres événements sportifs ou culturels, de concerts, séminaires, visites...). Force est toutefois de constater que tous les partenaires ont subi, en phase exploitation, des difficultés financières.

Les chambres régionales des comptes avaient ainsi constaté, dans les rapports précités, les déficits structurels des sociétés ELISA, en charge de l'exploitation du stade Pierre Mauroy, et AREMA en charge de l'exploitation du stade Vélodrome⁶⁸. Une absence de rentabilité a pareillement été observée pour la société SBA en charge du stade Atlantique et a d'ailleurs

⁶⁵ Cf. ce constat a notamment été mis en exergue dans le rapport annuel 2015 de la Cour des Comptes, dossier thématique « *Les partenariats public-privé des collectivités territoriales : des risques à maîtriser* »

⁶⁶ Cf. rapport de la Chambre Régionale des Comptes Provence-Alpes-Côte d'Azur « *La construction du Grand stade de Nice* », rendu public le 26 juin 2015 ; rapport de la chambre régionale des comptes de la région Provence-Alpes-Côte d'Azur « *Commune de Marseille –marché de partenariat du stade Vélodrome* », 19 juin 2024

⁶⁷ Cf. Décision du TA de Lille, 31 août 2023, SAS ELISA, n°1506261

⁶⁸ Il convient de relever que la société AREMA sous-traite désormais au club de l'Olympique de Marseille cette exploitation commerciale

conduit la Métropole à résilier le contrat. Il faut enfin relever que la société NES, responsable de l'exploitation du stade de l'Allianz Riviera, a également été placée sous procédure de sauvegarde en mai 2021 et semble toujours avoir un résultat net négatif.



Le stade Atlantique à Bordeaux
©WS/Rue89 Bordeaux

Les contrats de partenariat des stades de l'EURO 2016 n'apparaissent dès lors favorables ni aux collectivités ni aux partenaires privés en phase exploitation.

- Les contrats de partenariat ont par ailleurs eu pour effet d'intégrer dans la gestion du stade un nouvel intervenant, le partenaire, susceptible d'avoir des intérêts divergents de ceux du club et obligeant la collectivité à assurer l'interface. Le partenaire est en effet incité à réduire au maximum ses charges d'entretien (notamment celles de la pelouse, dont la qualité est pourtant essentielle pour les clubs⁶⁹) et à maximiser son exploitation du stade, en dehors des périodes d'exclusivité du club, en multipliant les événements (alors qu'il est désormais établi qu'il est difficile de faire cohabiter des matches d'un club professionnel avec l'organisation de multiples concerts et autres manifestations culturelles)⁷⁰.

Il faut par ailleurs constater que toutes les sociétés titulaires d'un contrat de partenariat sont des émanations des grands groupes de BTP (Eiffage au stade Pierre Mauroy, Vinci et Fayat au stade Atlantique, Vinci à l'Allianz Riviera et Bouygues au stade Vélodrome). L'éloignement de la mission d'exploitation commerciale de grands équipements du cœur de métier de ces grands groupes peut expliquer leurs difficultés en phase gestion des stades.

Dans ces conditions, sauf à faire une évaluation préalable approfondie démontrant sans conteste que le transfert de risques envisagé permet de le rendre comparativement plus avantageux (notamment par rapport à une opération réalisée sous maîtrise d'ouvrage publique), il est recommandé aux collectivités de s'abstenir de recourir au marché de partenariat. En tout état de cause, il convient de ne pas intégrer l'exploitation commerciale dans la mission globale confiée au partenaire⁷¹.

⁶⁹ Cf. critique du LOSC sur la qualité de la pelouse du stade Pierre Mauroy (<https://www.gsph24.com/lille-la-pelouse-du-stade-pierre-mauroy-sujet-de-crispations>) ou (<https://www.lequipe.fr/Football/Article/Le-losc-souffre-de-la-pire-pelouse-de-ligue-1/1302984>)

⁷⁰ Cf. explications précitées au départ du Racing de la Défense Aréna pour le stade de Colombes à l'horizon de la saison 2026/2027

⁷¹ Il ne fait plus aucun doute, sous l'empire des dispositions du code de la commande publique encadrant désormais le recours au marché de partenariat, que l'exploitation commerciale constitue une mission facultative ne devant pas nécessairement être confiée au partenaire



Sauf si l'évaluation préalable, menée de manière approfondie et sans occulter le montage en maîtrise d'ouvrage publique, démontre sans conteste que le transfert de risques envisagé permet de le rendre comparativement plus avantageux, il est recommandé aux collectivités de s'abstenir de recourir au marché de partenariat. En tout état de cause, au regard des précédents, il convient de s'interroger préalablement sur l'intégration de l'exploitation commerciale dans la mission globale confiée au partenaire.

4. *La réalisation des travaux dans le cadre d'une convention d'occupation du domaine public ou privé de la collectivité*

Il est également possible de faire réaliser des travaux d'envergure liés à des grands stades dans le cadre d'une **convention** (ou titre) **d'occupation d'une parcelle du patrimoine de la collectivité**.

Le cadre contractuel peut être très divers :

- Il peut en effet s'agir d'une convention d'occupation du domaine public simple (CODP), en application des articles L.2122-1 et suivants du Code Général de la Propriété des Personnes Publiques, ou d'une convention d'occupation du domaine public avec constitution de droits réels, conformément aux articles L.1311-5 à L.1311-8 du Code Général des Collectivités Territoriales (CGCT)⁷². Des travaux d'envergure ont, par exemple, été réalisés dans le cadre de CODP (non constitutives de droits réels) pour la rénovation du Parc des Princes pour les besoins de l'EURO 2016 (Cf. supra partie I A/) ou pour la modernisation du stade Roland Garros⁷³.
- Le support contractuel peut également être un **bail emphytéotique administratif** (BEA), en application des articles L.1311-2 à L.1311-4-1 du CGCT. Un bien immobilier appartenant au domaine public d'une collectivité territoriale peut en effet faire l'objet d'un bail emphytéotique prévu à l'article L.451-1 du code rural et de la pêche maritime en vue de la réalisation d'une opération d'intérêt général relevant de sa compétence. Ce contrat confère un droit réel à l'emphytéote lui donnant les prérogatives et obligations du propriétaire et

⁷² Conformément à l'article L. 1311-5 du CGCT « *Les collectivités territoriales peuvent délivrer sur leur domaine public des autorisations d'occupation temporaire constitutives de droits réels en vue de la réalisation d'une opération d'intérêt général relevant de leur compétence. Le titulaire de ce titre possède un droit réel sur les ouvrages, constructions et installations de caractère immobilier qu'il réalise pour l'exercice de cette activité. Ce droit réel confère à son titulaire, pour la durée de l'autorisation et dans les conditions et les limites précisées dans la présente section, les prérogatives et obligations du propriétaire. Le titre fixe la durée de l'autorisation, en fonction de la nature de l'activité et de celle des ouvrages autorisés, et compte tenu de l'importance de ces derniers, sans pouvoir excéder soixante-dix ans* »

⁷³ La Ville de Paris a conclu avec la Fédération Française de Tennis, le 16 mai 2013, une convention d'occupation du domaine public pour une durée de 50 ans qui a permis à la fédération de réaliser l'agrandissement et la modernisation du stade Roland Garros (démolition/reconstruction avec toiture du court central et création du court Simonne-Mathieu)

pouvant être cédé ou hypothéqué (dans des conditions protégeant néanmoins les intérêts de la collectivité). Le bail peut être conclu pour une durée maximale de 99 ans. La Ville de Metz a par exemple conclu un Bail Emphytéotique Administratif (BEA) relatif au stade Saint-Symphorien (Metz) avec une société filiale à 100 % du club résident du FC Metz afin qu'elle réalise une opération de rénovation de l'équipement (notamment la reconstruction de la tribune sud) pour un montant de l'ordre de 30 M€.



Le stade Saint-Symphorien à Metz

©Ville de Metz

- Sur leur domaine privé, les collectivités peuvent également conclure un bail à construction conformément à l'article L.251-1 du Code de la construction et de l'habitation (CCH). Dans ce contrat, le preneur du bail s'engage, à titre principal, à édifier des constructions sur le terrain du bailleur et à les conserver en bon état d'entretien pendant toute la durée du bail. Le contrat peut être conclu pour une durée comprise entre 18 et 99 ans. Brest Métropole envisage ainsi de conclure un bail à construction avec une société de projet, créée par les propriétaires du club du Stade Brestois 29, pour l'édification d'un nouveau stade moderne de 15 000 places dans le secteur « Froutvén » de la commune de Guipavas (projet Arkea Park⁷⁴).

Dans ces montages, la maîtrise d'ouvrage des travaux est toujours assumée par l'occupant. En revanche, s'agissant de schémas hors commande publique, les collectivités ne peuvent pas être trop prescriptives sur le programme de travaux, ses objectifs ou ses délais de réalisation ni contrôler la bonne exécution du chantier⁷⁵.

Ces outils apparaissent parfaitement adaptés pour confier la modernisation et l'exploitation des stades aux clubs résidents. Ceux-ci sont en effet certainement les mieux à même pour réaliser des travaux répondant à leurs besoins de principal utilisateur de l'équipement.

Une difficulté apparaît toutefois lorsque les collectivités souhaitent conclure ce type de contrat avec un club pour un stade relevant de leur domaine public. Comme ce contrat permet nécessairement au club d'occuper l'équipement en vue d'une exploitation économique⁷⁶, il ne peut en principe être conclu

⁷⁴ Cf. dossier de concertation du projet Arkea Park (10 octobre 2022- 20 novembre 2022)

⁷⁵ À défaut, le risque est une requalification du contrat en commande publique (marché public ou plus sûrement concession) nécessitant de suivre les procédures lourdes de publicité et de mise en concurrence prévues par le code de la commande publique, sous peine d'être sanctionné pénalement au titre du délit de favoritisme

⁷⁶ Pour une démonstration que les clubs professionnels exercent bien une activité économique au sens communautaire, cf. *Interventions économiques - Clubs de football professionnels et aides d'État* - Étude par François Gagnaire parue dans la Semaine Juridique Administrations et Collectivités territoriales n° 47, 27 novembre 2017, 2286

qu'après une procédure⁷⁷ de sélection préalable garantissant l'impartialité, la transparence et une publicité suffisante pour permettre à d'éventuels candidats de se manifester.

Il apparaît toutefois difficilement compréhensible et, en pratique, complexe pour les collectivités de mettre en concurrence leur club résident pour l'occupation de leur stade. La position du club, dont la présence est indispensable dans la plupart des cas à l'équilibre économique de l'ouvrage, risque par ailleurs de fragiliser la consultation en créant une rupture d'égalité entre les candidats. Dès lors, il semble nécessaire de clarifier l'état du droit en instituant une dérogation à l'obligation de mise en concurrence lorsque les collectivités mettent à disposition un stade, relevant du domaine public, à leur club résident⁷⁸.

02

Recommandation



Compte tenu de la complexité et des risques liés à la mise en œuvre de la procédure de sélection préalable prévue par l'article L. 2122-1-1 du code général de la propriété des personnes publiques, il est recommandé d'instituer formellement une dérogation permettant aux collectivités territoriales et aux établissements publics de coopération intercommunale de délivrer, de gré à gré, des titres d'occupation de leur grand stade à leur club professionnel résident.

Un autre écueil limite la délivrance aux sociétés sportives de convention d'occupation pour la réalisation de travaux dans leur stade, à savoir l'absence de véritable possibilité pour les collectivités de participer au financement des opérations menées directement par les clubs. Le code du sport ne permet en effet de verser des aides aux sociétés sportives que pour les missions d'intérêt général listées à l'article R.113-2⁷⁹ et dans la limite d'un montant maximum de 2,3 M€ par saison sportive⁸⁰.

Les acteurs publics contournent toutefois cette difficulté en versant des subventions aux sociétés filiales créées par les clubs pour réaliser les travaux et exploiter les équipements. Cette situation n'apparaît pas idéale ni parfaitement cohérente puisque, en revanche, le code du sport autorise les collectivités à accorder leur garantie sur les emprunts contractés par les clubs « *en vue de l'acquisition, de la réalisation ou de la rénovation d'équipements sportifs* ⁸¹ ».

Il est dès lors recommandé d'autoriser les collectivités à verser des aides aux clubs professionnels pour contribuer au financement de l'acquisition, de la réalisation ou de la rénovation d'équipements sportifs au moins dans le cadre et les limites posés par le régime exempté de notification à la commission européenne relatif aux aides en faveur des infrastructures sportives⁸².

⁷⁷ Cf. article L. 2122-1-1 du code général de la propriété des personnes publiques

⁷⁸ La dérogation pourrait être formalisée dans des conditions similaires à celle prévues pour le COJO par l'article 17 de loi n° 2018-202 du 26 mars 2018 relative à l'organisation des jeux Olympiques et Paralympiques de 2024

⁷⁹ Ces missions sont : « 1° La formation, le perfectionnement et l'insertion scolaire ou professionnelle des jeunes sportifs accueillis dans les centres de formation agréés dans les conditions prévues à l'article L. 211-4 ; 2° La participation de l'association ou de la société à des actions d'éducation, d'intégration ou de cohésion sociale ; 3° La mise en œuvre d'actions visant à l'amélioration de la sécurité du public et à la prévention de la violence dans les enceintes sportives »

⁸⁰ Cf. article R.113-1 du code du sport

⁸¹ Cf. article L.113-1 alinéa 3 du code du sport

⁸² Cf. Régime cadre exempté de notification N° SA.111817 relatif aux aides en faveur des infrastructures sportives et des infrastructures récréatives multifonctionnelles pour la période 2024-2026

03

Recommandation



Par souci de cohérence et pour faciliter la réalisation de travaux dans les grands stades par les clubs, il est recommandé d'autoriser les collectivités à leur verser des aides pour contribuer au financement de l'acquisition, de la réalisation ou de la rénovation d'équipements sportifs.

Ces financements devront néanmoins s'insérer dans le cadre et les limites posés par le régime exempté de notification à la commission européenne relatif aux aides en faveur des infrastructures sportives.

5. La construction ou la rénovation de grands stades privés

La commission « Grands Stades-EURO 2016 » préconisait dans son rapport de 2008, après une période transitoire, « un nouveau partage des responsabilités entre les acteurs publics (les collectivités territoriales et l'État) et les acteurs privés (clubs, partenaires commerciaux, constructeurs) » devant « conduire les premiers à se concentrer sur le choix d'un site compatible avec l'économie générale du projet, la mise à disposition du foncier et surtout le financement et la réalisation des infrastructures d'accès, **la construction, l'exploitation et la propriété de l'enceinte relevant de la responsabilité de l'initiative privée** »⁸³.

La propriété publique des grands stades demeure toutefois en France la norme et les collectivités publiques sont toujours les moteurs principaux de leur rénovation et de leur construction (Cf. supra). Des initiatives privées ont néanmoins été observées ces dernières années. L'exemple le plus marquant est évidemment le Groupama Stadium, d'une capacité de 59 186 places, inauguré en 2016 et construit dans la métropole lyonnaise par une entité liée au club de l'Olympique Lyonnais (Cf. supra). Le club du Paris Saint-Germain souhaite également posséder son enceinte soit en réalisant un nouveau stade de 60 000 à 80 000 places en banlieue parisienne⁸⁴ soit en faisant l'acquisition et en rénovant en profondeur le stade du Parc des Princes. Le conseil de Paris a ainsi adopté 3 vœux lors de sa séance du 14 avril 2026⁸⁵ affirmant le caractère prioritaire d'un maintien du PSG au Parc des Princes, confirmant la nécessité pour le club de bénéficier d'un équipement modernisé et agrandi et ouvrant, pour ce faire, la possibilité de céder l'ouvrage (ainsi que certaines parcelles attenantes)⁸⁶ en rupture avec la position de la précédente mandature.

⁸³ Rapport de la commission « Grands Stades-EURO 2016 » remis au gouvernement le 24 novembre 2008

⁸⁴ Cf. <https://www.leparisien.fr/sports/football/psg/futur-stade-du-psg-le-club-devoile-les-deux-sites-retenus-decision-a-lautomne-2026-10-06-2025-YOB2QYCV6JDZNNKKZCQEUI6EL4.php>

⁸⁵ Vœux 2026 V.22 relatif au maintien du PSG au Parc des Princes, 2026 V.23 relatif à l'avenir du Parc des Princes et 2026 V.24 relatif à la reprise des discussions avec le Paris Saint-Germain, concernant l'avenir du Parc des Princes, dans le cadre d'un projet d'aménagement de la « porte des princes »

⁸⁶ Les vœux laissent également ouverte la possibilité de confier la rénovation et l'exploitation du Parc des Princes au club dans le cadre d'un bail emphytéotique de longue durée

Les clubs de football de l’AJA et de rugby du stade Toulousain ont aussi des projets d’agrandissement de leur stade privé (respectivement l’Abbé Deschamps, en portant sa jauge de 17 500 à 20 000 places⁸⁷, et Ernest Wallon, en augmentant sa capacité de 19 000 à 22 000 ou 25 000 places⁸⁸).



Le stade Abbé Deschamps à Auxerre
©Celine Niel

La propriété privée du stade permet certes aux collectivités de ne plus avoir à intervenir dans sa gestion quotidienne. En revanche, les interventions publiques ex-stadia, liées à la sécurité et aux transports, demeurent, en tout état de cause, nécessaires, notamment les jours de matches. Par ailleurs, au-delà de l’indispensable prise en charge de l’aménagement et de l’entretien des voies d’accès à l’équipement, il est également très fréquent que les acteurs publics participent au financement des travaux de construction et de rénovation, quand bien même la propriété du stade est privée⁸⁹.

En effet, compte tenu de l’importance des clubs et des grands stades pour leur territoire, les collectivités ne peuvent pas réellement se désintéresser ou se désengager totalement du devenir de ces équipements en transférant simplement la propriété au secteur privé. Par ailleurs, le stade étant un actif difficilement cessible, puisque le club est, dans la plupart des cas, le seul en mesure d’en assurer la rentabilité, il n’est pas rare, comme le montrent de nombreux exemples étrangers et

⁸⁷ Cf. <https://www.lequipe.fr/Football/Actualites/La-ville-d-auxerre-et-l-aja-poussent-pour-accelerer-l-agrandissement-de-l-abbe-deschamps/1569836>

⁸⁸ Cf. <https://www.francebleu.fr/sports/rugby/ici-occitanie-vous-revele-le-nouveau-projet-d-agrandissement-du-stade-ernest-wallon-1405493>

⁸⁹ La construction du Groupama stadium a bénéficié d’une subvention de 20 M€ du CNDS ainsi que d’une garantie d’emprunt de la Région. Le projet d’agrandissement du stade Ernest Wallon, estimé entre 45 et 75 M€, devrait être financé par les collectivités au moins à hauteur de 20 M€ (cf. <https://www.francebleu.fr/sports/rugby/ici-occitanie-vous-revele-le-nouveau-projet-d-agrandissement-du-stade-ernest-wallon-1405493>). L’agglomération ainsi que le département de l’Yonne contribuent également régulièrement aux travaux du stade de l’Abbé Deschamps (Cf. https://www.lyonne.fr/auxerre-89000/actualites/le-conseil-departemental-va-verser-pres-de-900-000-a-l-aja-pour-la-mise-a-niveau-des-installations-du-stade-abbe-deschamps_14230525/)

français, qu'en cas de situation financière difficile, celui-ci soit contraint de se tourner en dernier recours vers la collectivité, seul acheteur possible, pour le lui revendre et éviter une faillite⁹⁰.

Même si toutes les situations ne sont pas uniformes, la propriété privée du stade peut également avoir pour effet de distendre les relations entre la collectivité et le club. Elle prive, en tout état de cause, la collectivité d'un levier majeur lui permettant d'être associée, de manière directe ou indirecte, à la vente ou au changement d'actionariat du club⁹¹. Elle est également susceptible de compliquer les candidatures de la collectivité à l'accueil d'une grande manifestation sportive internationale en ne pouvant plus proposer le stade sans l'accord du club. Enfin, en n'ayant plus la connaissance de l'équipement, elle n'est plus forcément en mesure de discuter, dans le cadre d'un rapport de force équilibré, des projets de rénovation de l'ouvrage souhaités par le club (au financement desquels elle sera pourtant vraisemblablement amenée à contribuer).



Le stade des Costières à Nîmes, vendu par la commune au club de Nîmes Olympiques

©PIXNIM

Dans ces conditions, **la cession du stade au club n'est pas nécessairement la meilleure solution pour une collectivité**. Elle n'apparaît pas davantage forcément comme l'hypothèse la plus avantageuse pour le club, notamment par rapport à l'obtention d'un contrat de mise à disposition exclusive de l'équipement avec constitution d'un droit réel lui conférant les droits et obligations du propriétaire⁹².

⁹⁰ Pour des exemples à l'étranger : le PSV Eindhoven aux Pays-Bas a ainsi été contraint face à de graves difficultés financières de vendre son stade et ses terrains d'entraînement en 2011 à la municipalité d'Eindhoven pour 48 M€. La collectivité a ensuite remis à disposition les équipements au club dans le cadre d'un bail emphytéotique de longue durée (cf. montage examiné par la commission européenne dans sa décision 2016/1849 du 04 juillet 2016). En 2004, l'équipe de Willem II a, selon un mécanisme similaire, revendu son stade à la municipalité de Willem qui lui a redonné en location moyennant un loyer annuel. Pour éviter la faillite, le club du FC Kaiserslautern a pareillement revendu son stade à une société de gestion dans laquelle étaient présents la ville de Kaiserslautern ainsi que le Land de Rhénanie-Palatinat puis en a obtenu la location (cf. <https://www.uefa.com/news-media/news/018e-0f8ed4353bad-b8b0176d720b-1000--kaiserslautern-forced-to-sell-stadium>). En Espagne, la communauté autonome d'Aragon a récemment acquis la propriété du stade El Alcoraz auprès du club du SD Huesca, en proie à de graves difficultés financières (Cf. <https://www.coliseum-online.com/sd-huesca-level-playing-fiscal-field-deal>). Pour une situation assez similaire en France : après avoir vendu le stade des Costières au club de Nîmes Olympiques, la commune a dû racheter, compte tenu de la situation financière très dégradée du club et de l'impraticabilité de l'ancienne enceinte municipale, le stade provisoire des Antonins à une société appartenant à son ancien président (Cf. délibération du conseil municipal de la ville de Nîmes du samedi 7 février 2026)

⁹¹ Les conventions d'occupation du domaine public sont en effet consenties à titre personnel (Cf. décision du conseil d'État, 18 septembre 2015, *Sté Prest'air*, req. n°387315). Ce caractère intuitu personae justifie l'insertion de clauses dans les contrats de mise à disposition des stades soumettant à l'autorisation ou à l'information des collectivités propriétaires les modifications affectant la propriété des clubs

⁹² Le droit réel associé à ces contrats constitue un actif pour le club susceptible notamment de faire l'objet d'une hypothèque.

Compte tenu de la durée de vie d'un tel équipement, estimée entre 30 et 50 ans, ainsi que de la situation financière actuelle des clubs de football et de rugby, la conclusion pour une longue durée d'un bail emphytéotique administratif, d'un bail à construction ou d'une convention d'occupation du domaine public, dans les conditions prévues aux articles L.1311-5 à L.1311-8 du Code Général des Collectivités Territoriales (CGCT), peut en effet constituer une meilleure option pour le club que l'acquisition de la propriété du stade. Il est par ailleurs intéressant de relever que dans le sport professionnel américain, qui constitue certainement un modèle en matière d'optimisation des revenus des clubs, la propriété privée des enceintes ne constitue pas la norme.⁹³

En tout état de cause, si la collectivité souhaite céder son stade au club, il est alors recommandé pour éviter que la cession soit conclue avec une intention spéculative (par exemple la réalisation d'une opération immobilière sur le site de l'équipement en modifiant sa destination ou une revente rapide de l'ouvrage, avec ou non le club, en espérant une plus-value conséquente) :

- D'utiliser l'instrument du Plan Local d'Urbanisme pour interdire ou encadrer le changement de destination du stade. Pour ce faire, en application de l'article L.151-9 du code de l'urbanisme, il faut que le PLU interdise explicitement que la destination « équipements sportifs » du site soit modifiée.

Pour préserver davantage le stade, l'ouvrage peut également faire l'objet d'une protection spécifique dans le PLU, en raison de ses caractéristiques patrimoniales et/ou historiques particulières, sur le fondement de l'article L.151-19 du code de l'urbanisme. Cette protection permet notamment d'imposer des prescriptions à respecter lors des opérations de rénovation de l'équipement⁹⁴.

- De prévoir une clause anti spéculative dans l'acte de cession : les parties sont en effet par principe libres de déterminer le prix mais également les autres conditions de la cession. Il est ainsi parfaitement envisageable de prévoir dans l'acte de cession une clause dite « anti-spéculative » ayant pour objet de limiter la possibilité de revente du bien, de la conditionner au contrôle du prix par le vendeur actuel ou encore de limiter l'usage du bien. Pour qu'une telle clause ne soit pas qualifiée d'abusives, elle doit toutefois être suffisamment précise et limitée dans le temps⁹⁵.

⁹³ Le guide Sporsora des enceintes sportives 2026 relève ainsi que seules 5 franchises sur les 32 de la National Football League (NFL) possèdent leur stade. Les 27 autres stades sont en effet la propriété d'acteurs publics (ville, comté ou État), cf. « *Guide des enceintes sportives 2026 - Comment réinventer la fan experience in stadia* »

⁹⁴ Par exemple, le PLU de Paris a identifié le stade du Parc des Princes comme un bâtiment patrimonial remarquable à protéger et soumis aux prescriptions de l'article UG.11.5.1 interdisant toute destruction ou restructuration substantielle qui ne respecteraient pas ses caractéristiques architecturales et structurelles initiales

⁹⁵ Cf. arrêt de la 1^{ère} Civile de la Cour de Cassation du 31 octobre 2007, n° 05-14238

L'acte de vente du stade Félix Bollaert au Racing Club de Lens contient ainsi une telle clause. Le contrat prévoit en effet que, si le club revend l'équipement dans un délai de 10 ans, la ville de Lens percevra alors un complément de prix équivalent à 50% de la plus-value réalisée⁹⁶.



Le stade Félix Bollaert-Delelis à Lens

©Icon Sport

06

Bonne pratique

Il est recommandé aux collectivités souhaitant vendre leur stade d'effectuer au préalable un bilan coûts/avantages de la cession par rapport à la mise à disposition exclusive de l'équipement dans le cadre d'un contrat de longue durée avec constitution de droits réels (BEA, bail à construction ou CODP sur le fondement des articles L.1311-5 à L.1311-8 du CGCT).

Le cas échéant, pour éviter toute intention spéculative de l'acquéreur, il est préconisé aux acteurs publics de protéger la destination de l'ouvrage ou même ses caractéristiques patrimoniales en utilisant l'instrument du Plan Local d'Urbanisme.

Il est conseillé également d'insérer dans l'acte de vente une ou plusieurs clauses anti-spéculatives.



Ainsi, les collectivités doivent tenir compte des cas d'usages et écueils à éviter pour chaque montage juridique et contractuel envisageable pour construire et rénover des stades :

⁹⁶ Cf. projet d'acte de vente annexé à la délibération du conseil municipal de la ville de Lens adoptée lors de sa séance du 21 mai 2025.

Montage juridique	Spécificités des montages	Cas d'usage	Ecueils à éviter
Maîtrise d'ouvrage publique	Pilotage direct par la collectivité. Marchés allotis ou globaux sous conditions	A privilégier lorsque la collectivité veut garder la main sur le programme, le calendrier et le financement	A éviter si l'équipe projet est insuffisante ou si le club résident est trop peu associé
Montage concessif (concessions, délégation de service public)	Travaux et exploitation confiés à un opérateur, sous sa maîtrise d'ouvrage. Transfert d'un risque réel d'exploitation	A privilégier lorsque l'équilibre économique est solide et que les recettes ne dépendent pas trop du club résident	A éviter si le modèle repose excessivement sur l'aléa sportif ou sur des recettes trop incertaines
Contrat/marché de partenariat	Mission globale confiée au partenaire privé : financement, construction, exploitation technique et commerciale. Transfert de la maîtrise d'ouvrage	A privilégier lorsqu'une évaluation préalable démontre un avantage net par rapport à la maîtrise d'ouvrage publique	A éviter si le coût global est mal maîtrisé ou si l'exploitation commerciale est intégrée sans nécessité ni interface avec le club résident
Contrats d'occupation du domaine public ou privé de la collectivité	Occupation privative de longue durée par le club. Travaux réalisés sous sa maîtrise d'ouvrage. Possibilité d'accorder des droits réels pour faciliter le financement	A privilégier lorsque l'on veut confier au club résident la modernisation et l'exploitation du stade	A éviter si les questions de la mise en concurrence et du financement public direct ne sont pas sécurisées
Stades privés	Construction, exploitation et propriété privées. Intervention publique recentrée sur la mise à disposition du foncier et la réalisation des ex-stadia	A privilégier lorsque le club est solide, dispose d'un foncier adapté et peut porter directement un projet de stade ou d'extension	A éviter si l'on suppose que la propriété privée dispense totalement d'interventions publiques ou de concours publics

B. Les conditions actuelles de mise à disposition des stades aux clubs sportifs

- **Hors cas particulier des équipements privés ou définitivement cédés, les stades sont mis à disposition des clubs dans le cadre de conventions ou d'autorisations unilatérales d'occupation privative du domaine public**, soit délivrées par les collectivités directement soit par l'intermédiaire de leur exploitant⁹⁷. Il n'existe plus véritablement d'autres montages utilisés permettant aux clubs de gérer et d'utiliser les stades pour leurs besoins⁹⁸.

Les conditions précises de mise à disposition des équipements sont toutefois très hétérogènes. Les contrats peuvent en effet prévoir une occupation permanente et exclusive de l'intégralité de l'équipement (Cf. les conventions d'occupation du domaine public du stade du Parc des Princes, du stade Jean Bouin à Paris ou encore du stade de la Meinau à Strasbourg), pour une durée courte (2 ans renouvelables une fois pour le stade de la Beaujoire à Nantes) ou une très longue durée et avec des droits et obligations renforcés (Cf. bail emphytéotique administratif pour le stade Saint-Symphorien à Metz pour 50 ans ou bail emphytéotique administratif pour le stade Gerland à Lyon pour 60 ans). La mise à disposition peut au contraire être limitée aux jours de matches (Cf. les conventions passées

⁹⁷ Il s'agit par exemple de l'hypothèse retenue lorsque l'équipement est géré dans le cadre d'une délégation de service public. L'ouvrage est alors mis à disposition du club par le délégataire (Cf. par exemple : dans la concession du stade Marie-Marvingt au Mans, il revient ainsi au concessionnaire, LMS, de mettre à disposition l'ouvrage au Mans Football Club. Pareillement dans la convention de délégation de service public pour l'exploitation commerciale de l'Adidas Aréna à Paris, il est fait obligation au délégataire de mettre à disposition la salle principale au Paris Basketball pour toutes ses rencontres à domicile). A contrario, il convient de relever que, dans les 4 contrats de partenariat, les collectivités ont fait le choix de contracter directement avec les clubs pour la mise à disposition des enceintes sans laisser cette formalité à leur partenaire privé

⁹⁸ Le PSG, via sa filiale la SESE, a géré et utilisé le stade du Parc des Princes dans le cadre d'une délégation de service public entre 1990 et 2013

avec les clubs de football concernant les stades exploités dans le cadre d'un contrat de partenariat⁹⁹, la convention d'occupation avec le stade Brestois portant sur le stade Francis Le Blé à Brest ou encore le stade de la Mosson à Montpellier).



Le stade Francis-Le Blé à Brest



Le stade Jean Bouin à Paris

© Gérard Sanz - DJS - Ville de Paris

Les contrats peuvent également prévoir un dispositif mixte en distinguant les conditions de mise à disposition en fonction des espaces (par exemple, l'AS Saint-Étienne bénéficie des espaces hospitalités du stade Geoffroy Guichard à titre exclusif et permanent mais ne peut utiliser les autres espaces de l'enceinte que pour les jours de matches. Pareillement, le Toulouse Football Club dispose de l'intégralité du Stadium uniquement pour ses rencontres mais bénéficie en revanche de manière permanente, hors jours de réquisition prévus par la convention, des salons et loges et, à titre exclusif sans servitude formalisée, des buvettes du stade).

- Dès lors que ces **misés à disposition** permettent aux clubs d'occuper les stades dans le cadre d'une exploitation économique, elles ne devraient, selon la lettre de l'article L. 2122-1-1 du Code général de la propriété des personnes publiques, être accordées qu'après une procédure de sélection préalable garantissant l'impartialité, la transparence et une publicité suffisante. Compte tenu des difficultés liées à sa mise en œuvre (Cf. supra), cette formalité n'est majoritairement pas respectée par les collectivités¹⁰⁰. Il importe dès lors de rappeler la recommandation n°2.

02

Recommandation (rappel)



Compte tenu de la complexité et des risques liés à la mise en œuvre de la procédure de sélection préalable prévue par l'article L. 2122-1-1 du code général de la propriété des personnes publiques, il est recommandé d'instituer formellement une dérogation permettant aux collectivités territoriales et aux établissements publics de coopération intercommunale de délivrer, de gré à gré, des titres d'occupation de leur grand stade à leur club professionnel résident.

⁹⁹ Il convient de relever toutefois le cas particulier du stade Vélodrome, le partenaire AREMA ayant sous-concédé l'exploitation commerciale de l'ouvrage hors matches du club à la société Mars 360 détenue par l'Olympique de Marseille. Compte tenu de ce schéma, le club occupe et exploite bien le stade de manière permanente.

¹⁰⁰ Nantes Métropole, pour la mise à disposition du stade de la Beaujoire, et Eurométropole de Strasbourg, pour celle du stade de la Meinau ont toutefois récemment mis en œuvre une procédure de publicité et de mise en concurrence préalable. Seuls les clubs ont néanmoins répondu aux consultations.

- **Comme toute occupation ou utilisation à titre privatif du domaine public, la mise à disposition des stades doit donner lieu, en contrepartie, au paiement par les clubs d'une redevance¹⁰¹.**

Aucune disposition législative ou réglementaire n'encadre toutefois spécifiquement et précisément les modalités de fixation de cette redevance.

Il existe néanmoins une abondante jurisprudence sur ce sujet ayant déterminé quelques grands principes. Pour le juge administratif, la redevance doit en effet être calculée « **en tenant compte des avantages de toute nature qu'elle procure à son bénéficiaire¹⁰² et, le cas échéant, à titre indicatif, de sa valeur locative** » (Cf. CAA Lyon, 12 juillet 2007, *Ville de Lyon c/ Cordier*, n° 06LY02105).

Les avantages tirés de l'occupation de l'ouvrage s'apprécient notamment au regard :

- **Des charges que la collectivité publique supporte** telles que « *les amortissements, l'entretien et la maintenance* » calculées au prorata de l'utilisation par le club de l'équipement ;
- **Des recettes tirées de l'utilisation du stade par le club** telles que « *la vente des places et des produits dérivés aux spectateurs ou la location des emplacements publicitaires* ». Sur ce point, le juge a précisé qu'il fallait inclure tous les revenus générés par le stade sans se limiter aux seules recettes de billetterie (Cf. CAA Lyon, 28 février 2013, *Communauté d'agglomération Grenoble Alpes Métropole*, n° 12LX00820) ;

Même si le juge n'a jamais imposé formellement que la redevance comporte une part variable assise sur les recettes issues du stade, la forte volatilité de ces revenus (liés, au moins en partie, à la situation sportive du club) devrait conduire les collectivités à prévoir un tel dispositif et à éviter de fixer un loyer sous une forme uniquement forfaitaire. À défaut, les propriétaires publics devront en cas de contentieux être en mesure de démontrer que la redevance a bien été calculée au regard de ces recettes et prévoir nécessairement dans leurs contrats des réévaluations périodiques fréquentes permettant de tenir compte de leur évolution¹⁰³.

Dans ces conditions, il peut être recommandé aux collectivités, pour des raisons de sécurité juridique mais aussi opérationnelles (afin d'éviter d'avoir à renégocier constamment leur montant), de prévoir une redevance comportant une part variable assise sur les recettes tirées de l'utilisation du stade.

Il convient enfin de souligner que, si le contrôle du juge se limite à l'erreur manifeste d'appréciation concernant le montant de la redevance fixée par les collectivités, il semble en revanche plus exigeant concernant l'assiette de la redevance qui doit comporter l'ensemble des éléments identifiés par la jurisprudence (notamment les charges supportées par la collectivité et toutes les recettes générées par l'utilisation du stade)¹⁰⁴.

¹⁰¹ Cf. article L. 2125-1 du Code Général de la Propriété des Personnes Publiques « *toute occupation ou utilisation du domaine public d'une personne publique (...) donne lieu au paiement d'une redevance* »

¹⁰² Il s'agit de la reprise des dispositions de l'article L. 2125-3 du Code Général de la Propriété des Personnes Publiques précisant que « *la redevance due pour l'occupation ou l'utilisation du domaine public tient compte des avantages de toute nature procurés au titulaire de l'autorisation* »

¹⁰³ Cf. CAA Lyon, 12 juillet 2007, *Ville de Lyon c/ Cordier*, n° 06LY02105 : la cour censure la Ville de Lyon car elle n'avait pas été en mesure de démontrer que la redevance forfaitaire prévue pour la mise à disposition du stade Gerland au club de l'Olympique Lyonnais prenait bien en compte les éléments précités

¹⁰⁴ Cf. CAA Paris, 17 octobre 2013, *Ville de Paris et Fédération Française de Tennis (FFT)*, n° 13PA00911



Au regard de la jurisprudence, il est recommandé aux collectivités de négocier avec les clubs des redevances d'occupation de leur stade prenant en compte les charges de l'ouvrage qu'elles supportent directement mais également toutes les recettes liées à l'utilisation de l'enceinte. La redevance doit aussi s'apprécier, au moins à titre indicatif, au regard de la valeur locative de l'équipement. Par sécurité juridique et pour des raisons également opérationnelles, il est préférable par ailleurs que la redevance comporte une part variable assise sur les revenus générés par le club du fait de son utilisation du stade.

À défaut de texte contraignant sur la question, la direction de l'immobilier de l'État du ministère des finances a toutefois publié, le 17 mai 2022, une instruction nationale relative aux modalités de fixation des redevances d'occupation des stades par des clubs résidents professionnels de football et de rugby.

Cette instruction apporte des précisions et recommandations intéressantes pour aider les collectivités à déterminer leurs redevances :

- En premier lieu, **l'instruction reconnaît la spécificité des stades** ne permettant pas d'estimer les loyers selon une approche classique¹⁰⁵ ;
- La redevance doit prendre en compte 3 éléments : **la valeur locative de l'équipement, les frais supportés par la collectivité du fait de l'utilisation de l'ouvrage et les recettes générées par l'exploitation du stade par le club** ;
- Pour déterminer la valeur locative du stade, l'instruction préconise de calculer un **forfait annuel de GER compris entre 0,5 et 1% (taux fixé en fonction des caractéristiques de l'ouvrage¹⁰⁶) du montant total des investissements réalisés par la collectivité lors des 20 dernières années** ;
- Pour prendre en compte les frais supportés par la collectivité, **la redevance doit intégrer la refacturation de ces charges à l'euro**. Dans l'hypothèse où leur montant ne pourrait toutefois pas être déterminé, l'instruction préconise alors d'appliquer un forfait annuel compris entre 0,8 et 1,5 % du coût de revient du stade (qui correspond au montant des investissements réalisés par la collectivité lors des 20 dernières années). Il convient de relever que l'instruction identifie, dans les charges à refacturer, uniquement les frais de maintenance et d'entretien de

¹⁰⁵ L'instruction précise ainsi que « les stades sont des biens immobiliers trop spécifiques pour être assimilés à des actifs d'investissement standardisés, dont la base de valorisation est assise sur des ratios de rentabilité entre leur rapport locatif annuel et leur valeur vénale. De plus, la très grande disparité au niveau national des situations rencontrées en matière de mise à disposition des stades par les collectivités ne permet pas d'établir une classification de références pertinentes qui pourraient servir de base à une analyse comparative »

¹⁰⁶ L'instruction distingue 3 types de stade : le stade basique (aux dimensions modestes, faiblement équipé, monovalent) pour lequel il faut appliquer le taux de 0,5%, le stade standard (prestations classiques, de capacité moyenne), pour lequel il faut appliquer un taux de 0,8%, et le stade complexe (neuf, de grande capacité, autorisant une pluralité d'usages), pour lequel il faut appliquer un taux de 1%

l'ouvrage et n'évoque donc pas, contrairement à la jurisprudence, l'amortissement du stade¹⁰⁷.

- Au titre des recettes d'exploitation, la redevance doit tenir compte **de la totalité du chiffre d'affaires tiré de l'utilisation par le club du stade et de ses aménagements** : « *recettes de billetterie, y compris sièges et loges de prestige, prestations d'hospitalité y afférentes, chiffre d'affaires restauration, vente de produits dérivés et location d'emplacements publicitaires si ces prestations sont réalisées dans l'enceinte du stade* ». En revanche, ne doivent pas être intégrées dans l'assiette de la redevance les recettes du club non intrinsèquement liées à l'ouvrage. **L'instruction exclut notamment explicitement les droits télévisuels de l'assiette**¹⁰⁸.
- **La redevance doit être composée d'une part fixe**, comprenant la valeur locative et les frais supportés par la collectivité (proratisés à due concurrence de l'utilisation du stade par le club)¹⁰⁹, **et d'une part variable**, assise sur les recettes d'exploitation du stade générées par le club. La part variable se déclenche au-delà d'un seuil adapté à chaque club (l'instruction préconise néanmoins de fixer ce seuil au montant de la part fixe de la redevance) et est calculée par tranche de chiffre d'affaires en fonction de taux progressifs.
- **La redevance doit prendre en compte les investissements réalisés par le club** en prévoyant notamment un mécanisme de proratisation de la redevance variable à due concurrence de leur part dans l'investissement global. Il s'agit d'un élément important permettant de favoriser le financement privé des travaux de modernisation et un rapport plus équilibré entre le club et la collectivité.
- Enfin, l'instruction reconnaît **la possibilité de prévoir contractuellement un plafonnement du montant global de la redevance** « *compris entre 8 et 10% du chiffre d'affaires total du club hors produits issus des mutations de joueurs* ».

Cette faculté, véritablement exorbitante du droit commun, constitue certainement la matérialisation la plus évidente, dans l'instruction, de la reconnaissance du caractère spécifique et exceptionnel de la gestion et de la mise à disposition des stades. Cette option permet en effet d'adapter la redevance aux capacités financières des clubs et peut jouer un rôle d'amortisseur en cas de dégradation de leur situation sportive et économique.

Il convient de relever que ce principe de plafonnement n'a, à ce stade, pas été explicitement reconnu par la jurisprudence. Le juge administratif a toutefois admis, dans l'affaire du stade Roland Garros (Cf. arrêt de la CAA Paris, 17 octobre 2013, *Ville de Paris et Fédération Française de Tennis (FFT)*, n° 13PA00911), que les avantages retirés par une collectivité de l'occupation

¹⁰⁷ Même si les deux notions sont distinctes, on peut penser que l'amortissement est indirectement pris en compte à travers le forfait GER prévu au titre de la valeur locative

¹⁰⁸ Cette exclusion n'est pas forcément évidente, les stades étant mis en valeur lors des retransmissions et participant au spectacle télévisuel

¹⁰⁹ La proratisation ne s'effectue pas, selon l'instruction, par rapport au nombre de jours effectifs d'utilisation de l'équipement par le club mais en rapportant le nombre de matches disputés par le club dans l'enceinte au nombre total d'événements accueillis dans le stade

privative de son stade pouvaient être pris en considération pour fixer le montant de la redevance (notamment les retombées économiques directes et indirectes ou en termes d'image pour son territoire)¹¹⁰. Cette approche n'a pas été retenue par l'instruction mais pourrait constituer un levier, au regard de l'impact économique et social des clubs sur leur territoire, pour justifier le plafonnement et la modération de la redevance.



Le stade Roland Garros

En tout état de cause, il serait opportun, par sécurité juridique, de formaliser dans une norme de nature législative ou réglementaire les principaux apports de l'instruction (notamment l'assiette de la redevance, le calcul de la valeur locative, la décomposition en une part fixe et une part variable, le mécanisme permettant de prendre en compte les investissements réalisés par le club, l'exclusion explicite de l'assiette des droits télévisuels ainsi que le principe d'un plafonnement du loyer déterminé par rapport au chiffre d'affaires des clubs). Les négociations avec les clubs seraient très certainement facilitées si les dispositions de l'instruction s'imposaient à toutes les parties¹¹¹. Force est enfin de constater que l'instruction est désormais prise en référence, notamment par les chambres régionales et territoriales des comptes lors de leur contrôle de gestion, pour apprécier le niveau des redevances et identifier, dans la fixation par les collectivités des loyers de leur stade, des aides déguisées aux clubs¹¹².

¹¹⁰ Le considérant 14 de la décision précise en effet « *qu'eu égard à l'intérêt public qui s'attache à ce que les collectivités publiques optimisent la valorisation de leurs dépendances domaniales, il y a lieu, pour apprécier si la redevance réclamée en contrepartie de la mise à disposition de dépendances de leur domaine public n'est pas manifestement insuffisante, de tenir compte des éventuelles conséquences économiques favorables, directes ou indirectes, que doit procurer à cette collectivité l'activité autorisée* »

¹¹¹ Il faut toutefois préciser que les représentants des clubs professionnels ont une position plus nuancée sur l'instruction, Cf. par exemple la note de l'UNIPROS et l'ANLSP en date du 05 septembre 2022 « *relative aux modalités de calcul des redevances d'occupation des stades par des clubs résidents professionnels de football et de rugby* ». Une démarche de concertation avec les acteurs concernés apparaîtrait donc certainement souhaitable avant de rendre l'instruction contraignante

¹¹² Pour un exemple récent, rapport thématique de la chambre régionale des comptes d'Occitanie sur « *la gestion des clubs professionnels de rugby en Occitanie* », mai 2025

04**Recommandation**

Par sécurité juridique et pour faciliter les discussions avec les clubs, il est recommandé après échanges avec les ligues professionnelles de transposer dans un texte de nature législative ou réglementaire, et de rendre ainsi contraignants, les principaux apports de l'instruction nationale du 17 mai 2022 relative aux modalités de fixation des redevances d'occupation des stades par des clubs résidents professionnels de football et de rugby (notamment l'assiette de la redevance, le calcul de la valeur locative, la décomposition en une part fixe et une part variable, le mécanisme permettant de prendre en compte les investissements réalisés par le club, l'exclusion explicite de l'assiette des droits télévisuels ainsi que le principe d'un plafonnement du loyer déterminé par rapport au chiffre d'affaires des clubs).



Il apparait en effet fréquemment que les collectivités, de manière consciente ou inconsciente, utilisent la redevance pour soutenir leur club résident en la fixant à un niveau anormalement bas. Cette technique est évidemment à proscrire pour des raisons juridiques (la redevance pouvant être requalifiée en une aide irrégulière) et de transparence (le soutien au club n'apparaissant pas, dans ces conditions, nécessairement clairement, notamment lors de l'adoption de la redevance par les organes délibérants des collectivités propriétaires).

Pour soutenir le club, l'outil le plus adapté demeure la subvention ou le marché de prestation de services (achat de places, prestations de communication...) dans les conditions restrictives prévues par le code du sport¹¹³.

08**Bonne pratique**

Pour des raisons de sécurité juridique et de transparence, il est déconseillé aux collectivités de minorer la redevance d'occupation de leur stade dans le but de soutenir leur club résident.

L'outil le plus adapté, pour ce faire, demeure la subvention ou le marché de prestation de services dans les conditions restrictives prévues par le code du sport.



Les collectivités sont toutefois contraintes par le code du sport qui encadre et limite fortement les aides aux sociétés sportives (Cf. supra). Il n'est ainsi pas possible, en l'état du droit, pour les acteurs publics de contribuer financièrement à la gestion et à l'exploitation par les clubs des stades, à l'exception des actions mises en œuvre visant à l'amélioration de la sécurité du public et à la prévention de la violence dans les enceintes¹¹⁴.

Ces contraintes ne facilitent certainement pas la prise en charge par les clubs des prestations d'exploitation technique et de maintenance des stades. Ces prestations demeurent en effet, en tout ou partie, fréquemment assumées par les collectivités propriétaires. Il apparait pourtant que,

¹¹³ Cf. pour les prestations de service, article D113-6 du code du sport « *le montant maximum des sommes versées par les collectivités territoriales ou leurs groupements à une société mentionnée à l'article L. 122-1 en exécution de contrats de prestation de services...est fixé à 30 % du total des produits du compte de résultat de l'année précédente de la société dans la limite de 1,6 millions d'euros par saison sportive* »

¹¹⁴ Cf. article R. 113-2 du code du sport

s'agissant de leur principal outil de travail et compte tenu des rigidités de la commande publique auxquelles sont soumises les collectivités, les clubs sont objectivement les mieux à même pour exécuter ces missions, notamment la mission très sensible d'entretien de la pelouse (qui est d'ailleurs souvent une source de tensions avec les gestionnaires publics).

Afin de favoriser la prise en charge directe par les clubs des stades, il serait souhaitable d'autoriser formellement les collectivités à leur apporter des aides à la gestion et à l'exploitation des enceintes, au-delà des seules actions de sécurisation du public et de prévention de la violence prévues par le code du sport. Toutefois, pour éviter qu'elles ne soient contreproductives, ces aides pourraient être exceptionnelles, temporaires et dégressives (par exemple octroyées pour une durée de 3 ans maximum avec une décote de 30% par an), de manière à ce qu'elles soient limitées aux seules périodes de difficultés sportives et économiques des clubs (comme par exemple une relégation en division inférieure).

05

Recommandation



Pour favoriser la prise en charge directe par les clubs des prestations d'exploitation technique et de maintenance des stades, il est recommandé d'autoriser formellement les collectivités à leur apporter des aides à la gestion et à l'exploitation des enceintes, au-delà des seules actions de sécurisation du public et de prévention de la violence, de manière exceptionnelle, temporaire et dégressive se limitant aux seules périodes de difficultés sportives et économiques des clubs.

Ce transfert de la gestion des stades aux clubs devra nécessairement s'accompagner d'objectifs et d'engagements en matière de durabilité et de décarbonation des enceintes (enjeu désormais majeur et prioritaire pour les grands stades, Cf. infra). Pour ce faire, il serait également pertinent de compléter le régime des aides pour missions d'intérêt général¹¹⁵ en ajoutant aux missions subventionnables, listées à l'article R113-2 du code du sport, la mise en œuvre d'actions visant à l'amélioration de la performance énergétique ou favorisant la transition énergétique et environnementale dans les enceintes sportives. Le caractère d'intérêt général de ce type d'actions n'est en effet plus contestable.

06

Recommandation



Pour favoriser les actions, au-delà des seules opérations de travaux, permettant de gérer et d'exploiter les stades de manière plus durable et décarbonée, il est recommandé de compléter les missions d'intérêt général des clubs subventionnables en ajoutant à l'article R113-2 du code du sport un point 4° « La mise en œuvre d'actions visant à l'amélioration de la performance énergétique ou favorisant la transition énergétique et environnementale dans les enceintes sportives ».

Il apparaît évident, au regard de la situation des finances publiques comme du besoin pour les clubs de développer leurs recettes liées au stade (en relais notamment de la chute des droits télévisuels), qu'il faut tendre vers une plus grande appropriation des enceintes par les clubs, sans nécessairement aller jusqu'à leur privatisation (Cf. supra).

¹¹⁵ Cf. article L.113-2 du code du sport

Le parc national des grands stades doit par ailleurs poursuivre sa modernisation (les stades de l'EURO 2016 ont déjà une dizaine d'années), notamment pour éviter un décrochage par rapport aux enceintes « nouvelle génération » réalisées ou en cours de construction en Europe et partout dans le monde répondant aux nouveaux enjeux écologiques, technologiques et de sécurité.

Pour ce faire, l'accueil d'une nouvelle grande compétition internationale de football constituerait l'élément catalyseur idéal et l'occasion également de repenser les rapports entre les clubs et les collectivités.

III. L'opportunité pour la France et ses stades de présenter une nouvelle candidature à l'accueil d'un Grand Événement Sportif International de Football

Compte tenu de ses atouts et de l'évolution des formats des compétitions, la France dispose à notre sens de chances sérieuses d'obtenir l'organisation d'une nouvelle grande manifestation sportive internationale de football. L'accueil d'une telle compétition faciliterait une mise à niveau des stades nationaux et constituerait l'occasion de repenser le rapport entre les clubs et les collectivités en tenant compte des fragilités et difficultés actuelles du football français.

A. Les chances sérieuses pour la France d'obtenir une nouvelle grande compétition internationale de football

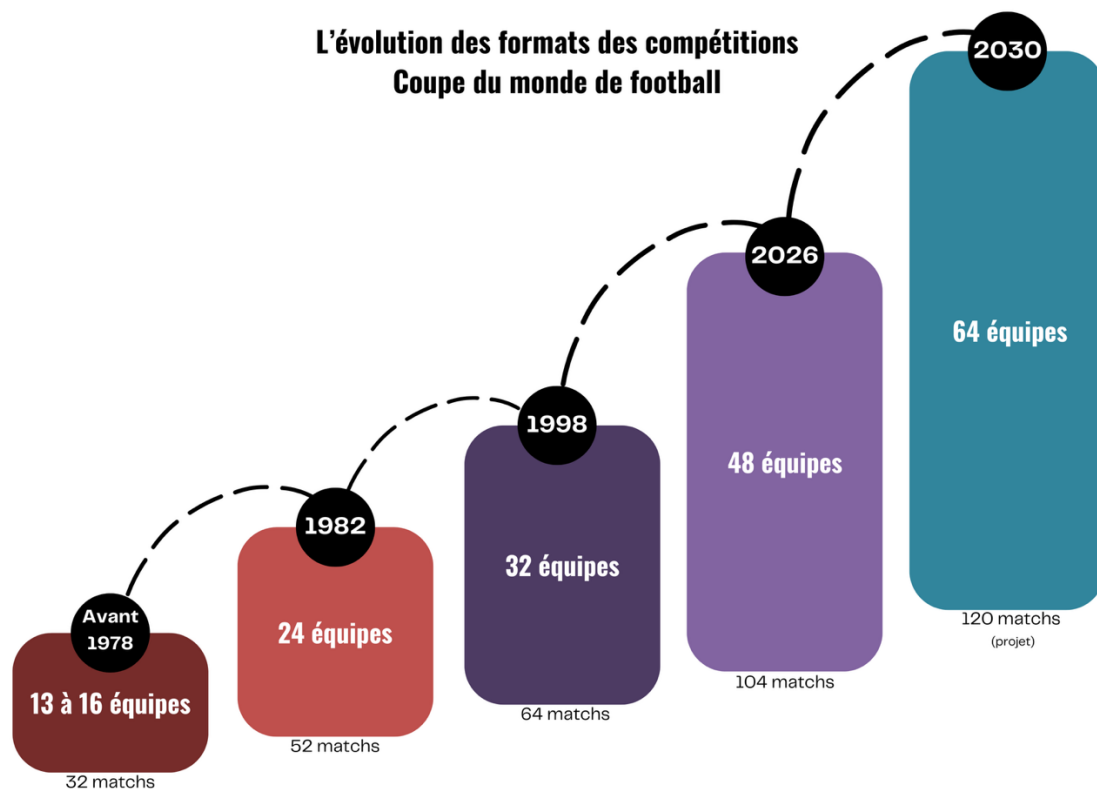
1. L'inflation des formats et du nombre de compétitions : facteur limitant des candidatures

- **La course au gigantisme de la coupe du monde de football.** L'histoire de la coupe du monde se caractérise par une expansion toujours plus grande de son format au fil des éditions :

- ✓ Initialement organisée entre 13 et 16 équipes jusqu'en 1978, la coupe du monde a connu une première expansion à 24 équipes à partir de la coupe du monde 1982 ;
- ✓ La coupe du monde 1998 a marqué ensuite un premier tournant majeur avec le passage à 32 équipes, impliquant l'organisation de 64 matches dans une dizaine de stades ;
- ✓ La coupe du monde 2026 constituera également une nouvelle ère avec le passage à 48 équipes, 104 matches (avec notamment l'introduction d'une phase de 16ème de finales) et 16 stades retenus ;
- ✓ Il existe encore, potentiellement dès la coupe du monde 2030, un nouveau projet d'expansion à 64 équipes, entraînant l'organisation de plus de 120 matches¹¹⁶.

¹¹⁶ La fédération d'Amérique du Sud (la CONMEBOL) a proposé officiellement cette expansion, notamment pour permettre l'organisation d'une poule sur le continent sud-américain lors de la coupe du monde 2030, Cf. <https://www.lequipe.fr/Football/Actualites/La-conmebol-propose-officiellement-64-equipes-pour-la-coupe-du-monde-2030/1553322>

L'Arabie saoudite a par ailleurs indiqué être disposée à organiser la coupe du monde dans ce format à 64 équipes pour l'édition 2034 qu'elle organisera, Cf. <https://www.lequipe.fr/Football/Actualites/L-arabie-saoudite-prete-a-accueillir-une-coupe-du-monde-elargie-a-64-equipes-en-2034/1555700>



Compte tenu de l'accroissement continu du format de sa compétition, la FIFA impose des exigences minimales très importantes, à savoir :

- ✓ **L'utilisation d'au moins 14 stades** dont en principe 4 existants comportant tous les espaces et équipements modernes (zone médias, plateformes tv, places VIP...);
- ✓ Tous les stades doivent **avoir une pelouse naturelle** ;
- ✓ Les stades doivent avoir une **capacité minimale** de 80 000 places pour le match d'ouverture et la finale, 60 000 places pour les demi-finales et 40 000 places pour les autres matches, notamment les matches de poule¹¹⁷.

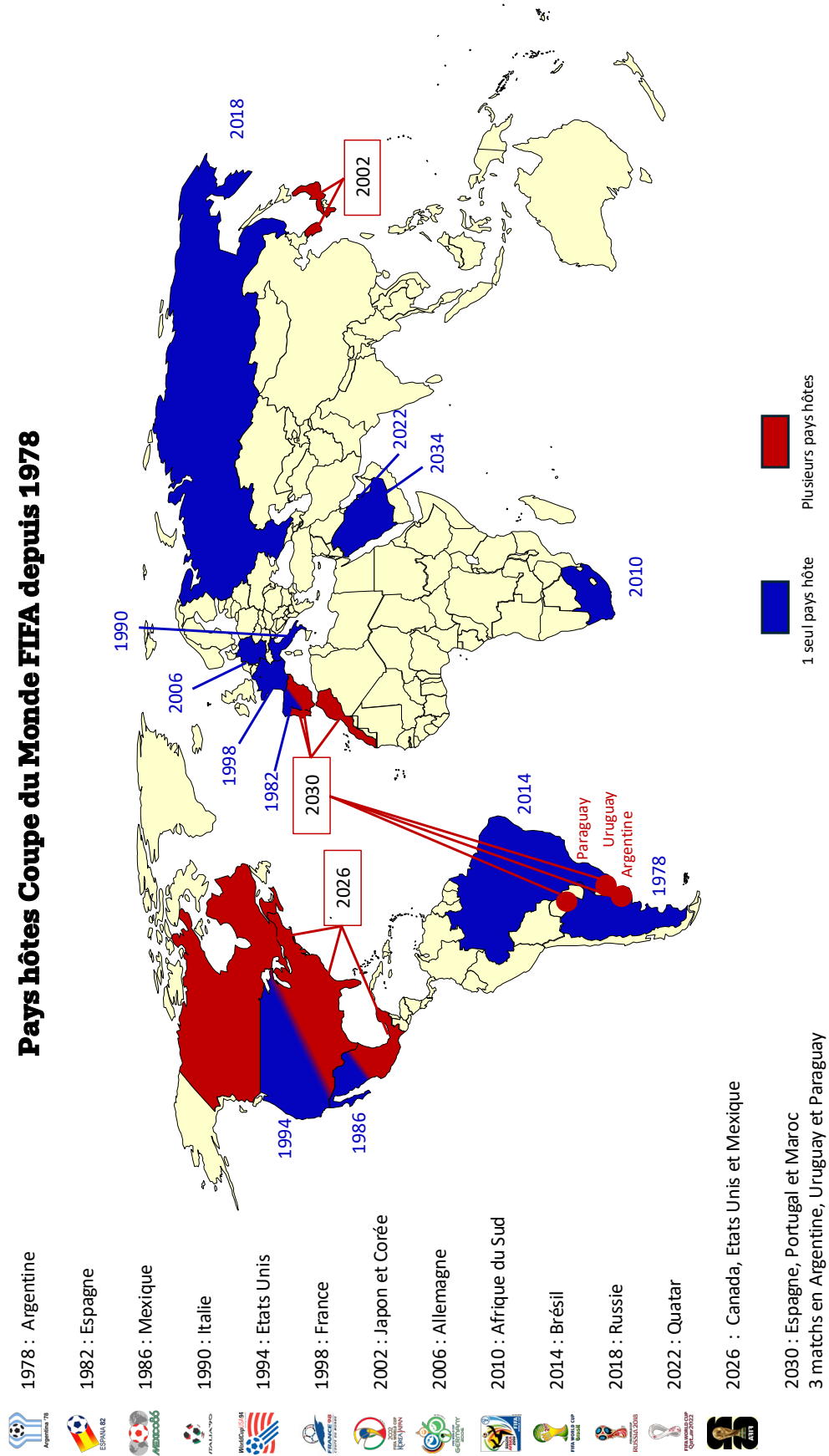
L'évolution constante du format de la compétition et l'accroissement des exigences de la FIFA en matière d'infrastructures (notamment le nombre et la capacité des stades) expliquent certainement la tendance à la baisse du nombre de candidatures pour organiser la compétition : alors que pour la coupe du monde 2022 5 candidatures avaient encore été déposées, il n'y en a eu plus que 2 pour la coupe du monde 2026 et une seule à chaque fois pour les éditions 2030 et 2034¹¹⁸.

Par ailleurs, peu de pays étant désormais en capacité d'organiser seuls l'évènement selon les nouvelles normes de la FIFA, il est constaté une **augmentation des candidatures groupées** : l'édition 2026 sera ainsi organisée par 3 pays (USA, Canada et Mexique) et l'édition 2030 par 6 pays (essentiellement l'Espagne, le Portugal et le Maroc mais également, pour 3 matches à ce stade, l'Uruguay, l'Argentine et le Paraguay).

¹¹⁷ Cf. FIFA World Cup 2034™ *Overview of Hosting Requirements*

¹¹⁸ Cf. Rapports d'évaluation des candidatures pour la coupe du monde 2030 et pour la coupe du monde 2034, publiés par la FIFA le 29 novembre 2024

Pays hôtes Coupe du Monde FIFA depuis 1978



- **Un accroissement similaire des exigences pour le championnat d'Europe de football.** À l'instar de la coupe du monde de football, le format du championnat d'Europe de football a connu une expansion continue.

Compétition initialement limitée de 4 à 8 équipes, elle est en effet passée à 16 à partir de l'EURO 1996 puis à 24 à partir de l'EURO 2016. Il s'agit désormais du format en vigueur. Un passage à 32 équipes n'est toutefois pas à exclure à moyen terme (l'idée a déjà été soumise mais a, à ce stade, été rejetée par l'UEFA)¹¹⁹. Le format actuel implique l'organisation de 51 matches (très proche donc du format de la coupe du monde avant son évolution pour l'édition 2026).

En matière d'infrastructures, l'UEFA exige que les pays hôtes disposent de 10 stades répondant aux normes de catégorie 4 dont un stade d'au moins 60 000 places, 1 à 2 stades d'au moins 50 000 places, 4 stades d'au moins 40 000 places et 3 stades d'au moins 30 000 places¹²⁰.

Il est également observé, comme pour la coupe du monde, une tendance à la baisse du nombre de candidatures à l'organisation du championnat d'Europe de Football. Après l'exclusion de la Russie, une seule candidature est ainsi restée en lice pour l'édition 2028 comme pour celle de 2032.

Les exigences d'un EURO s'apparentant de plus en plus à celles d'une coupe du monde, les candidatures conjointes sont désormais, pour les mêmes raisons que le mondial, privilégiées. L'EURO 2028 sera ainsi organisé par le Royaume-Uni (avec des rencontres en Angleterre, Écosse et Pays de Galles) et l'Irlande. Les pays hôtes de l'EURO 2032 seront l'Italie et la Turquie.

¹¹⁹ Cf. L'UEFA a rejeté une première fois en 2023 cette nouvelle expansion du format de l'EURO, Cf. <https://www.lequipe.fr/Football/Actualites/L-euro-ne-passera-pas-a-32-pays-en-2028/1376769>

¹²⁰ Cf. L'annonce du 12 octobre 2022 de l'UEFA de sa procédure de lancement des candidatures à l'EURO 2028 <https://www.uefa.com/news-media/news/026e-1375f6486ffc-184f03226503-1000--uefa-annoncees-bidding-process-for-potential-uefa-euro-2028-/>

Pays hôtes Euro UEFA depuis 1978



1980 : Italie

1984 : France

1988 : Allemagne

1992 : Suède

1996 : Angleterre

2000 : Belgique et Pays Bas

2004 : Portugal

2008 : Suisse et Autriche

2012 : Pologne et Ukraine

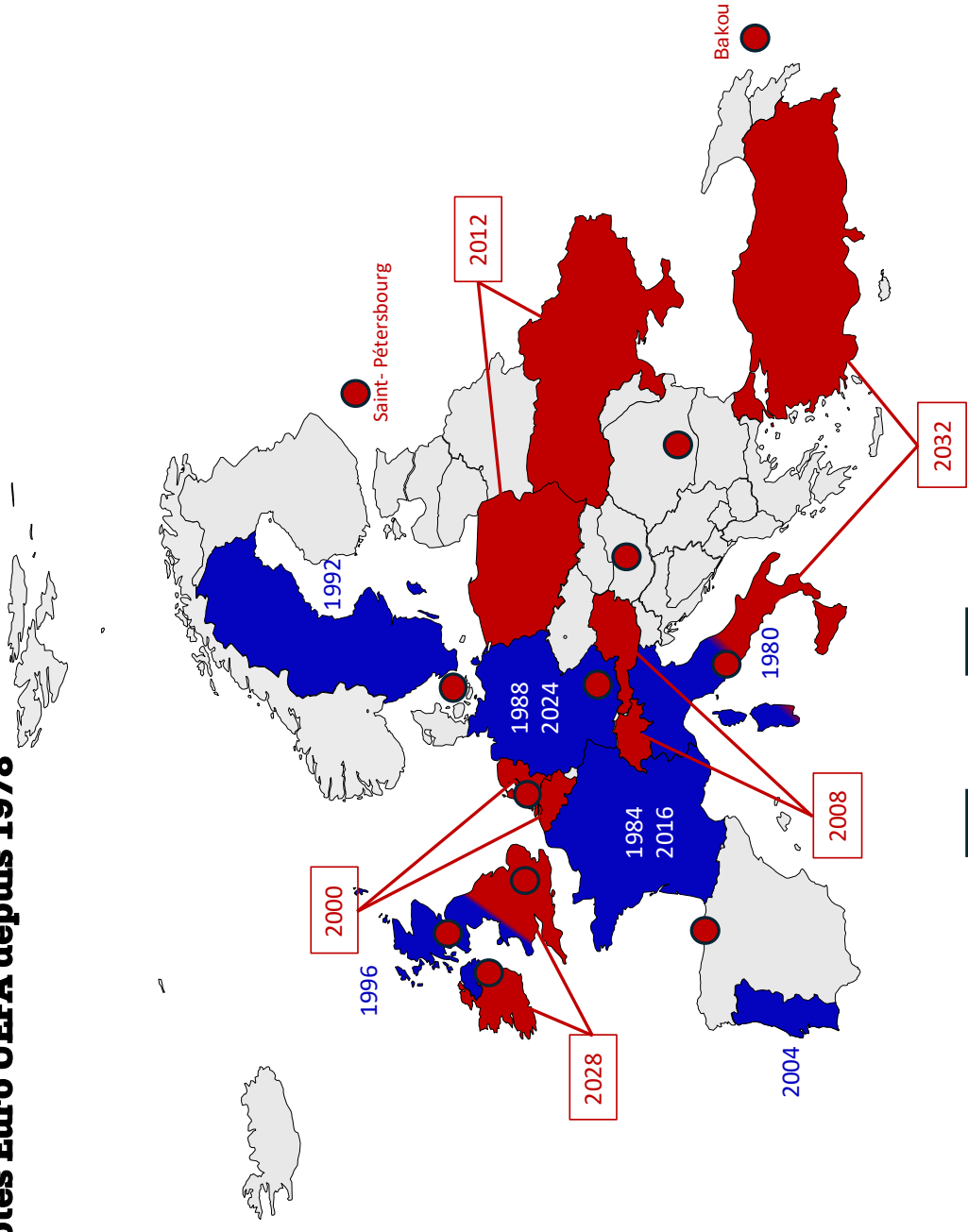
2016 : France

2020 : 12 pays hôtes

2024 : Allemagne

2028 : Royaume Uni et Irlande

2032 : Italie et Turquie



1 seul pays hôte
 Plusieurs pays hôtes

- **La création de nouvelles compétitions.** Par ailleurs, de nouvelles compétitions sont créées et imposent également aux pays hôtes de disposer de stades répondant aux plus hauts standards, notamment :

- ✓ Le nouveau **Mondial des Clubs de la FIFA** : le nouveau format de la compétition, qui passe à 32 équipes à compter de l'édition 2025, implique l'organisation de 64 matches dans 6 à 8 stades conformes aux normes exigées par la FIFA pour la coupe du monde (disposant notamment d'une capacité minimale de 40 000 places assises pour les matchs de groupe et jusqu'à 80 000 pour la finale). La compétition se tenant sur un mois, son organisation et les infrastructures à mobiliser s'apparentent désormais fortement à celles d'une coupe du monde (avant son évolution pour l'édition 2026).
- ✓ La **Ligue des Nations de l'UEFA** : la phase finale de la Ligue des Nations UEFA, compétition créée en 2018, se joue dans un pays hôte désigné pour chaque édition. Même si elle n'implique l'organisation que de 4 matches, cette phase finale nécessite des infrastructures de très haut niveau, identiques à celles exigées pour accueillir un EURO ou des finales des compétitions majeures de clubs de l'UEFA, soit un à deux stades de catégorie 4 (pour l'édition 2025 en Allemagne, deux stades ont ainsi été retenus : le Mercedes-Benz Arena de Stuttgart d'une capacité de 60 000 places et l'Allianz Arena de Munich de 75 000 places).

Il faut enfin relever que ce mouvement expansionniste se retrouve également dans les compétitions de football féminin (la FIFA prévoit ainsi pour son édition 2031 de passer le format de la coupe du monde féminine de football à 48 équipes contre 32 actuellement¹²¹ et a annoncé la création de nouvelles compétitions de football féminin interclubs¹²²) ou, dans une moindre mesure, de rugby (la coupe du monde 2027 en Australie accueillera pour la première fois 24 équipes, au lieu de 20, et comportera des huitièmes de finale).

2. *Les atouts d'une candidature française*

À ce stade, la France n'a porté aucune nouvelle candidature à l'accueil d'une grande compétition de football. Une candidature française, éventuellement conjointe avec un autre pays européen voisin, disposerait toutefois d'atouts indéniables et de chances sérieuses de succès.

- Face à la pénurie de candidatures et à l'accroissement du nombre, des formats et des exigences des compétitions, la France présente en effet l'avantage d'être l'un des derniers pays en capacité d'organiser seul des grands événements sportifs de cette nature (les Jeux Olympiques de Paris 2024 ont démontré, une nouvelle fois, cette capacité).

¹²¹ Le format à 48 équipes comprendra 12 groupes pour un total de 104 matches sur l'ensemble de la compétition, contre 64 actuellement, et durera une semaine de plus ; décision de la FIFA du 09 mai 2025 Cf. <https://inside.fifa.com/fr/organisation/fifa-council/media-releases/conseil-fifa-decisions-importantes-avenir-coupe-du-monde-feminine-lutte-racisme>

¹²² La Coupe des Champions Féminine de la FIFA, qui réunira tous les ans les 6 clubs champions continentaux, et la Coupe du Monde des Clubs Féminine de la FIFA, qui comprendra 19 clubs pour sa première édition prévue en 2028, <https://www.fifa.com/fr/news/articles/calendriers-formats-coupe-champions-feminine-coupe-du-monde>

Elle maximiserait toutefois certainement encore davantage ses chances en s'associant avec un autre pays européen comme l'Allemagne.



©Delphotostock

- En proposant un concept, sur le modèle de celui de Paris 2024, mettant l'accent sur la sobriété financière (sans nécessiter d'investissement massif dans les infrastructures sportives, hôtelières ou de transport) et portant de très fortes ambitions en matière environnementale, sociale, d'héritage et d'accessibilité, une candidature française apparaîtrait nécessairement très compétitive. Il est en effet probable que, par exemple, la FIFA souhaitera ou, en tout état de cause, pourrait privilégier à l'avenir une candidature exemplaire après plusieurs coupes du monde critiquées au regard de leurs impacts écologiques et du respect des droits humains.

Force est d'ailleurs de constater que, à l'instar de l'agenda 2020 du CIO, les organisateurs des compétitions de football intègrent désormais, dans leurs cahiers des charges, des exigences en matière de développement durable et d'éthique. Depuis 2022 et la coupe du monde au Qatar, la FIFA a ainsi formalisé une stratégie identifiant des enjeux prioritaires en matière de durabilité, notamment les droits des travailleurs, l'empreinte carbone, l'accessibilité, la lutte contre la corruption et l'héritage des infrastructures. Cette stratégie se conforme aux normes internationales telles que l'ISO 26101 (systèmes de management responsable appliqués à l'activité événementielle) ainsi que les objectifs de développement durable des Nations Unies¹²³.

Dans ces conditions, **la France serait à notre sens légitime à présenter sa candidature par exemple pour l'organisation de la coupe du monde 2038**, en association avec un pays voisin pour limiter le bilan carbone de la compétition (par exemple l'Allemagne). Elle aurait également la légitimité pour postuler à **l'organisation de l'EURO 2036 masculin ou l'EURO 2033 féminin** (la France n'a jamais accueilli la compétition et n'a pas été retenue en 2023 à l'issue du processus de sélection pour l'EURO 2025), voire à l'accueil d'une édition du mondial des clubs de la FIFA à l'horizon 2033 ou 2037 (si le nouveau format est un succès et devient pérenne).

B. Intérêt pour la France d'une nouvelle candidature : conserver des stades au niveau des plus hauts standards modernes

1. La nécessaire modernisation des stades français

¹²³ Cf. par exemple la stratégie déployée dans le cadre de l'organisation de la coupe du monde 2026, <https://inside.fifa.com/fr/tournament-organisation/world-cup-2026-sustainability-strategy/strategy>

Au-delà des retombées positives, désormais largement démontrées¹²⁴, sur le territoire national de l'accueil d'un grand évènement sportif, notamment en matière économique, sociale, d'image et de développement de la pratique sportive, l'obtention par la France de l'organisation d'une nouvelle grande compétition internationale de football permettrait d'entretenir la dynamique de rénovation et de modernisation du parc national des stades engagée à l'occasion de l'EURO 2016 (cf. partie I. A sur le lien entre modernisation des stades et accueil des GESI) et d'éviter ainsi un décrochage de la France, notamment par rapport aux autres pays européens en train de s'équiper d'enceintes de « nouvelle génération » ;

- Le parc national des stades apparaît actuellement et globalement d'un haut niveau¹²⁵. **L'accueil d'un nouvel évènement majeur permettrait toutefois de rénover ou de construire de nouveaux grands stades sur le territoire des collectivités n'ayant pas bénéficié de l'effet EURO 2016** (comme par exemple Nantes, Rennes, Montpellier...) ou de profiter à des villes disposant d'équipements de jauge intermédiaire (Troyes, Auxerre, Reims, Le Havre...) et susceptibles d'être concernées par exemple par l'accueil d'un EURO féminin ;



Le Roazhon Park à Rennes

© Stade Rennais FC

- La hausse croissante des affluences et des taux de remplissage¹²⁶ montre également qu'il existe un besoin d'augmenter la capacité de certains stades, proches de la saturation (comme par exemple le Parc des Princes à Paris, le Roazhon Park à Rennes, le stade Bollaert à Lens, voire une nouvelle fois le stade Vélodrome à Marseille). Par ailleurs, pour améliorer le modèle économique des équipements et répondre aux nouveaux besoins du public, il apparaît désormais nécessaire de développer, à l'intérieur et aux abords des stades, des espaces complémentaires d'hospitalités ou à usage commercial et de loisirs. **Compte tenu de la baisse des droits télévisés domestiques dans le football, les recettes liées**

¹²⁴ Cf. par exemple pour les JOP 2024, rapport CREDOC « *Analyse coûts-bénéfices des Jeux Olympiques et Paralympiques de Paris 2024* », décembre 2025

¹²⁵ La preuve en est que le stade de France a accueilli la finale de la Ligue des champions 2022 et le Groupama stadium la finale de Ligue Europa 2018. Le Groupama stadium et le Parc des Princes se sont par ailleurs positionnés pour accueillir la finale de la Ligue Europa 2028 (ainsi que, pour Lyon, la ligue des champions féminine 2028). Le stade Pierre Mauroy s'est également porté candidat à l'accueil de la finale de la Ligue Europa Conférence à la fois pour l'édition de 2028 et celle de 2029, Cf. https://rmcsport.bfmtv.com/football/europa-league/bientot-une-finale-de-coupe-d-europe-en-france-paris-lyon-et-lille-candidats-pour-les-prochaines-editions_AV-202510310522.html

¹²⁶ Cf. chiffres annoncés par la ligue professionnelle de football pour la saison sportive 2024/2025, <https://www.lfp.fr/article/saison-2024-2025-une-affluence-record-pour-une-saison-historique>

aux stades (billetterie mais également et surtout les revenus commerciaux et partenaires) peuvent en effet constituer un relais de croissance pour les clubs¹²⁷.

- Les stades français doivent également être en capacité de maintenir une excellente qualité de confort, de visibilité, d'accessibilité, de sécurité et d'acoustique aux supporters ce qui impliquera impérativement des investissements importants à court ou moyen terme dans toutes les infrastructures (les grands stades de l'EURO 2016 ont par exemple déjà une dizaine d'années et devront nécessairement être rénovés dans les prochaines années pour être maintenus à niveau).

Le parc national doit par ailleurs se moderniser afin de pouvoir proposer une expérience spectateur améliorée, plus fluide et complète, permettant notamment de répondre aux attentes des nouvelles générations et à l'évolution de la consommation du sport¹²⁸. Les enceintes doivent ainsi être mises au niveau des plus hauts standards technologiques modernes en matière de connectivité, d'immersion ou encore de personnalisation des expériences et du divertissement sportif¹²⁹.

- Le parc des stades doit surtout **être adapté aux nouvelles exigences environnementales et s'inscrire notamment dans la stratégie nationale de transition vers une économie bas-carbone, circulaire et durable visant la neutralité carbone en 2050¹³⁰.** Force est en effet de constater que le caractère durable des enceintes n'a pas constitué un enjeu majeur des précédentes grandes étapes de modernisation des stades¹³¹. Compte tenu de l'urgence climatique, **la transition écologique des stades est désormais une question prioritaire et devra être au cœur, voire même le moteur, des prochains projets de rénovation et de construction.**

Le rapport « *décarbonons le sport* » réalisé par l'association The Shift Project a estimé à 16% la part des stades dans l'impact carbone du football et du rugby en France (valorisé à 2,2 millions de tonnes de CO₂e par an)¹³². Toutefois, au-delà de la seule réduction de leur impact (non négligeable) dans le bilan carbone de la France, la transition écologique des grandes enceintes sportives apparaît aussi

¹²⁷ À titre d'exemple, selon des données et une analyse de l'association interprofessionnelle SPORSORA, les hospitalités constituent, à elles seules, un marché annuel de 650 millions d'euros et disposent d'une marge de progression de +50 % d'ici trois ans ; Cf. « *Guide des enceintes sportives 2026 - Comment réinventer la fan experience in stadia* »

¹²⁸ Une très grande majorité de spectateurs assiste désormais aux matches en utilisant et regardant leur smartphone ou tablette (syndrome du second écran), notamment pour avoir des informations ou contenus complémentaires sur les rencontres (statistiques, commentaires sur les réseaux sociaux, ralentis des actions...), Cf. <https://sbf.capital/second-screen-advertising-how-to-monetize-audience-distraction/>

¹²⁹ Parmi les stades « nouvelle génération » intégrant les éléments technologiques les plus modernes, il est possible de citer le SoFi Stadium de Los Angeles, qui accueillera notamment des matches de la coupe du monde 2026, et se caractérise notamment par son immense écran circulaire double face fixé au toit de l'enceinte favorisant l'immersion des spectateurs. En Europe, le nouveau Tottenham Hotspur Stadium à Londres est un autre exemple d'enceinte « augmentée », conçue et réalisée de manière à disposer d'une couverture wifi à 100% permettant au club de proposer plusieurs services et de nombreuses expériences numériques aux spectateurs.

¹³⁰ Cf. La Stratégie nationale bas-carbone (SNBC) fixant la trajectoire permettant de mettre en œuvre les engagements de la France dans le cadre de l'Accord de Paris

¹³¹ Le rapport de la commission « *grands stades-Euro 2016* », lorsqu'il évoque le stade du futur, ne met ainsi l'accent que sur l'accès à l'équipement, les services aux spectateurs, la modularité de l'enceinte, le programme commercial annexe et les hospitalités mais ne mentionne nullement la question environnementale, Cf. point 03-4 « *Vers le stade du futur, lieu de vie et de convivialité* » p 76 du rapport.

¹³² Rapport « *décarbonons le sport – un premier applicatif au football et au rugby* », The Shift Project, février 2025

nécessaire au regard de leur caractère structurant et symbolique : les stades doivent en effet devenir exemplaires pour répondre à une attente citoyenne et peuvent également, en se restructurant, créer un effet d'entraînement pour l'ensemble de leur territoire.

Le rapport du Shift Project précise que « *la phase d'utilisation d'un stade (consommation énergétique du complexe, flux de marchandises, déplacements, etc.) génère, sur l'ensemble de son cycle de vie, bien plus d'émissions de gaz à effet de serre (GES) que sa phase de construction* ». L'enjeu majeur sera donc **d'accroître sensiblement la performance énergétique des équipements et de réduire drastiquement leur dépendance aux énergies fossiles**. Pour les nouveaux stades, ces impératifs devront être intégrés dès la phase de conception des ouvrages. Pour les stades existants, les principaux leviers identifiés, qui impliqueront souvent des travaux d'envergure, sont la rénovation thermique globale et performante des bâtiments ainsi que des adaptations des infrastructures permettant un recours systématisé à des énergies bas carbone¹³³.

Une nouvelle grande étape de modernisation des stades permettrait dès lors de **faciliter et d'accélérer cette indispensable transition énergétique**¹³⁴. Il faut d'ailleurs souligner que tous les stades « nouvelle génération », a minima ceux réalisés sur le territoire européen, ont intégré au cœur de leur projet cette dimension¹³⁵. **Le stade du futur apparaîtra nécessairement comme un stade durable**.

07

Recommandation

Afin de faciliter la modernisation du parc national des grands stades et au regard des potentielles retombées positives ainsi que des chances sérieuses d'une candidature française exemplaire, il est recommandé que la France postule à l'accueil d'une nouvelle grande compétition internationale de football, à savoir l'organisation :

- soit de la coupe du monde 2038, en association avec l'Allemagne pour limiter le bilan carbone de la compétition
- soit de l'EURO 2036 masculin



Afin de mobiliser également les stades de jauge intermédiaire, il est préconisé que la France candidate également à l'EURO 2033 féminin, voire à l'accueil d'une édition du mondial des clubs de la FIFA à l'horizon 2033 ou 2037 (si le nouveau format de la compétition est un succès et devient pérenne).

¹³³ Cf. rapport « *décarbonons le sport – un premier applicatif au football et au rugby* » précité, partie 5. I. 4. « *Décarboner les consommations d'énergie et les bâtiments* »

¹³⁴ Les grands stades relèvent *a priori* du décret 2019-771 du 23 juillet 2019 dit « décret tertiaire » et devraient donc réduire progressivement leur consommation d'énergie d'ici 2050, à savoir de - 40 % en 2030, - 50 % en 2040 et - 60 % en 2050

¹³⁵ À titre d'exemple, il faut mentionner la rénovation d'ampleur, réalisée pour les besoins de l'accueil de l'EURO 2020, de la Johan Crujff Arena à Amsterdam : l'installation de 4 200 panneaux solaires et d'un système de stockage de l'énergie produite ainsi que l'adoption de plusieurs mesures structurelles réduisant les consommations de l'enceinte ont permis au stade d'organiser en 2024 un match de football alimenté uniquement avec de l'énergie verte. À terme, l'objectif est même que le stade produise plus d'énergie qu'il n'en consomme, Cf. <https://www.rse-magazine.com/football-un-match-100-energie-renouvelable-au-pays-bas/>

Cette logique de modernisation doit toutefois être appréciée au regard des perspectives réelles d'exploitation de chaque équipement. Le développement de nouveaux espaces d'hospitalités, de loisirs ou d'usages complémentaires n'a de sens que s'il correspond à un marché local, à une capacité d'attraction effective et à une trajectoire crédible du club résident. À défaut, la modernisation risquerait de produire des investissements lourds sans effet proportionné sur le modèle économique du club ni sur l'attractivité du territoire. Cette analyse doit néanmoins être tempérée par une autre exigence, désormais incontournable : la nécessité d'adapter les enceintes aux exigences environnementales et d'inscrire leur évolution dans les impératifs de transition écologique, ce qui justifie, dans bien des cas, des opérations de modernisation.

2. La mobilisation de tous les acteurs dans la modernisation des stades, notamment de l'État

La modernisation des stades nécessitera toutefois des investissements conséquents. Les collectivités territoriales contribueront et piloteront certainement la plupart des opérations de travaux, compte tenu notamment de leur qualité de propriétaires de la majorité des enceintes. Les clubs seront également associés dans la mesure du possible et en tenant compte de la fragilité économique actuelle du football professionnel français. Il est préconisé d'exiger surtout des clubs, notamment en contrepartie de la réalisation des travaux de modernisation, une plus grande implication dans la gestion et l'exploitation des équipements (Cf. infra point III).

D'autres financements privés pourront évidemment être recherchés, en tirant néanmoins les enseignements du recours aux contrats de partenariat de l'EURO 2016 et des difficultés du modèle concessif pour les stades.

En tout état de cause, il importera que l'État, sur le modèle des politiques mises en place à l'occasion de l'accueil des précédentes grandes manifestations internationales (Cf. supra), accompagne la nouvelle étape de modernisation des stades en prévoyant un dispositif d'aides au financement des travaux, suffisamment significatif pour avoir un véritable effet levier, ainsi que les mesures normatives permettant de simplifier les procédures et de lever les difficultés juridiques, notamment au regard de la réglementation encadrant les aides d'État au niveau européen.

Compte tenu du caractère nécessairement central et prioritaire de la transition énergétique dans cette nouvelle étape de la modernisation du parc national, il est préconisé que les financements de l'État soient « éco-conditionnés » afin de s'assurer de la bonne prise en compte des problématiques écologiques dans tous les projets. Toutefois, comme le demande le rapport du Shift Project, la contribution de l'État ne devra pas se limiter, sur cette dimension environnementale, aux seules aides prévues pour répondre aux objectifs de la loi pour la Transition Énergétique et la Croissance Verte : la participation devra en effet être complémentaire afin de permettre véritablement d'accélérer le rythme de la décarbonation des enceintes¹³⁶.

¹³⁶ Cf. rapport « *décarbonons le sport – un premier applicatif au football et au rugby* » précité, partie 5. I. 4. « *Décarboner les consommations d'énergie et les bâtiments* », page 130



Le projet du stade Arkea Park à Brest

© stade-brestoais Cabinet d'architecture François de la Serre

08

Recommandation

Afin de permettre la modernisation du parc national dans l'optique de l'accueil d'une nouvelle grande compétition de football, il est recommandé que l'État accompagne la réalisation des travaux, sur le modèle des précédentes politiques publiques déployées à l'occasion de l'organisation de Grands Événements Sportifs Internationaux en France, en prévoyant un dispositif d'aides au financement des opérations ainsi que les mesures normatives facilitant les procédures et levant les obstacles juridiques à la construction et à la rénovation des stades.

L'accompagnement de l'État devra toutefois être éco-conditionné afin de s'assurer que les enjeux énergétiques et environnementaux soient au cœur des projets. La participation financière de l'État, en la matière, devra néanmoins apparaître complémentaire aux aides déjà prévues pour répondre aux objectifs de la loi pour la Transition Énergétique et la Croissance Verte afin d'accélérer le rythme de la décarbonation des enceintes.



Même si les grands stades n'apparaissent pas nécessairement comme le cœur de cible des dispositifs, les collectivités peuvent, en tout état de cause, solliciter des financements pour leurs opérations d'amélioration de la performance énergétique de leurs enceintes, au niveau national, auprès du « fonds vert »¹³⁷ et à l'échelle européenne, auprès du « Fonds européen de développement régional »¹³⁸(FEDER), les deux dispositifs ayant pour priorité d'accompagner les acteurs locaux dans des projets de transformation écologique de leur territoire, notamment en favorisant la rénovation énergétique des bâtiments publics (équipements sportifs inclus).

¹³⁷ Cf. Créé par la loi n° 2022-1726 du 30 décembre 2022 de finances pour 2023, le Fonds d'accélération de la transition écologique dans les territoires, dit « Fonds vert », a été reconduit pour l'année 2026 avec une enveloppe de 837 millions d'euros. Il est géré de manière déconcentrée par les préfetures de région et de département

¹³⁸ Cf. Règlement (UE) 2021/1060 du Parlement Européen et du Conseil, en date du 24 juin 2021, portant dispositions communes relatives au Fonds européen de développement régional. Il convient de relever que les financements du FEDER sont gérés par les régions



Pour faciliter le financement des opérations d'amélioration de la performance énergétique de leurs grands stades, les collectivités peuvent solliciter des contributions du Fonds d'accélération de la transition écologique dans les territoires « fonds vert » et/ou du Fonds européen de développement régional (FEDER), les deux dispositifs ayant intégré la rénovation énergétique des bâtiments publics dans leurs priorités.

C. Une opportunité pour redéfinir les rôles et les relations entre les clubs et les collectivités

La candidature à une nouvelle grande compétition internationale de football et la nouvelle phase de modernisation des stades qu'elle serait susceptible d'entraîner pourraient constituer une occasion unique pour redéfinir les relations entre les clubs et les collectivités. Dans un contexte de fragilisation de l'économie du football, les clubs auraient en effet intérêt à davantage s'impliquer dans l'exploitation des stades afin d'augmenter leurs revenus. Les collectivités pourraient alors se concentrer sur des missions de régulateur et de protecteur des intérêts de leur territoire avec des pouvoirs renforcés et leur rôle central historique en matière de stades conforté.

1. Une implication plus forte des clubs dans la gestion des stades

Il apparaît désormais manifeste que **les clubs ont tout intérêt à s'immiscer plus fortement dans l'exploitation à la fois technique et commerciale des stades pour en optimiser les revenus.**

- S'agissant de leur principal outil de travail, **les clubs sont objectivement les mieux à même pour exécuter les missions de gestion technique, de maintenance et d'entretien des stades.** Les collectivités ne disposent en effet pas nécessairement de la réactivité nécessaire à l'exécution de ces prestations, compte tenu notamment des rigidités de la commande publique et des processus de décisions budgétaires. Dans un contexte de forte contrainte sur les finances locales, les collectivités n'ont d'ailleurs plus forcément les capacités pour entretenir dans les meilleures conditions de tels équipements.

Par ailleurs, les prestations techniques assumées par les collectivités étant censées leur être refacturées à l'euro via le mécanisme de la redevance (cf. partie I B 2), les clubs n'ont théoriquement aucun avantage financier à ne pas les prendre directement en charge. Au contraire, la gestion directe de ces missions leur permettrait certainement, à moyen terme, d'en optimiser les coûts.

Il est enfin fréquent que l'état du stade et de ses installations, notamment la pelouse, soient sources de tensions entre le club et la collectivité gestionnaire de l'enceinte. Un transfert des missions d'exploitation technique des enceintes vers les clubs permettrait ainsi vraisemblablement de rendre plus harmonieuse et apaisée les relations entre les deux acteurs.



Le Groupama stadium à Lyon

©DLG

Afin de favoriser la prise en charge directe par les clubs des stades, il serait toutefois souhaitable d'autoriser formellement les collectivités à leur apporter des aides à la gestion et à l'exploitation des enceintes, au-delà des seules actions de sécurisation du public et de prévention de la violence prévues par le code du sport. Toutefois, pour éviter qu'elles ne soient contreproductives, ces aides pourraient être temporaires et dégressives (par exemple octroyées pour une durée de 3 ans maximum avec une décote de 30% par an), de manière à ce qu'elles soient limitées à la seule phase de montée en compétences et d'appropriation de l'équipement par les clubs.

06

Recommandation (rappel)

Pour favoriser la prise en charge directe par les clubs des prestations d'exploitation technique et de maintenance des stades, il est recommandé d'autoriser formellement les collectivités à leur apporter des aides à la gestion et à l'exploitation des enceintes, au-delà des seules actions de sécurisation du public et de prévention de la violence, de manière exceptionnelle, temporaire et dégressive se limitant aux seules périodes de difficultés sportives et économiques des clubs.



- Les clubs ont également, et surtout, intérêt à **assumer l'exploitation commerciale** de l'intégralité du stade (même hors jours de match) pour développer, diversifier et maximiser leurs revenus. La nouvelle étape de modernisation des stades doit ainsi permettre aux clubs de disposer de meilleures installations favorisant une plus grande rentabilité des enceintes.

Pour assumer l'exploitation commerciale des stades, la plupart des clubs devront élargir leur champ de compétences, se structurer et se professionnaliser, notamment dans le domaine de l'organisation d'événements, l'accueil des publics et la construction de parcours et d'expériences spectateurs innovants et fédérateurs. L'augmentation de la rentabilité des enceintes nécessite en effet de **développer les événements hors jours de matches** (séminaires d'entreprises, visites du stade, divertissements, espaces de coworking, spectacles...) et, les jours de matches, de **fidéliser les**

spectateurs (en proposant de nouveaux services) et de **capter de nouveaux publics** (notamment les VIP grand public¹³⁹).

Pour ce faire, les clubs devront nécessairement effectuer des investissements matériels (mobiliers, engins de manutention...) et immatériels (acquisition d'outils marketing, développement d'un site internet, recrutement et formation des personnels...) importants, au moins pendant la phase d'appropriation du stade.

Afin de faciliter ces investissements, nécessaires à la pérennité du modèle et par voie de conséquence de l'équipement, il serait souhaitable d'étendre la possibilité pour les collectivités d'apporter leur garantie aux clubs, prévue par l'article L.113-1 du code du sport¹⁴⁰, aux emprunts contractés pour les financer.

Afin de contenir l'exposition aux risques des collectivités, cette garantie pourrait être limitée à 30% des emprunts (au lieu de 50% pour les garanties de droit commun) et concerner les seuls emprunts contractés pendant la phase d'appropriation de l'équipement par le club (soit par exemple dans les 3 années suivant la vente du stade au club ou la signature d'un contrat de longue durée lui conférant l'exploitation commerciale intégrale de l'enceinte).

09

Recommandation

Afin de favoriser les investissements matériels et immatériels des clubs nécessaires à la prise en charge de l'exploitation commerciale intégrale des stades, il est recommandé d'étendre la possibilité pour les collectivités d'apporter leur garantie aux clubs, prévue par l'article L.113-1 du code du sport, aux emprunts contractés pour les financer.



Toutefois, afin de contenir l'exposition aux risques des collectivités, cette garantie sera limitée à 30% des emprunts et concernera les seuls emprunts contractés pendant la phase d'appropriation de l'équipement par le club.

- Afin d'améliorer la rentabilité des enceintes et de donner aux sociétés sportives des moyens complémentaires pour assumer intégralement la charge de l'exploitation des stades, les collectivités peuvent également autoriser les clubs à avoir recours au « **naming** »¹⁴¹ des équipements. Il s'agit d'un levier de valorisation des stades disposant encore, sur le territoire national, d'une marge importante

¹³⁹ Le guide Sporsora précité montre que, historiquement et majoritairement orientées vers une clientèle d'entreprises (modèle B2B), les offres d'hospitalités des enceintes sportives doivent désormais s'ouvrir également au grand public et se démocratiser, l'exemple du sport américain démontrant que ce modèle (B2C) avait un très haut potentiel de développement, Cf. « *Guide des enceintes sportives 2026 - Comment réinventer la fan experience in stadia* », partie 4 « *développer de nouvelles offres commerciales* »

¹⁴⁰ L'article L.113-1 du code du sport ne permet actuellement aux collectivités d'apporter leur garantie aux sociétés sportives que pour les seuls emprunts contractés en vue « *de l'acquisition, de la réalisation ou de la rénovation d'équipements sportifs* »

¹⁴¹ Le « naming » est une forme de parrainage qui consiste, pour une marque ou une entreprise sponsor, à donner son nom, notamment à une infrastructure sportive en contrepartie d'un soutien financier important sur une longue durée (entre une et plusieurs décennies)

de développement puisque 20% des équipements seulement ont fait l'objet d'un contrat de « naming » (contre 72% des stades allemands¹⁴²).

En France, les recettes issues des « naming » sont actuellement perçues, en fonction des montages juridiques et financiers choisis pour moderniser et/ou exploiter les stades, par les collectivités propriétaires (par exemple la Métropole Européenne de Lille pour le stade Pierre Mauroy – Decathlon Aréna), les exploitants tiers (par exemple la société Nice Eco Stadium, titulaire du contrat de partenariat du stade Allianz Riviera) ou les clubs directement (par exemple l'Olympique de Marseille pour le stade Vélodrome).



Le stade de l'Allianz Riviera à Nice

©Ville de Nice

Dans une logique d'implication plus forte des sociétés sportives dans la gestion des stades, il apparaîtrait désormais plus pertinent de confier ce droit de « naming », lié étroitement à l'exploitation commerciale des enceintes, aux seuls clubs. Par ailleurs, ceux-ci sont certainement les mieux à même de le valoriser, notamment en le complétant par des droits additionnels qui leur sont propres (visibilité sur les tenues sportives, accès billetterie/espaces VIP pendant les matches, activations avec les joueurs...).

En tout état de cause, le stade étant un élément fort d'identification du club résident, le « naming » de l'équipement peut obérer ses capacités à contracter ses propres partenariats¹⁴³. Si ce droit ne lui est pas confié, la collectivité propriétaire doit alors, *a minima*, associer le club au choix du « nameur » pour éviter de le pénaliser.

Dans l'hypothèse où la collectivité octroierait ce droit au club résident, notamment en contrepartie de la gestion intégrale de l'équipement, il est alors recommandé d'intégrer dans le contrat de stade, dans une logique de partage des recettes, une redevance spécifique (distincte de la redevance d'occupation) assise sur le chiffre d'affaires provenant du seul « naming ».

La collectivité doit par ailleurs veiller à bien disposer des droits patrimoniaux d'auteur sur l'ouvrage, afin de pouvoir accorder le droit de « naming » au club sans contestation des architectes¹⁴⁴.

¹⁴² Cf. étude figurant en annexe « *Panorama des modes de collaboration entre collectivités et clubs professionnels de Ligue 1 et Top 14* »

¹⁴³ Les concurrents du « nameur » sont incontestablement désincités à devenir partenaires du club résident

¹⁴⁴ Une récente décision du tribunal judiciaire de Toulon a, en revanche, précisé que le « naming » d'un stade ne portait pas atteinte, *a priori*, au droit moral des architectes, Cf. TJ Toulon, 2e ch., 4 sept. 2025, n° 24/01921

Il convient enfin de relever que, si le « naming » des infrastructures sportives est désormais une pratique courante sur le territoire national, il ne dispose pas d'une véritable reconnaissance légale, notamment au regard des règles encadrant la publicité extérieure.

Pour admettre la régularité du « naming », les collectivités l'assimilent fréquemment à une enseigne au sens de l'article L. 581-3 du Code de l'environnement. Cette qualification n'apparaît toutefois pas pleinement satisfaisante puisque, selon le code de l'environnement, constitue une enseigne « *toute inscription, forme ou image apposée sur un immeuble et relative à une activité qui s'y exerce* ». Or, force est de constater que la marque ou la société donnant son nom à l'infrastructure sportive, dans le cadre du « naming », n'exerce rarement son activité en son sein.

En conséquence, afin de sécuriser la pratique, il est recommandé de reconnaître de manière formelle dans le code du sport ou celui de l'environnement que le nommage des infrastructures sportives s'apparente explicitement à une enseigne au sens de l'article L. 581-3 du code de l'environnement.

10

Bonne pratique

Afin de mieux valoriser les recettes et de favoriser une plus forte implication des clubs dans la gestion et l'exploitation des stades, il est conseillé aux collectivités de leur attribuer le droit de « naming » des enceintes.

En contrepartie, les collectivités sont invitées à intégrer dans les contrats de stade avec les clubs une redevance spécifique, distincte de la redevance d'occupation, assise sur le chiffre d'affaires du seul « naming ».

Les collectivités doivent néanmoins veiller à bien disposer des droits patrimoniaux d'auteur sur l'ouvrage, afin de s'assurer de pouvoir accorder le droit de « naming » sans contestation des architectes.



10

Recommandation

Afin de sécuriser la pratique du « naming » des infrastructures sportives, il est recommandé de reconnaître formellement dans le code du sport ou celui de l'environnement qu'elle constitue, au regard des règles encadrant la publicité extérieure, une enseigne au sens de l'article L. 581-3 du code de l'environnement.



- D'autres mesures, moins structurantes, seraient néanmoins susceptibles d'améliorer également la rentabilité des stades et de favoriser, par voie de conséquence, leur exploitation intégrale par les clubs.

- ✓ En application de l'article L. 3335-4 du code de la santé publique, la vente et la distribution de boissons alcoolisées sont interdites dans les stades. Il est toutefois possible, pour les associations sportives, d'obtenir, par arrêté du Maire, **10 autorisations dérogatoires temporaires de 48 heures par an**. Les espaces hospitalités (salons et loges), en étant considérés comme des espaces de restauration, peuvent en revanche bénéficier d'une dérogation permanente. Ce traitement différencié apparaît **particulièrement injuste et difficilement justifiable**.

Par ailleurs, l'interdiction de principe n'empêche pas les supporters de s'alcooliser dans les bars et autres débits de boissons aux abords des stades avant les rencontres, dans un cadre beaucoup moins sécurisé et régulé que celui des enceintes sportives.

Compte tenu de son caractère inefficace et inéquitable, il est dès lors recommandé de supprimer ou d'assouplir l'interdiction de principe de la vente et de la distribution d'alcool dans les stades. En tout état de cause, en cas de menaces d'atteinte à l'ordre public (par exemple lors des matches à risques), l'autorité de police administrative dispose toujours du pouvoir d'interdire de manière temporaire et proportionnée la vente et la distribution d'alcool à l'intérieur et aux abords des stades.

11

Recommandation



Compte tenu de son caractère inefficace et inéquitable, il est recommandé de supprimer ou d'assouplir l'interdiction de principe de la vente et de la distribution d'alcool dans les stades, prévue par l'article L. 3335-4 du code de la santé publique.

- ✓ Afin d'encourager les employeurs à attribuer des places au plus grand nombre de leurs salariés pour la coupe du monde de rugby et les Jeux Olympiques et Paralympiques de Paris 2024 et favoriser ainsi la participation la plus large du public à ces événements, l'État avait décidé de porter le plafond d'exonération des prélèvements sociaux et fiscaux applicable à ces avantages de 5%, selon la tolérance habituelle, à 25% du plafond mensuel de la sécurité sociale (soit, pour les JOP 2024, 966 € par salarié¹⁴⁵).



La coupe du monde de rugby 2023 en France

Pour faciliter notamment l'achat de places hospitalités par les entreprises, il serait souhaitable de **pérenniser cette augmentation du plafond d'exonération pour les invitations de leurs collaborateurs à des événements sportifs.**

¹⁴⁵ Cf. communiqué de presse N°499 du ministère de l'Économie, des finances et de la souveraineté industrielle et numérique, en date du 11 janvier 2023

12

Recommandation



Dans la continuité des mesures prises à l'occasion de la coupe du monde de rugby et des Jeux Olympiques et Paralympiques de Paris 2024, il est recommandé de pérenniser l'augmentation du plafond d'exonération des prélèvements fiscaux et sociaux, à 25% du plafond de la sécurité sociale, pour les invitations à des événements sportifs offertes par les entreprises à leurs collaborateurs.

Au-delà des recommandations et bonnes pratiques précédemment exposées, **pour permettre juridiquement l'implication plus forte des clubs dans l'exploitation des enceintes, la solution de la vente et de la propriété privée des stades est évidemment envisageable.** Il a toutefois été montré qu'il ne s'agit pas nécessairement de l'option la plus avantageuse ni pour la collectivité ni pour le club (Cf. supra).

Le montage, mutuellement profitable, à privilégier certainement consiste en la conclusion d'un contrat de mise à disposition du stade de longue durée¹⁴⁶ confiant l'exploitation de l'équipement directement au club (c'est-à-dire sans la présence et la médiation d'un exploitant tiers, concessionnaire ou titulaire d'un contrat de partenariat), **lui conférant potentiellement des droits réels sur l'ouvrage, tout en comportant des clauses de sauvegarde au profit de la collectivité permettant à celle-ci d'assurer un rôle de régulateur et de protecteur des intérêts de son territoire.**

2. Un rôle pour les collectivités de régulateur et de protecteur des intérêts de leur territoire

Les collectivités peuvent toujours insérer dans leur contrat de stade, même conclu sur une très longue durée et constitutif de droits réels, des clauses de sauvegarde leur permettant de protéger leurs intérêts et d'assumer une mission de régulateur, dans la continuité de leur rôle et de leur place historique.



Le stade Geoffroy Guichard à Saint-Étienne

- La collectivité a ainsi la possibilité d'intégrer dans le contrat d'occupation une clause imposant au club de lui remettre ponctuellement à disposition l'équipement pour les besoins de l'accueil d'une grande manifestation sportive internationale. Les intérêts du club et de la collectivité pouvant être

¹⁴⁶ Par exemple un bail emphytéotique administratif, un bail à construction ou une convention d'occupation du domaine public, dans les conditions prévues aux articles L.1311-5 à L.1311-8 du Code Général des Collectivités Territoriales

divergents en la matière, cette clause constitue une garantie pour la collectivité de pouvoir présenter la candidature de son stade à l'accueil d'un évènement de grande ampleur, à fortes retombées positives pour son territoire.

Cette faculté de la collectivité doit néanmoins apparaître comme un simple élément accessoire du contrat et non comme son objet principal, afin de ne pas le dénaturer. Pour ce faire, la clause doit être clairement limitée et proportionnée à la durée du contrat (en conséquence le nombre de jours maximum de remise à disposition ou le nombre d'évènements concernés doit nécessairement être fixé contractuellement).

Il est également préférable de **déterminer préalablement dans le contrat les modalités d'indemnisation du club en cas d'activation de la clause**. Il convient tout particulièrement de traiter en amont la question des éventuelles pertes d'exploitation du club consécutives à la perte de jouissance de l'ouvrage, qui constitue très souvent le sujet le plus prégnant avec l'exploitant lors de l'accueil d'un GESI¹⁴⁷. Afin d'éviter ou de limiter le versement d'une compensation en réparation de ce « manque à gagner », la collectivité peut s'engager contractuellement à associer le club à toutes ses candidatures et à l'informer au plus tôt de ses intentions de manière à ce qu'il puisse disposer du temps nécessaire pour anticiper et lisser ses propres évènements et travaux (et réduire ainsi les impacts financiers de l'organisation de l'évènement).

Le contrat peut également prévoir de confier au club, pendant l'accueil des GESI, les prestations indissociables de son occupation et de son exploitation du stade, à savoir essentiellement la fourniture des fluides, la maintenance et l'entretien des installations ou encore la sécurité incendie de l'équipement¹⁴⁸. En revanche, il ne peut pas, sans risque, lui attribuer les prestations opérationnelles liées à l'organisation proprement dite de l'évènement (prestations de sûreté, de nettoyage, réalisation des aménagements temporaires, billetterie, gestion des hospitalités, restauration...)¹⁴⁹.

¹⁴⁷ Cf. par exemple contentieux entre l'État et le consortium du stade de France qui avait sollicité une compensation financière en réparation des pertes d'exploitation liées à l'accueil de l'EURO 2016 ; Cour administrative d'appel de Paris, 4^e chambre, 13 juin 2019, n° 17PA02659

¹⁴⁸ En application de l'article L.1312-1 du code de la commande publique, en raison du caractère indissociable des prestations, la collectivité ne risquerait pas, en les confiant au club, de requalifier en marché public son contrat de stade, dont l'objet principal demeurerait l'occupation de l'équipement ; « *Lorsqu'un acheteur conclut un contrat unique destiné à satisfaire des besoins, objectivement indissociables, qui, d'une part, relèvent du droit commun des marchés prévu au livre Ier de la deuxième partie ou de son livre II relatif aux marchés de partenariat et, d'autre part, ne relèvent pas du présent code, ce contrat est soumis aux dispositions applicables à son objet principal* »

¹⁴⁹ Le nouveau modèle de livraison des JOP 2024 a consacré cette dichotomie entre les prestations liées à l'occupation de l'équipement, intégrées dans les conventions d'utilisation de site (Venue Use Agreement ou « VUA »), et les prestations opérationnelles liées à l'organisation de l'évènement confiées dans le cadre d'un marché public (contrats liés à l'Event Delivery Model ou « EDM »), Cf. rapport au Parlement de la cour des comptes « *l'organisation des Jeux Olympiques et Paralympiques de Paris 2024* », janvier 2023

Ces missions opérationnelles peuvent lui être confiées dans un contrat distinct, soit par la collectivité propriétaire dans le cadre d'un marché public¹⁵⁰, soit directement par l'organisateur de l'évènement. En tout état de cause et au-delà des questions de régularité, le contrat de stade ne doit conférer au club aucun droit d'exclusivité pour la réalisation de ces prestations, l'organisateur de l'évènement pouvant en effet préférer exploiter l'équipement en régie ou via ses propres prestataires.

11

Bonne pratique



Il est conseillé aux collectivités d'intégrer dans leur contrat de stade une clause imposant à leur club de remettre ponctuellement à disposition l'équipement pour les besoins de l'accueil d'une grande manifestation sportive internationale.

Cette clause doit toutefois demeurer un accessoire au contrat, être limitée et encadrée. Les missions à assumer par les clubs en amont et pendant les évènements ainsi que la question de leurs éventuelles indemnités doivent être déterminées préalablement dans le contrat.

- Le contrat de stade peut également constituer un levier pour la collectivité lui permettant de disposer d'un droit de regard et de contrôle sur les conditions de rachat ou de prise de contrôle, totale ou partielle, de son club résident.



Le Parc des Princes à Paris

©PSG

Le contrat étant conclu *intuitu personae* (c'est-à-dire en raison de considérations propres à son cocontractant)¹⁵¹, la collectivité est parfaitement légitime à s'octroyer un pouvoir de contrôle et d'autorisation préalable en cas de changement affectant la propriété et la gouvernance du club résident.

¹⁵⁰ Il faut relever que le COJO a considéré que l'expérience des exploitants dans l'organisation des évènements et leur connaissance unique des sites constituaient « *des raisons techniques* », au sens de l'article R. 2122-3 2° du CCP, de nature à rendre manifestement inutile toute procédure de mise en concurrence. Le COJO a ainsi confié à de nombreux exploitants ces prestations opérationnelles dans le cadre de marché public conclu de gré à gré (Cf. par exemple avec la FFT sur Roland Garros ou avec Viparis pour le parc des expositions)

¹⁵¹ Cf. pour les conventions d'occupation du domaine public, *réponse à la question écrite n° 2824 à l'Assemblée nationale, publiée le 19 septembre 1988*

L'agrément de l'administration est nécessaire en toute hypothèse, même en l'absence de clause contractuelle, lorsque le club cède le contrat à un tiers. En revanche, il faut prévoir une clause étendant explicitement ce contrôle aux évolutions internes du club, principalement à celles de son actionnariat. Cette clause doit permettre à la collectivité de s'opposer à tout changement susceptible d'altérer de manière significative la capacité technique ou financière du club à exécuter le contrat. La collectivité peut, dans ce cadre, effectuer un véritable contrôle de la crédibilité et de la robustesse financières du nouvel actionnaire.

Compte tenu de la fragilité actuelle de l'économie du football français, il existe un risque important de rachat massif des clubs dans les prochaines années, notamment par des entités ne présentant pas toutes les garanties financières nécessaires à leur stabilité et à leur pérennité. Les collectivités pourraient dès lors être amenées, via ce mécanisme du contrat avec le club, à assumer un rôle de régulateur.

Afin de permettre aux collectivités d'exercer de manière optimale ce contrôle, il serait néanmoins utile qu'elles puissent être assistées par des autorités spécialisées. Il serait ainsi pertinent qu'elles disposent d'un pouvoir de saisine de la Direction nationale du contrôle de gestion (DNCG) de la ligue de football professionnel afin que la commission indépendante puisse assurer un contrôle du sérieux financier des projets d'achat, de cession ou de changement d'actionnaires des clubs¹⁵². Il serait également intéressant qu'elles puissent saisir, selon une procédure dédiée à définir, les services de Tracfin pour que ceux-ci identifient et vérifient la régularité des circuits financiers utilisés et de l'origine des capitaux des nouveaux actionnaires.

Compte tenu des impacts majeurs des rachats des clubs pour leur territoire, ce pouvoir de saisine des autorités spécialisées devrait certainement être reconnu à toutes les collectivités concernées, même celles n'ayant pas la propriété de leur stade (à tout le moins à la collectivité du bloc communal en charge des relations avec le club résident et des missions « ex-stadia »).

12

Bonne pratique



Il est recommandé aux collectivités d'intégrer dans leur contrat de stade une clause leur octroyant un droit de regard et de contrôle en cas de modification affectant la propriété et la gouvernance de leur club résident. Cette clause doit leur permettre de vérifier la crédibilité et la robustesse financière des nouveaux actionnaires.

¹⁵² Cf. en ce sens, proposition de loi visant à lutter contre les dérives de la multipropriété dans le secteur du football professionnel, n° 1301, déposée le jeudi 17 avril 2025

13

Recommandation



Afin de les aider à vérifier la crédibilité, la robustesse et la régularité des opérations de rachat des clubs, il est recommandé que la loi reconnaisse aux collectivités concernées un pouvoir de saisine spécifique d'autorités spécialisées comme la Direction nationale du contrôle de gestion de la ligue de football professionnel et les services de Tracfin.

- Par ailleurs, afin d'asseoir ce rôle de régulateur et d'être véritablement en mesure de peser dans les discussions autour du devenir de leur club, **les collectivités devraient avoir la possibilité de mettre en œuvre les dispositifs classiques d'aides aux entreprises en difficulté.**

Conformément au principe général posé par l'article L 122-11 du code du sport, les sociétés sportives ne peuvent en effet pas bénéficier de ce régime spécifique¹⁵³. Cette interdiction apparaît désormais difficilement compréhensible, notamment au regard de l'importance des clubs dans le tissu économique et social du territoire ainsi que des impacts majeurs engendrés, le cas échéant, par leur liquidation.

Dans le contexte actuel de grande vulnérabilité des clubs et de financiarisation croissante de leur actionnariat fragilisant leur ancrage territorial, la possibilité de soutenir les sociétés sportives en difficulté constituerait un moyen d'aider à leur sauvegarde mais également de faciliter des solutions alternatives de reprise plus locales et pérennes.

14

Recommandation



Afin d'asseoir leur rôle de régulateur et pour leur permettre véritablement d'agir de manière sécurisée pour la sauvegarde et la pérennité des clubs, il est recommandé d'autoriser les collectivités, par dérogation à l'article L.122-11 du code du sport, à appliquer au profit des sociétés sportives le régime spécifique des aides aux entreprises en difficulté.

- Pour conforter leur rôle de régulateur et faciliter leurs investissements dans les stades, **il apparaît nécessaire, dans le contexte actuel de contraction des finances publiques locales, de rechercher de nouvelles sources de financement pour les collectivités.** Sur les 20 dernières années, dans les 36 plus grands stades de ligue 1 et de TOP 14, les collectivités publiques ont en effet porté la majeure partie des 3,1 milliards d'euros d'investissement public¹⁵⁴.

¹⁵³ L'article L. 122-11 du code du sport précise que « les sociétés sportives ne peuvent bénéficier des aides prévues par les dispositions du titre Ier du livre V de la première partie du code général des collectivités territoriales ainsi que par l'article L. 2251-3 du même code »

¹⁵⁴ Sur 4 milliards d'investissement total dans les stades, Cf. étude figurant en annexe « Panorama des modes de collaboration entre collectivités et clubs professionnels de Ligue 1 et Top 14 »

La suppression en 2015 de la taxe sur les spectacles afférents aux réunions sportives a pénalisé sans conteste les collectivités ¹⁵⁵. Elle a en effet été remplacée par un fonds de compensation **inadapté** puisqu'il a cristallisé les montants reversés au niveau des recettes perçues au titre de l'impôt en 2013 (les montants ne sont donc pas indexés et ne suivent pas le dynamisme des recettes de billetterie). Le mécanisme apparaît également **injuste** car il ne profite qu'aux seules collectivités ayant instauré l'impôt avant sa disparition. Les débats parlementaires autour de la loi de Finances 2026 ont enfin montré que le mécanisme était **fragile** puisque le projet de loi initial envisageait clairement sa suppression¹⁵⁶.

Dans une logique de redéfinition des relations entre les clubs et les collectivités, impliquant une plus grande hybridation des financements publics et privés, **il apparaîtrait opportun et légitime de rétablir une taxe sur la billetterie des réunions sportives**, additionnelle à la TVA (pour respecter le cadre communautaire), sur le modèle par exemple de la taxe sur les spectacles vivants.

15

Recommandation



Afin de conforter le rôle de régulateur des collectivités et de faciliter le financement de leurs investissements dans les stades, il est recommandé de rétablir une taxe assise sur les recettes de billetterie des réunions sportives.

¹⁵⁵ Il s'agissait d'une taxe, que les communes pouvaient instaurer, comportant un taux moyen de 8% applicable aux recettes brutes de billetterie des réunions sportives. Le produit était perçu directement par les communes accueillant les manifestations assujetties

¹⁵⁶ L'article 34 du projet de loi des Finances 2026 prévoyait en effet la suppression de la compensation versée aux collectivités au titre des pertes de recettes liées à l'impôt sur les spectacles

Conclusion

Le parc national des grands stades devra, à moyen terme, faire l'objet d'une nouvelle modernisation d'ampleur pour permettre son adaptation aux nouveaux standards techniques et fonctionnels mais également afin de répondre aux nouvelles attentes et exigences sociales et environnementales.

Pour ce faire, afin de profiter de l'effet mobilisateur et facilitateur de l'accueil d'un grand évènement sportif international, il serait opportun que la France candidate à l'organisation d'une nouvelle grande compétition de football.

Toutefois, la procédure de sélection pour l'accueil de l'EURO 2036 ayant d'ores et déjà débuté et la FIFA désignant également de plus en plus tôt les pays hôtes de ses coupes du monde (au regard des précédents, le choix du pays hôte de la coupe du monde 2038 pourrait ainsi intervenir dans les deux prochaines années), les pouvoirs publics et la Fédération Française de Football devront se positionner rapidement.

Cette nouvelle candidature dans un calendrier resserré permettrait par ailleurs de capitaliser sur l'organisation des Jeux Olympiques et Paralympiques de Paris 2024 et des Alpes françaises 2030 et conforterait la place de la France parmi les grandes nations organisatrices de manifestations sportives internationales.

La nouvelle phase de modernisation du parc national constituerait enfin une opportunité et un levier pour redéfinir les relations entre les collectivités et les clubs en facilitant une plus grande implication de ces derniers dans la gestion et l'exploitation technique et commerciale des enceintes. Ce nouveau paradigme permettrait à la fois aux clubs d'obtenir un nouveau relais de croissance de leurs revenus, susceptible de pallier en tout ou partie la baisse durable des droits télévisuels, tout en soulageant les finances publiques locales.

La modernisation du parc national ne devra toutefois pas relever d'une logique uniforme. Si la nécessité de répondre aux exigences environnementales et à l'urgence de la transition écologique impose d'engager une adaptation des équipements, celle-ci devra être priorisée et calibrée en fonction des besoins effectifs des territoires, du potentiel économique des clubs résidents, des usages envisageables de l'équipement et de la soutenabilité de l'investissement public.

Les collectivités pourraient, quant à elles, se recentrer, dans la continuité de leur rôle historique, sur une mission de régulateur et de garant de l'assise territoriale de leurs clubs, d'autant plus indispensable désormais au regard de la financiarisation et de l'internationalisation toujours plus croissantes des sociétés sportives et de l'économie du football et du rugby.

Remerciements

Il est adressé les remerciements les plus chaleureux aux collectivités ayant accueilli Territoire d'Évènements Sportifs et permis notamment d'effectuer des visites de leurs stades et équipements :

- Montpellier Méditerranée Métropole et la Ville de Montpellier
- Brest Métropole et la Ville de Brest
- Nantes Métropole et la Ville de Nantes
- La Ville de Marseille
- La Ville de Saint-Denis
- La Ville de Nice
- La Métropole Européenne de Lille
- Saint-Étienne Métropole et la Ville de Saint-Étienne
- Bordeaux Métropole et la Ville de Bordeaux
- La Métropole de Lyon et la Ville de Lyon
- Toulouse Métropole et la Ville de Toulouse
- Eurométropole de Metz et la Ville de Metz

Territoire d'Évènements Sportifs est également particulièrement reconnaissant envers les collectivités qui ont bien voulu accepter d'être auditionnées pour les besoins du rapport :

- La Ville d'Angers (Yohan BON)
- La Ville d'Auxerre (Yves LASMARTRES et Renaud BUSENHARD)
- La Ville de Bayonne (Cyrille LAIGUILLON)
- La Ville de Bordeaux (Mathieu HAZOUARD et Vincent DEBUSSHERE)
- Bordeaux Métropole (Julien COTTIN et Yasmina DARMANTE)
- La Ville de Brest (Bertrand RIOUALEN, Audrey BOURHIS et Gwenaël LEBLONG-MASCLET)
- La Ville de la Rochelle (Catherine LEONIDAS, Alvana RUIZ et Olivier LUCAS)
- La Ville de Lille (Frédéric MAQUET et Eric SKYRONKA)
- La Ville de Lorient (Mehdi TABOUI)
- La Ville de Lyon (Chantal BOUCHARDON et Karine ALOTTO)
- La Métropole de Lyon (Florestan GROULT)
- La Ville de Marseille (Isabelle POMES et Daphnée JOLY)
- La Ville de Metz (Sébastien REICHARDT)
- La Ville de Montpellier (Mathieu FONTENEAU)
- La Ville de Colombes (Joachim ARPHAND et Fatoumata SOW)
- La Ville de Nantes (Eric BOUQUIN et Stéphane GACHET)
- La Ville de Nice (Emmanuel CHARLOT)
- La Ville de Reims (Raphael BLANCHARD et Arnaud CHARLIAC)
- La Ville de Rennes (Frédéric BOURCIER et Marc DELAUNAY)
- La Ville de Saint-Étienne (Marianne PETIOT et Frédéric DURAND)
- La Ville de Strasbourg (Ludovic HUCK)
- La Ville de Toulouse (Damien CONSOLA et Sylvie GONNET)
- La Ville de Vannes (Bruno LE GALL)
- La Ville de Paris (Pierre RABADAN et Pascal MATHIEU)

Territoire d'Évènements Sportifs exprime enfin sa gratitude à :

- Stéphane COTON pour son accompagnement
- Patrick BAYEUX et l'agence KENEO (notamment Florian NIEDERLANDER) pour les échanges et leurs travaux sur le panorama des modes de collaboration entre collectivités et clubs professionnels de Ligue 1 et Top 14

Annexe 1 : Liste des préconisations du rapport

I/ Bonnes pratiques

- **N°1** : *Sous réserve que les ouvrages soient bien affectés principalement à l'usage du sport professionnel à l'exclusion d'autres activités susceptibles d'être qualifiées de mission de service public, il est recommandé aux collectivités de déclasser leur grand stade dans leur domaine privé afin d'en faciliter la gestion et la valorisation.*
- **N°2** : *Si la collectivité fait le choix de conserver la maîtrise d'ouvrage, il est recommandé pour rénover ou construire son stade d'avoir recours à un marché global (marché de conception-réalisation ou marché global de performance), notamment lorsque le projet comporte des ambitions fortes en matière environnementale.*

La collectivité doit toutefois, dans cette hypothèse, affecter au projet une équipe solide dotée de toutes les compétences pour suivre de manière efficace le contrat et assumer pleinement ses missions de maître d'ouvrage.

- **N°3** : *Si la collectivité fait le choix de conserver la maîtrise d'ouvrage, il est toutefois recommandé pour rénover ou construire son stade d'associer étroitement le club résident à toutes les étapes de l'opération (définition du cahier des charges, analyse des offres et choix des entreprises attributaires ainsi que suivi de la phase chantier).*
- **N°4** : *Au regard des précédents et sauf à disposer de garanties très sérieuses sur l'équilibre économique du contrat, il n'est pas recommandé aux collectivités d'avoir recours à une concession pour moderniser et exploiter leur grand stade.*
- **N°5** : *Sauf si l'évaluation préalable, menée de manière approfondie et sans occulter le montage en maîtrise d'ouvrage publique, démontre sans conteste que le transfert de risques envisagé permet de le rendre comparativement plus avantageux, il est recommandé aux collectivités de s'abstenir de recourir au marché de partenariat.*

En tout état de cause, au regard des précédents, il convient de s'interroger préalablement sur l'intégration de l'exploitation commerciale dans la mission globale confiée au partenaire.

- **N°6** : *Il est recommandé aux collectivités souhaitant vendre leur stade d'effectuer au préalable un bilan coûts/avantages de la cession par rapport à la mise à disposition exclusive de l'équipement dans le cadre d'un contrat de longue durée avec constitution de droits réels (BEA, bail à construction ou CODP sur le fondement des articles L.1311-5 à L.1311-8 du CGCT).*

Le cas échéant, pour éviter toute intention spéculative de l'acquéreur, il est préconisé aux acteurs publics de protéger la destination de l'ouvrage ou même ses caractéristiques patrimoniales en utilisant l'instrument du Plan Local d'Urbanisme.

Il est conseillé également d'insérer dans l'acte de vente une ou plusieurs clauses anti-spéculatives.

- **N°7** : Au regard de la jurisprudence, il est recommandé aux collectivités de négocier avec les clubs des redevances d'occupation de leur stade prenant en compte les charges de l'ouvrage qu'elles supportent directement mais également toutes les recettes liées à l'utilisation de l'enceinte. La redevance doit aussi s'apprécier, au moins à titre indicatif, au regard de la valeur locative de l'équipement.

Par sécurité juridique et pour des raisons également opérationnelles, il est préférable par ailleurs que la redevance comporte une part variable assise sur les revenus générés par le club du fait de son utilisation du stade.

- **N°8** : Pour des raisons de sécurité juridique et de transparence, il est déconseillé aux collectivités de minorer la redevance d'occupation de leur stade dans le but de soutenir leur club résident.

L'outil le plus adapté, pour ce faire, demeure la subvention ou le marché de prestation de services dans les conditions restrictives prévues par le code du sport.

- **N°9** : Pour faciliter le financement des opérations d'amélioration de la performance énergétique de leurs grands stades, les collectivités peuvent solliciter des contributions du Fonds d'accélération de la transition écologique dans les territoires « fonds vert » et/ou du Fonds européen de développement régional (FEDER), les deux dispositifs ayant intégré la rénovation énergétique des bâtiments publics dans leurs priorités.

- **N°10** : Afin de mieux valoriser les recettes et de favoriser une plus forte implication des clubs dans la gestion et l'exploitation des stades, il est conseillé aux collectivités de leur attribuer le droit de « naming » des enceintes.

En contrepartie, les collectivités sont invitées à intégrer dans les contrats de stade avec les clubs une redevance spécifique, distincte de la redevance d'occupation, assise sur le chiffre d'affaires du seul « naming ».

Les collectivités doivent néanmoins veiller à bien disposer des droits patrimoniaux d'auteur sur l'ouvrage, afin de s'assurer de pouvoir accorder le droit de « naming » sans contestation des architectes.

- **N°11** : Il est conseillé aux collectivités d'intégrer dans leur contrat de stade une clause imposant à leur club de remettre ponctuellement à disposition l'équipement pour les besoins de l'accueil d'une grande manifestation sportive internationale.

Cette clause doit toutefois demeurer un accessoire au contrat, être limitée et encadrée. Les missions à assumer par les clubs en amont et pendant les événements ainsi que la question de leurs éventuelles indemnités doivent être déterminées préalablement dans le contrat.

- **N°12** : Il est recommandé aux collectivités d'intégrer dans leur contrat de stade une clause leur octroyant un droit de regard et de contrôle en cas de modification affectant la propriété et la gouvernance de leur club résident.

Cette clause doit leur permettre de vérifier la crédibilité et la robustesse financière des nouveaux actionnaires.

2/ Recommandations

- **N°1** : Pour des raisons d'efficacité et d'homogénéisation, il est recommandé de parachever le mouvement de transfert des grands stades vers les communautés urbaines et les métropoles, en reconnaissant explicitement dans une loi de décentralisation le caractère communautaire ou métropolitain des équipements sportifs ayant une jauge supérieure à 15 000 spectateurs.
- **N°2** : Compte tenu de la complexité et des risques liés à la mise en œuvre de la procédure de sélection préalable prévue par l'article L. 2122-1-1 du code général de la propriété des personnes publiques, il est recommandé d'instituer formellement une dérogation permettant aux collectivités territoriales et aux établissements publics de coopération intercommunale de délivrer, de gré à gré, des titres d'occupation de leur grand stade à leur club professionnel résident.
- **N°3** : Par souci de cohérence et pour faciliter la réalisation de travaux dans les grands stades par les clubs, il est recommandé d'autoriser les collectivités à leur verser des aides pour contribuer au financement de l'acquisition, de la réalisation ou de la rénovation d'équipements sportifs.

Ces financements devront néanmoins s'insérer dans le cadre et les limites posés par le régime exempté de notification à la commission européenne relatif aux aides en faveur des infrastructures sportives.

- **N°4** : Par sécurité juridique et pour faciliter les discussions avec les clubs, il est recommandé après échanges avec les ligues professionnelles de transposer dans un texte de nature législative ou réglementaire, et de rendre ainsi contraignants, les principaux apports de l'instruction nationale du 17 mai 2022 relative aux modalités de fixation des redevances d'occupation des stades par des clubs résidents professionnels de football et de rugby (notamment l'assiette de la redevance, le calcul de la valeur locative, la décomposition en une part fixe et une part variable, le mécanisme permettant de prendre en compte les investissements réalisés par le club, l'exclusion explicite de l'assiette des droits télévisuels ainsi que le principe d'un plafonnement du loyer déterminé par rapport au chiffre d'affaires des clubs).
- **N°5** : Pour favoriser la prise en charge directe par les clubs des prestations d'exploitation technique et de maintenance des stades, il est recommandé d'autoriser formellement les collectivités à leur apporter des aides à la gestion et à l'exploitation des enceintes, au-delà des seules actions de sécurisation du public et de prévention de la violence, de manière

exceptionnelle, temporaire et dégressive se limitant aux seules périodes de difficultés sportives et économiques des clubs.

- **N°6** : *Pour favoriser les actions, au-delà des seules opérations de travaux, permettant de gérer et d'exploiter les stades de manière plus durable et décarbonée, il est recommandé de compléter les missions d'intérêt général des clubs subventionnables en ajoutant à l'article R113-2 du code du sport un point 4° « La mise en œuvre d'actions visant à l'amélioration de la performance énergétique ou favorisant la transition énergétique et environnementale dans les enceintes sportives ».*

- **N°7** : *Afin de faciliter la modernisation du parc national des grands stades et au regard des potentielles retombées positives ainsi que des chances sérieuses d'une candidature française exemplaire, il est recommandé que la France postule à l'accueil d'une nouvelle grande compétition internationale de football, à savoir l'organisation :*

- soit de la coupe du monde 2038, en association éventuellement avec un pays voisin pour limiter le bilan carbone de la compétition

- soit de l'EURO 2036 masculin

Afin de mobiliser également les stades de jauge intermédiaire, il est préconisé que la France candidate également à l'EURO 2033 féminin, voire à l'accueil d'une édition du mondial des clubs de la FIFA à l'horizon 2033 ou 2037 (si le nouveau format de la compétition est un succès et devient pérenne).

- **N°8** : *Afin de permettre la modernisation du parc national dans l'optique de l'accueil d'une nouvelle grande compétition de football, il est recommandé que l'État accompagne la réalisation des travaux, sur le modèle des précédentes politiques publiques déployées à l'occasion de l'organisation de Grands Évènements Sportifs Internationaux en France, en prévoyant un dispositif d'aides au financement des opérations ainsi que les mesures normatives facilitant les procédures et levant les obstacles juridiques à la construction et à la rénovation des stades.*

L'accompagnement de l'État devra toutefois être éco-conditionné afin de s'assurer que les enjeux énergétiques et environnementaux soient au cœur des projets. La participation financière de l'État, en la matière, devra néanmoins apparaître complémentaire aux aides déjà prévues pour répondre aux objectifs de la loi pour la Transition Énergétique et la Croissance Verte afin d'accélérer le rythme de la décarbonation des enceintes.

- **N°9** : *Afin de favoriser les investissements matériels et immatériels des clubs nécessaires à la prise en charge de l'exploitation commerciale intégrale des stades, il est recommandé d'étendre la possibilité pour les collectivités d'apporter leur garantie aux clubs, prévue par l'article L.113-1 du code du sport, aux emprunts contractés pour les financer.*

Toutefois, afin de contenir l'exposition aux risques des collectivités, cette garantie sera limitée à 30% des emprunts et concernera les seuls emprunts contractés pendant la phase d'appropriation de l'équipement par le club.

- **N°10** : *Afin de sécuriser la pratique du « naming » des infrastructures sportives, il est recommandé de reconnaître formellement dans le code du sport ou celui de l'environnement qu'elle constitue, au regard des règles encadrant la publicité extérieure, une enseigne au sens de l'article L. 581-3 du code de l'environnement.*
- **N°11** : *Compte tenu de son caractère inefficace et inéquitable, il est recommandé de supprimer ou d'assouplir l'interdiction de principe de la vente et de la distribution d'alcool dans les stades, prévue par l'article L. 3335-4 du code de la santé publique.*
- **N°12** : *Dans la continuité des mesures prises à l'occasion de la coupe du monde de rugby et des Jeux Olympiques et Paralympiques de Paris 2024, il est recommandé de pérenniser l'augmentation du plafond d'exonération des prélèvements fiscaux et sociaux, à 25% du plafond de la sécurité sociale, pour les invitations à des événements sportifs offertes par les entreprises à leurs collaborateurs.*
- **N°13** : *Afin de les aider à vérifier la crédibilité, la robustesse et la régularité des opérations de rachat des clubs, il est recommandé que la loi reconnaisse aux collectivités concernées un pouvoir de saisine spécifique d'autorités spécialisées comme la direction nationale du contrôle de gestion de la ligue de football professionnel et les services de Tracfin.*
- **N°14** : *Afin d'asseoir leur rôle de régulateur et pour leur permettre véritablement d'agir de manière sécurisée pour la sauvegarde et la pérennité des clubs, il est recommandé d'autoriser les collectivités, par dérogation à l'article L.122-11 du code du sport, à appliquer au profit des sociétés sportives le régime spécifique des aides aux entreprises en difficulté.*
- **N°15** : *Afin de conforter le rôle de régulateur des collectivités et de faciliter le financement de leurs investissements dans les stades, il est recommandé de rétablir une taxe assise sur les recettes de billetterie des réunions sportives.*



Sommaire

Partie 1.

Contexte et objectifs de l'étude

Partie 2.

Méthodologie

Partie 3.

Le stade, élément central des relations

Partie 4.

Les différents modes de soutiens aux clubs

Partie 5.

La RSE

Partie 6.

Les perceptions des relations

CONTEXTE

Dans le cadre de son nouveau plan stratégique 2025-2027, l'association Territoires d'Événements Sportifs (TES) a engagé deux travaux d'envergure visant à mieux comprendre et renforcer les dynamiques entre sport professionnel et territoires :

- Une étude sur l'état des lieux et les perspectives d'évolution des grands stades en France, initiée à la suite d'une lettre de mission du ministère des Sports en décembre 2024 ;
- **Un panorama des modes de collaboration entre clubs professionnels (Ligue 1 et Top 14) et collectivités territoriales.**

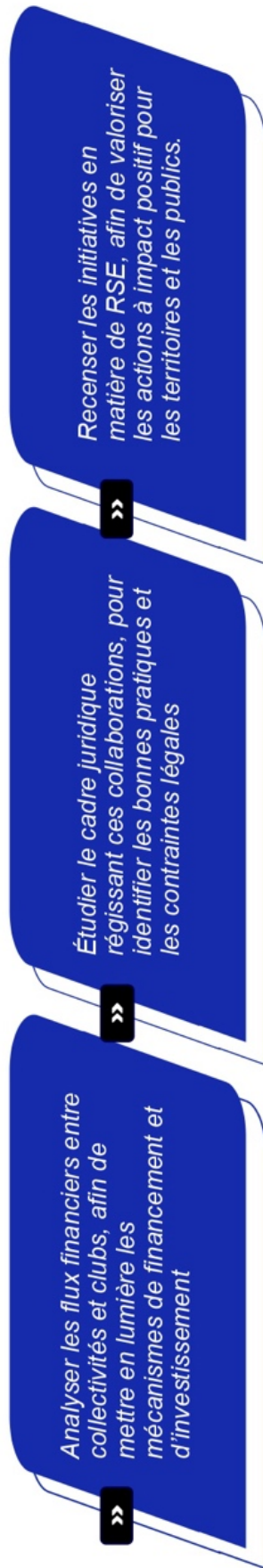
« Les collectivités locales sont les acteurs publics majeurs des projets de rénovation et de construction des grandes enceintes sportives. Leur expertise doit être mise à contribution. Cette mission confiée à Territoires d'Événements Sportifs va permettre de préparer l'avenir de nos grands stades au plus près des réalités de terrain. »

Gil Avérus, ministre des Sports, de la Jeunesse et de la Vie associative





OBJECTIFS DE L'ÉTUDE



- » **SOULIGNER LA DIVERSITÉ DE SITUATIONS**
- » **METTRE EN AVANT DES INDICATEURS DE COMPARABILITÉ**

Périmètre 1

- Championnats Ligue 1 et Top 14
- Saisons 2024-2025 et 2025-2026

31

collectivités

36

clubs

35

stades



Football Rugby

Nous avons pris le parti d'interroger exclusivement les collectivités territoriales afin de nous concentrer sur le point de vue des acteurs publics sur les modes de collaboration avec le secteur professionnel.

Périmètre 2

Les collectivités ayant répondu à l'enquête

Issues du Périmètre 1

Au total

21

collectivités

24

collectivités¹

26

clubs

28

clubs²

25

stades

29

stades³



¹ En comptant la Ville de Colombes et les EPCI de Bordeaux et Lyon

² En comptant les Girondins de Bordeaux et le Racing 92

³ En comptant le Stade Atlantique Bordeaux Métropole, Stade départemental Yves-du-Manoir, projet Arkéa Park, Stade Charléty



Approche méthodologique



- Rapports des Chambres régionales des comptes
- Contrats de mise à disposition ou conventions d'occupation
- Données et rapports des instances (LFP, LNR, etc.)
- Publications institutionnelles et presse économique/sportive

Affluence moyenne

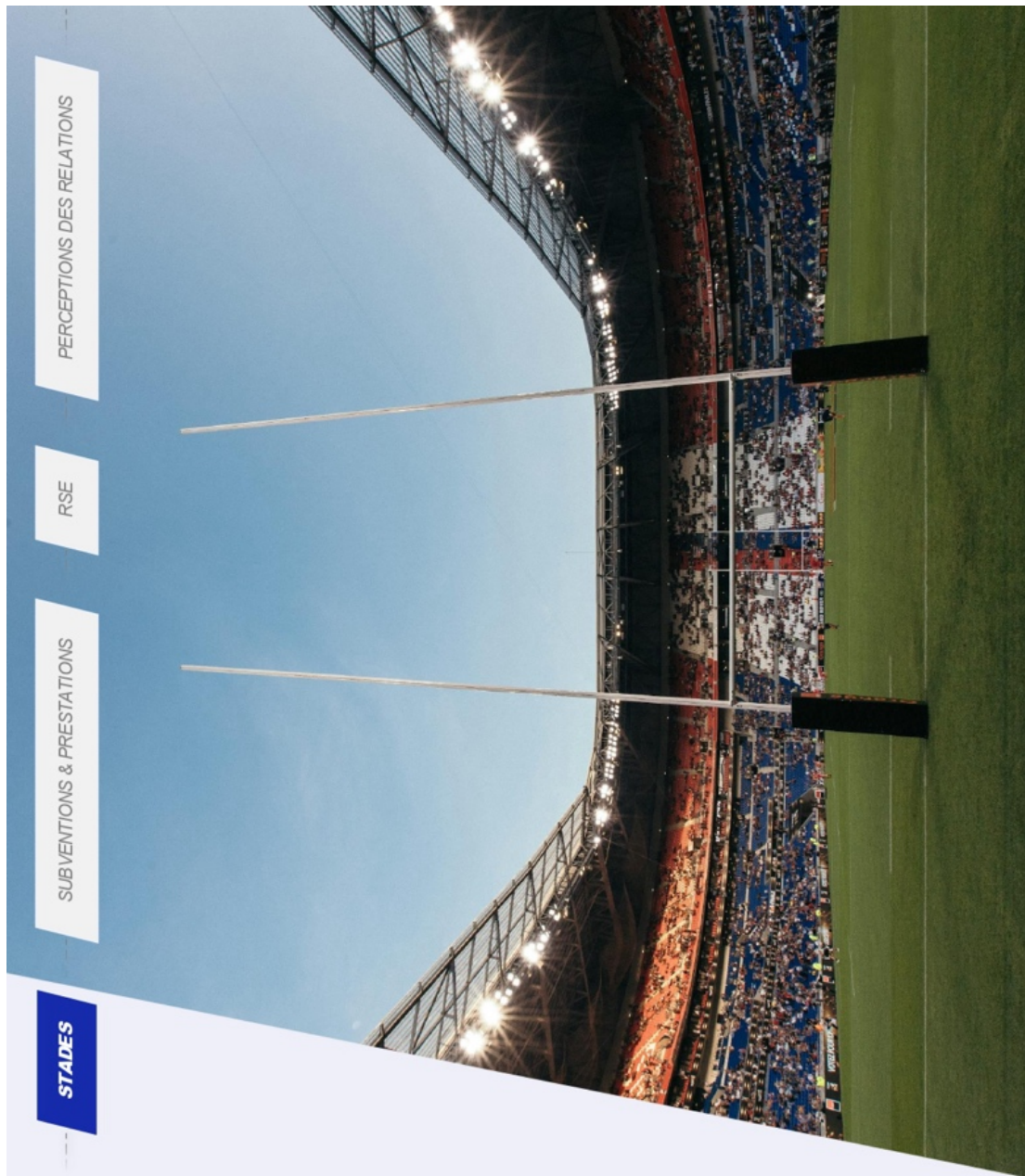
Périmètre 1 – Saison 2024-2025

22 771

Affluence moyenne des clubs de 1^{ère} division de rugby et football en France – Saison 2024-2025

- ⚽ **Affluence moyenne en Ligue 1 : 27 948**
 - 7 clubs ont plus de 90% de taux de remplissage
 - Taux de remplissage moyen : 86,7%, soit +1 point vs 2023-2024
- ⚾ **Affluence moyenne en Top 14 : 16 114**
 - 8 clubs ont plus de 90% de taux de remplissage
 - Taux de remplissage moyen : 81,7% (à noter que plusieurs clubs jouent dans plus d'un stade)

Sources : LNR, LFP



Affluence moyenne

Périmètre 1 – Saison 2024-2025

22 771

Affluence moyenne des clubs de 1^{ère} division de rugby et football en France – Saison 2024-2025

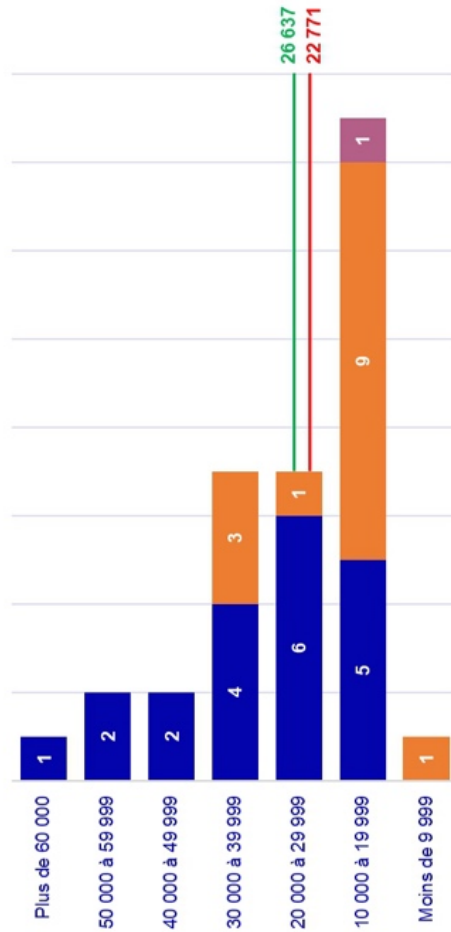
- **Affluence moyenne en Ligue 1 : 27 948**
- 7 clubs ont plus de 90% de taux de remplissage
- Taux de remplissage moyen : **86,7%**, soit +1 point vs 2023-2024

- **Affluence moyenne en Top 14 : 16 114**
- 8 clubs ont plus de 90% de taux de remplissage
- Taux de remplissage moyen : **81,7%** (à noter que plusieurs clubs jouent dans plus d'un stade)

Sources : LNR, LFP

Capacité des stades

Périmètre 1 – 35 stades



Sources : LNR, sites officiels des clubs de football

Capacité moyenne des stades de 1^{ère} division

France
 Football* : 31 733
 Rugby* (à XV) : 19 027

+ Angleterre
 Football : 41 503
 Rugby (à XV) : 16 170

Allemagne
 Football : 43 327

*y.c. Jean Bouin

13

Nombre de places pour 100 habitants

Périmètre 1 – Saison 2024-2025

18,3

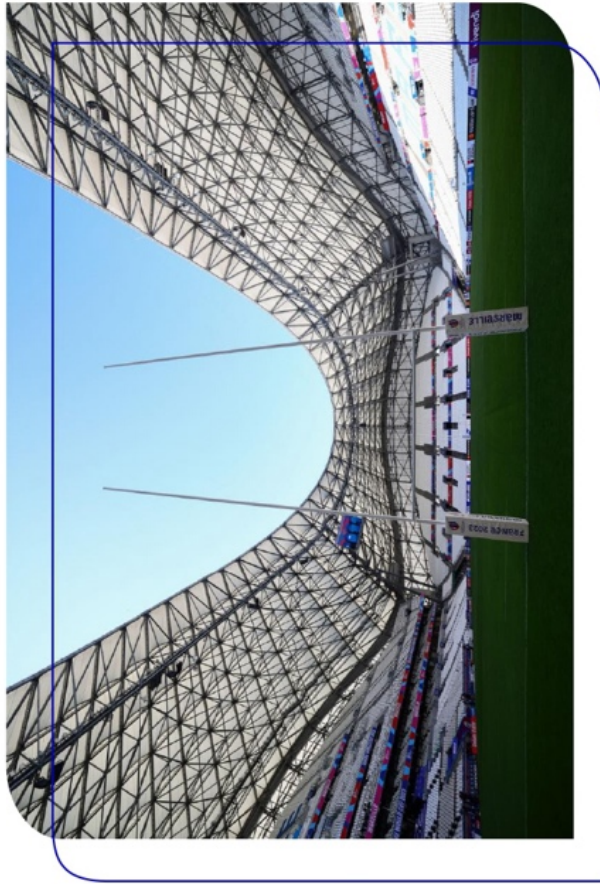
Places en moyenne pour 100 habitants (commune)

- Moyenne : 18,3
- Médiane : 12,6
- Valeur maximale : 116,9
Stade Bollaert-Delelis - Lens
- Valeur minimale : 0,9
Stade Jean Bouin - Paris

6,6

Places en moyenne pour 100 habitants (EPCI)*

- Moyenne : 6,6
- Médiane : 5,8
- Valeur maximale : 27,3
Stade Abbé-Deschamps – Auxerre
- Valeur minimale : 0,3
Stade Jean Bouin - Paris



Les modèles de construction et de gestion des stades

CONCERNANT LA RÉALISATION

LES STADES D'INITIATIVE PRIVÉE
(et donc gérés par les clubs)

**LES STADES D'INITIATIVE PUBLIQUE
SOUS MAITRISE D'OUVRAGE PRIVÉE**
(notamment les PPP)

**LES STADES D'INITIATIVE PUBLIQUE
SOUS MAITRISE D'OUVRAGE PUBLIQUE**
(la majorité)

CONCERNANT L'EXPLOITATION

LES STADES SOUS GESTION PRIVÉE

**LES STADES SOUS GESTION MIXTE PUBLIQUE
PRIVÉE**

LES STADES SOUS GESTION PUBLIQUE

Périmètre 1 – 35 stades

En vert : stades hors périmètre

Construction financement

	Privé	Mixte public privé	Public	
Gestion	Privée	<ul style="list-style-type: none"> Orange Vélodrome - Olympique Marseille Pierre Mauroy Décaathlon Arena - LOSC Matmut Stadium Gerland - LOU Rugby Allianz Riviera - OGC Nice Parc des Princes - PSG Stade Bollaert - RC Lens 	<ul style="list-style-type: none"> Orange Vélodrome - Olympique Marseille Pierre Mauroy Décaathlon Arena - LOSC Matmut Stadium Gerland - LOU Rugby Allianz Riviera - OGC Nice Parc des Princes - PSG Stade Bollaert - RC Lens 	<ul style="list-style-type: none"> Océane - Havre Athletic Club Roazhon Park - Stade Rennais Jean Bouin - Stade Français et Paris FC La Beaujoire - FC Nantes
	Mixte publique	<ul style="list-style-type: none"> La Meinau - RC Strasbourg Alsace Pierre Fabre - Castres Olympique Jean Dauger - Aviron Bayonnais Raymond-Kopa - SCO Angers Saint-Symphorien - FC Metz Defflandre - Stade Rochelais 	<ul style="list-style-type: none"> La Meinau - RC Strasbourg Alsace Pierre Fabre - Castres Olympique Jean Dauger - Aviron Bayonnais Raymond-Kopa - SCO Angers Saint-Symphorien - FC Metz Defflandre - Stade Rochelais 	
	Publique		<ul style="list-style-type: none"> Stade Atlantique Bordeaux Métropole - FC Girondins de Bordeaux 	<ul style="list-style-type: none"> Stadium - Toulouse FC Francis Le Blé - Stade Brestois 29 Le Moustoir - FC Lorient Chaban-Delmas - UBB La Mosson - Montpellier MHSC Septeo Stadium - Montpellier Hérault Rugby Auguste Delaune - Stade de Reims Geoffroy Guichard - AS Saint Etienne Le Hameau - Section Paloise Mayol - RC Toulon Stade Louis II - AS Monaco La Rabine - RC Vannes Aimé Giral - USA Perpignan Sapiac - US Montauban

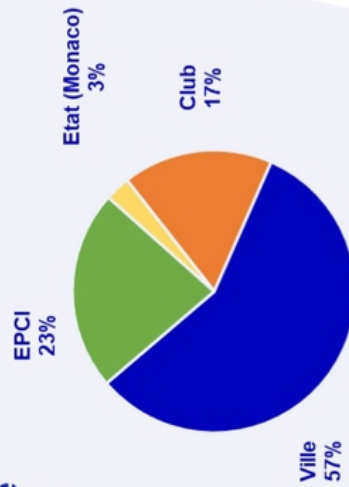
Propriété des stades

Périmètre 1 – 35 stades

83%

des stades de L1 et Top 14 sont de propriété publique.

Propriété du stade



Une grande majorité de stades sont de propriété publique

- 83% des stades de L1 et Top 14 étudiés sont de propriété publique.
- Un nombre qui reflète la tradition d'investissement des collectivités locales dans les infrastructures sportives

Une tendance émergente des clubs à vouloir devenir propriétaire

- Depuis l'OL en 2017, de plus en plus de clubs ont pour ambition de devenir propriétaires de leur enceinte.
- Objectif de sécuriser des revenus réguliers et diversifier leurs ressources.
- Enjeu d'autant majeur, que les clubs subissent depuis quelques années la crise des droits télévisuels du marché français, autrefois pilier de leur modèle économique.

Un investissement difficile à assumer dans le contexte actuel

- De nombreux clubs privilégient aujourd'hui le statut de locataire à plus ou moins long terme plutôt que celui de propriétaire.
- L'acquisition d'un stade représente un investissement initial particulièrement lourd, difficile à assumer dans un contexte économique fragile.
- Stabilité d'exploitation sans supporter les coûts élevés liés à la propriété et à l'entretien de l'équipement.

Construction et gestion des stades

Périmètre 1 – 35 stades

		Construction financement				
		Privé	Mixte public privé	Public		
Gestion	Privée	5 stades 14%	6 stades 17%	4 stades 11%	4,3%	
	Mixte publique privée		6 stades 17%		17%	60%
	Publique			14 stades 40%	40%	
		14%	34%	51%		

Des stades majoritairement construits et financés par les collectivités locales

- Des stades d'initiative privée minoritaires entre stades historiques et initiatives récentes
- Des modèles mixtes en développement depuis l'Euro 2016

Une gestion des stades qui bascule vers les clubs

- Le modèle historique de gestion publique avec mise à disposition minoritaire
- Une majorité des stades gérée par les clubs

Investissements dans les stades depuis 20 ans

Périmètre 1

+ Stade Atlantique Bordeaux Métropole : 36 stades

4 Mds € d'investissement depuis 20 ans
dont **3,1 Mds €** d'investissement public
Soit **78 %**

- Un coût annuel d'investissement public d'env. 155 M€ soit 2,2 € / habitant
- Sachant que les collectivités dépensent dans le sport en moyenne l'équivalent de 160 € / habitant

Montant des investissements selon le mode de construction et de gestion des stades

Légende
Investissement total depuis 20 ans
Dont investissement public

Construction financement

	Privé	Mixte public privé	Public	Total
Privée	1 Mds€ 418 M€ (40%)	1,4 Mds€ 1,3 Mds€ (92%)	470 M€ 470 M€ (100%)	2,9 Mds€ (74%) 2,2 Mds € (71%)
Mixte publique privée		310 M€ 207 M€ (67%)		310 M€ (8%) 207 M€ (7%)
Publique		264 M€ 244 M€ (92%)	447 M€ 447 M€ (100%)	712 M€ (18%) 691 M€ (22%)
Total	1 Mds€ (26%) 418 M€ (13%)	2 Mds€ (50%) 1,74 Mds€ (57%)	917 M€ (23%) 917 M€ (30%)	

Gestion

Redevance

▲ Périmètre 2 - Parmi 23 stades de propriété publique

Y compris Stade Atlantique Bordeaux Métropole

Une grande diversité de situation

- Moyenne : 1,726 M€
- Médiane : 466 K€
- Redevance minimale : 100 €
- Redevance maximale : 8,6 M€

Une redevance souvent jugée trop faible par les collectivités et les CRC

Les redevances payées par les clubs pour l'utilisation des stades publics sont souvent bien en dessous du coût réel d'entretien et de fonctionnement des infrastructures.

Le faible impact du mode de gestion sur

les montants de redevance

La différence entre les stades gérés par les clubs et ceux gérés par les collectivités apparaît peu significative lorsqu'on ramène les redevances au nombre de places

Moyenne des redevances (parts fixes + variables), selon le mode de construction et de gestion des stades

		Construction financement			
		Privé	Mixte public privé	Public	
Gestion	Privée		5 239 K€ 105€/place	732 K€ 25€/place	3 549 K€ 75€/place
	Mixte publique privée		568 K€ 25€/place		568 K€ 25€/place
	Publique		1 500 K€ 36€/place	646 K€ 25€/place	731 K€ 26€/place
		Moyenne	2 997 K€ 66€/place	667 K€ 25€/place	

Mise en concurrence des stades

Périmètre 2 - Parmi 23 stades de propriété publique

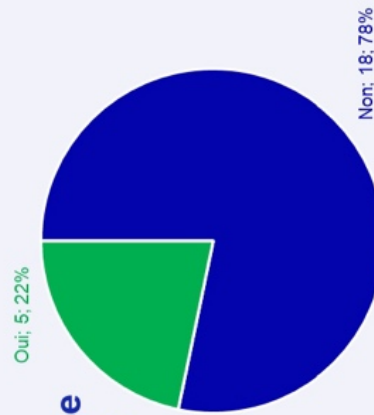
Y compris Stade Atlantique Bordeaux Métropole

78%

des stades étudiés ne sont pas mis en concurrence

Mise en concurrence

Parmi les stades de propriété publique étudiés



Rappel de la réglementation

D'après l'article L2122-1-1 du CG3P, une collectivité ne peut plus, depuis 2017, attribuer directement une autorisation d'occupation du domaine public présentant un enjeu économique à un club sans mise en concurrence préalable.

Une mise en concurrence rarement appliquée par les collectivités

Une grande majorité des collectivités estime que la mise en concurrence n'est pas nécessaire, au motif qu'il n'existe pas d'autre club à ce niveau dans la région – autre que l'occupant actuel – susceptible de solliciter l'occupation du stade.

Une clarification apparaît certainement nécessaire

Naming des stades

Périmètre 1 – 35 stades

20%

des stades disposent
d'un contrat de naming



3 stades de rugby

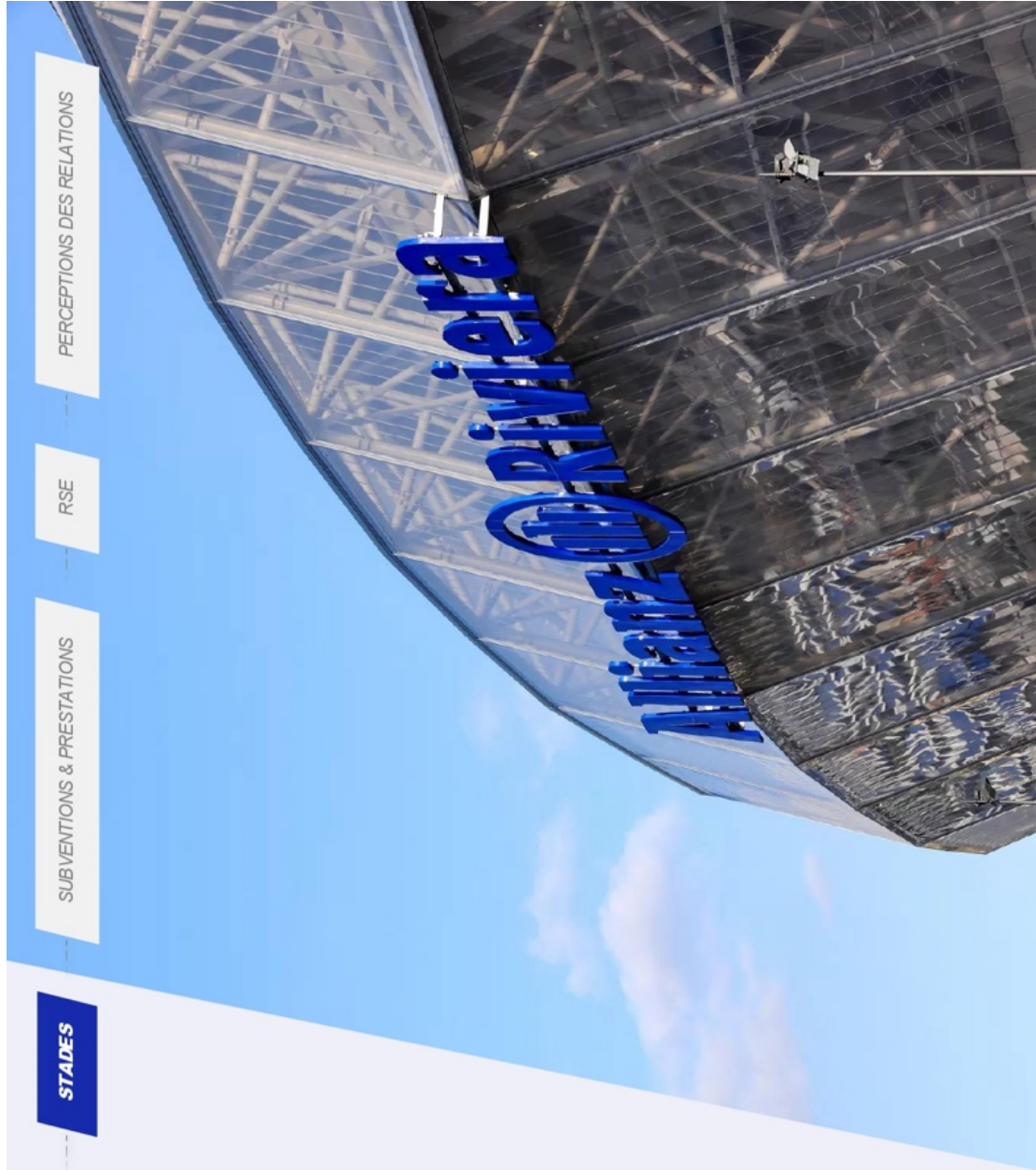


4 stades de football

72%



Des stades de D1 de football en
Allemagne ont contrat de naming



Naming des stades

Périmètre 1 – 35 stades

20%

des stades disposent
d'un contrat de naming



3 stades de rugby



4 stades de football

72%

Des stades de D1 de football en
Allemagne ont contrat de naming



Montant moyen

2,69 M€

Montant moyen annuel d'un contrat
de naming parmi les 7 stades étudiés

▲ Source : presse et sites web

64,10€ / siège

Prix moyen annuel d'un
contrat de naming par siège

⊕ 8,9 M€ ⊖ 480 K€

Secteur

43%

des namers sont du
secteur de l'assurance

Durée

7,4 ans

Durée moyenne du contrat de
naming des 7 stades étudiés

⊕ 10 ans ⊖ 3 ans

Soutien public aux clubs professionnels

1 SUBVENTIONS

SUBVENTIONS DE DROIT COMMUN À L'ASSOCIATION SUPPORT

L'association support est une association éligible comme toutes les autres associations aux subventions.

SUBVENTIONS POUR DES MISSIONS D'INTÉRÊT GÉNÉRAL AU GROUPEMENT

Les missions d'intérêt général concernent :

1. La **formation**, le **perfectionnement** et **l'insertion scolaire** ou **professionnelle** des jeunes sportifs accueillis dans les centres de formation agréés dans les conditions prévues à l'article L. 211-4 ;
2. La participation de l'association ou de la société à des actions **d'éducation, d'intégration** ou de **cohésion sociale** ;
3. La mise en œuvre d'actions visant à **l'amélioration de la sécurité du public** et à la **prévention de la violence** dans les enceintes sportives.

Montant maximum des subventions que les associations sportives ou les sociétés qu'elles constituent peuvent recevoir : **2,3 M€** pour chaque saison sportive de la discipline concernée.

2 PRESTATIONS DE SERVICES

Montant maximum des sommes versées par les collectivités territoriales ou leurs groupements à une société en exécution de contrats de prestation de services, ou de toute convention dont l'objet n'entre pas dans le cadre des missions d'intérêt général → **30 % du total des produits du compte de résultat** de l'année précédente de la société dans la **limite de 1, 6 M€ par saison** sportive (article D113-6).

L'achat de prestations doit être justifié au regard des besoins de la collectivité qui achète ces prestations.

Soutien public aux clubs professionnels

Périmètre 2 – 24 collectivités

“ Il est difficile de s'assurer que toutes les prestations demandées en contreparties soient réalisées.

“ Il faudrait mettre fin aux subventions floues liées aux missions d'intérêt général, peu contrôlables. Mieux vaut encadrer les relations via des prestations claires.

“ Il est temps de redéfinir ce qu'est une mission d'intérêt général dans le sport professionnel. Pourquoi une collectivité soutient-elle un club, et pourquoi un club a-t-il besoin d'une collectivité ?



Subventions & prestations

Un soutien financier à géométrie variable

- Diversité de situations en termes de montants, d'objectifs, de tendance (stabilité ou baisse, réorientation vers le sport féminin)

25%

100%

Des collectivités interrogées lors des entretiens ne subventionnent pas ou plus l'un de leur club

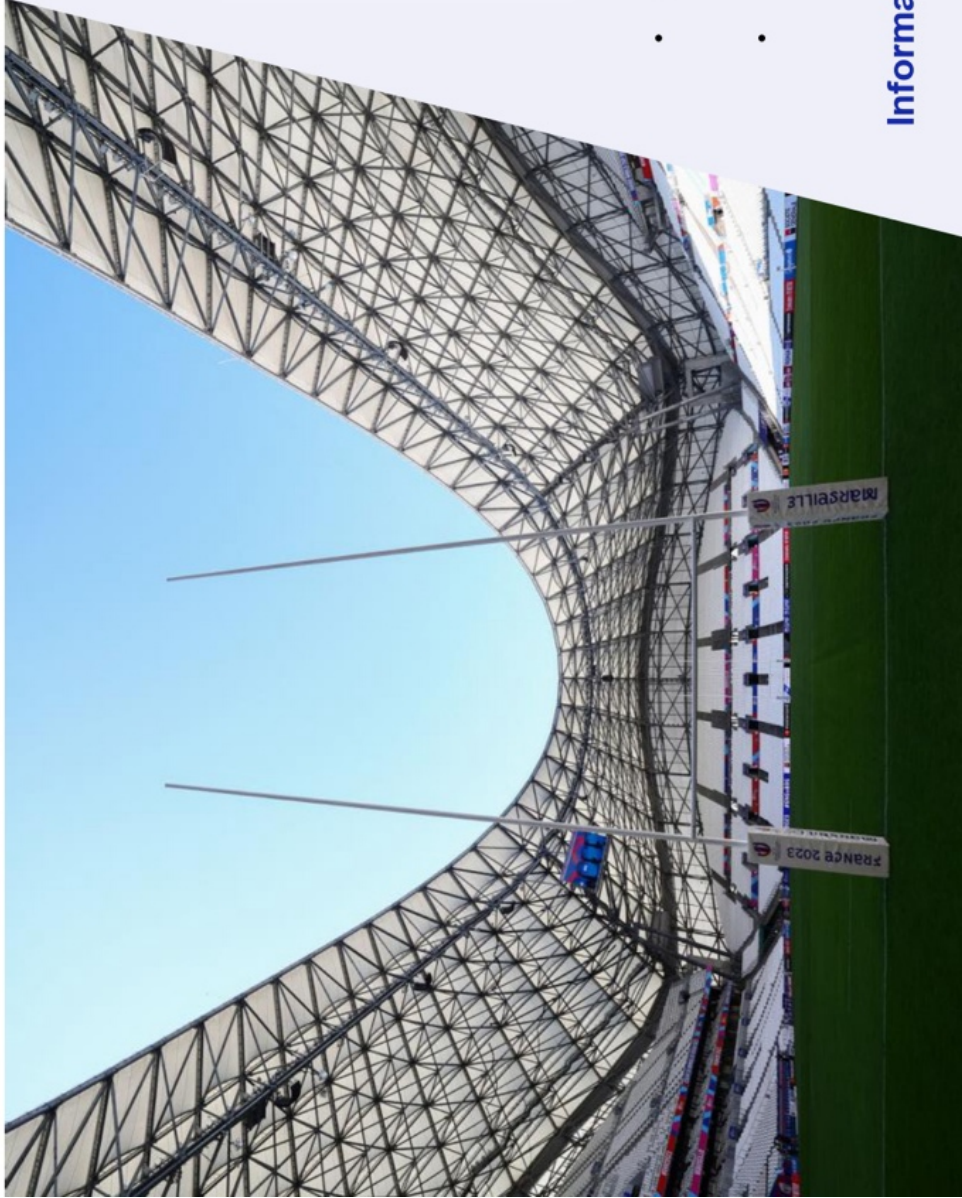
Des clubs bénéficient d'achats de prestations de services (qui peuvent être incluses dans leur convention de partenariat)

Principal enjeu identifié

- Amélioration du suivi des aides publiques afin de s'assurer du respect des contreparties par les clubs.

Redéfinition des missions d'intérêt général

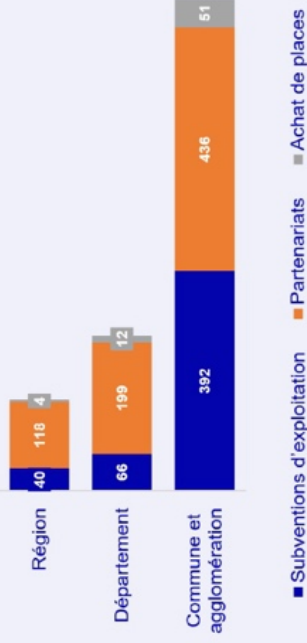
- Lier toute aide publique à des engagements fermes : soutien à la formation, animation de stages pour les jeunes, présence des joueurs/ joueuses dans les quartiers, les communes, coopération renforcée avec les clubs amateurs du territoire...



Contribution des collectivités (rugby)

Moyenne par club en milliers d'euros – Saison 2023-2024 – Top 14

Source : LNR



- Le soutien des collectivités locales reste stable en moyenne, pesant **1,3 M€**.
- La répartition entre les clubs reste historiquement hétérogène

Informations non disponibles pour le football

Typologie d'actions RSE des clubs

Périmètre 1



Clubs du Périmètre 1 sont labellisés Fair Play for Planet en 2025*

4 clubs de Ligue 1
(2 clubs de Ligue 2)

3 clubs de Top 14

* La LNR s'est engagée en 2021 auprès de FFPF, label visant à reconnaître les clubs et événements sportifs ayant un engagement environnemental.



keneo
LABORATOIRE

Environnement

- **Mobilité durable** : transports gratuits, mise en place de navettes supplémentaires, aménagements cyclables, covoiturage, promotion du train.
- **Sobriété énergétique** : passage à l'éclairage LED, énergie photovoltaïque, audit énergétique.
- **Gestion de l'eau** : récupération des eaux pluviales, optimisation de l'irrigation
- **Déchets & circulaire** : tri renforcé, initiatives de nettoyage & de sensibilisation, recyclage de maillots.

Social

- **Inclusion & handicap** : actions en instituts médicaux, sport adapté, foot-fauteuil, dispositifs inclusifs en tribune.
- **Éducation & jeunesse** : actions dans les écoles et avec les scolaires, actions dans les QPV.
- **Solidarité & santé** : visites hôpitaux, collectes, courses solidaires.
- **Sport féminin** : actions visant à développer le sport féminin.

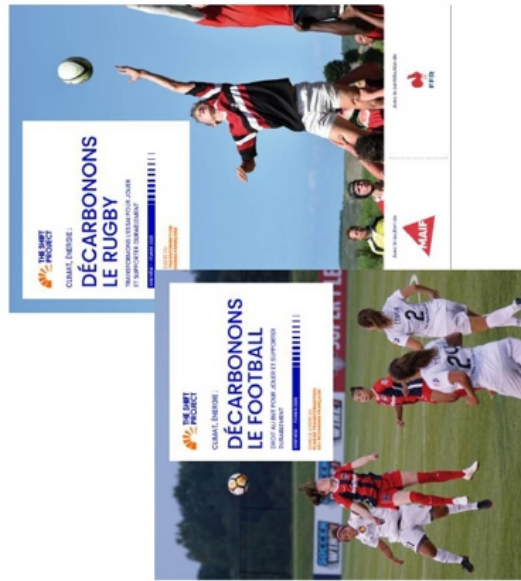
Économique / Territoire

- **Insertion & emploi** : job-dating et forums, parcours d'insertion.
- **Ancrage local** : soutien aux clubs amateurs / associations.
- **Achats responsables** : initiatives émergentes mais encore peu développées.

Une **grande diversité d'actions** qui masque toutefois **une forte disparité dans leur ampleur** : tous les clubs n'investissent pas le même niveau d'engagement RSE. Certains jouent un rôle moteur, mais cela n'est pas systématique.

Un renforcement de la RSE observé au sein des collectivités

Décarbonons le sport, The Shift Project, 2025



Empreinte carbone du football professionnel* :

275 000 tCO2e (280 tCO2e par match)

63%

des émissions de GES proviennent du déplacement des supporters

10%

de la construction et de l'entretien des infrastructures

Empreinte carbone du rugby professionnel* :

170 000 tCO2e (360 tCO2e par match)

74%

des émissions de GES proviennent du déplacement des supporters

6%

de la construction et de l'entretien des infrastructures

*Ensemble des compétitions professionnelles (championnats de Ligue 1/Top 14, Ligue 2/Pro D2, rencontres internationales, etc.)

Un renforcement de la RSE observé au sein des collectivités

Périmètre 2

01

Le développement de la mobilité durable

Les collectivités prennent souvent en charge la mise en place d'une offre de mobilité douce durant les jours de matchs en lien avec leur partenaire transport.

“ La métropole agit sur la mobilité durable (navettes, réflexion sur le vélo), la gestion écologique (tri des déchets, nettoyage, valorisation des biodéchets) et l'efficacité énergétique.

02

Une modernisation des stades pour gagner en sobriété énergétique

Les collectivités, propriétaires et gestionnaires du stade, sont de plus en plus à l'initiative de travaux importants visant à réduire l'impact environnemental : installation de panneaux solaires, éclairage LED, optimisation de la gestion des fluides.

“ La question du chauffage pelouse a pu illustrer les divergences entre club et collectivités.

“ À l'initiative de la ville et de la métropole, un audit sur le stade a été mis en place et présenté au club.

03

La volonté d'un suivi et de mesures des actions RSE

Les collectivités souhaitent pouvoir suivre plus précisément les actions RSE mises en œuvre par les clubs. Elles expriment également le besoin de mesurer l'impact – social, environnemental et économique – des actions engagées.

“ Dans la prochaine convention, l'objectif est de renforcer le suivi des exigences du contrat en matière de RSE.

Priorités partagées selon les collectivités

Périmètre 2

Dans le cadre des entretiens, il a été demandé aux collectivités de classer 6 propositions selon leurs degrés de priorités. Il en ressort le classement moyen suivant :

- 1. Communication et image** (organisation de grands événements sportifs, culturels et festifs, développement d'une identité locale forte autour du sport)
- 2. Développement économique et attractivité du territoire** (retombées économiques liées aux matchs, création d'emplois, etc.)
- 3. Sécurité** (prévention des débordements, gestion des flux, lutte contre la violence, coopération avec les forces de l'ordre, etc.)
- 4. Aménagement et infrastructures** (modernisation ou construction de stades et d'installations sportives)
- 5. Sport pour tous, santé publique et engagement social** (promotion de la pratique sportive auprès des jeunes, organisation d'actions éducatives et citoyennes développement de programmes liés à la santé et au bien-être, etc.)
- 6. Transition écologique et développement durable** (sensibilisation aux enjeux climatiques et mise en place d'actions concrètes, etc.)

⚠ Points de vigilance

- **Classement subjectif** : il reflète des perceptions individuelles.
- **Dépendance au contexte local** : taille du territoire, histoire avec le club, situation budgétaire, enjeux politiques, etc.

Mais des enseignements se dégagent pour chaque thématique

Priorités partagées selon les collectivités

Périmètre 2

Les principaux enseignements

1. Communication et image

2. Développement économique et attractivité du territoire
3. Sécurité
4. Aménagement et infrastructures
5. Sport pour tous, santé publique et engagement social
6. Transition écologique et développement durable

Le classement

Le club est un puissant vecteur de **communication** pour la ville, qui renforce son image et fédère ses habitants.

“ Le club est un véritable élément du patrimoine de la ville. L'attachement des habitants à leur club est ce qui compte le plus.

“ Toutes les deux semaines, 18 000 personnes se rassemblent au stade, il y a une véritable communion.

Les clubs et les stades sont des **amplificateurs de visibilité** pour les territoires.

“ Avec les JOP, la Coupe du monde de rugby et les matchs de l'équipe de France, le stade est devenu un véritable outil de rayonnement international.

“ En complément des rencontres sportives, les concerts contribuent fortement au rayonnement de la ville et du territoire.

Priorités partagées selon les collectivités

Périmètre 2

Les principaux enseignements

1. Communication et image
2. Développement économique et attractivité du territoire
3. Sécurité
4. Aménagement et infrastructures
5. Sport pour tous, santé publique et engagement social
6. Transition écologique et développement durable

Le classement



keneo
UNIVERSITY OF SPORTS

Les clubs créent un impact économique direct pour le territoire

7,7/10

Note moyenne donnée par les collectivités interrogées pour représenter
« **L'influence du club sur la notoriété ou l'attractivité du territoire** »

“ Le soutien au club est vu comme un levier fort pour la fréquentation du territoire et le soutien au tissu économique local (hôtellerie, restauration, emploi). ”

Priorités partagées selon les collectivités

Périmètre 2

Les principaux enseignements

1. Communication et image
2. Développement économique et attractivité du territoire
3. Sécurité
4. Aménagement et infrastructures
5. Sport pour tous, santé publique et engagement social
6. Transition écologique et développement durable

Le classement



keneo
UNIVERSITY OF SPORTS

Le classement attribué au sujet de la sécurité dépend essentiellement du contexte local et reste central pour les deux parties.



La sécurité reste un impératif de gestion, pas une finalité stratégique.

Les collectivités déploient des forces de l'ordre les jours de match (financée généralement par la collectivité, sans refacturation au club), en complément du dispositif de sécurité mis en place par les clubs.

Concernant la loi Évin et les dix dérogations par an permis aux clubs, certains sujets ont été soulevés :

- La vente en dehors des stades non-contrôlée
- D'éventuels contournements aux dix dérogations
- Une exemption pour les loges et salon VIP
- Un renforcement des recettes pour les clubs

Priorités partagées selon les collectivités

Périmètre 2

Les principaux enseignements

La modernisation des stades renforce l'attractivité et la polyvalence des équipements

“ La modernisation du stade traduit une volonté claire de doter la ville d'équipements performants, attractifs, pouvant accueillir divers usages (matches, événements sportifs et culturels, hospitalités).

Le stade est mis à disposition du club par la collectivité pour lui permettre de performer sportivement, tout en intégrant des enjeux budgétaires et durables.

“ La collectivité ne gère pas les choix sportifs du club, mais collabore pour que le nouveau stade soit exemplaire sur le plan écologique et budgétaire.

1. Communication et image
2. Développement économique et attractivité du territoire
3. Sécurité
4. Aménagement et infrastructures
5. Sport pour tous, santé publique et engagement social
6. Transition écologique et développement durable

Le classement

Priorités partagées selon les collectivités

Périmètre 2

Les principaux enseignements

1. Communication et image
2. Développement économique et attractivité du territoire
3. Sécurité
4. Aménagement et infrastructures
5. Sport pour tous, santé publique et engagement social
6. Transition écologique et développement durable

Le classement



keneo
UNION TERRITORIALE

Les clubs jouent un rôle de catalyseur de création de lien social, en rassemblant des publics divers durant les matches, en déployant différentes initiatives sociales...

Les clubs professionnels promeuvent également le sport pour tous à travers des messages de santé publique par exemple.

Mais ils ne disposent généralement pas d'une stratégie structurée pour en favoriser le développement.

Certaines collectivités estiment au contraire que ce n'est pas le rôle du club professionnel.

“ Je n'attends pas du club qu'il intervienne sur le volet « sport pour tous », celui-ci relève exclusivement de la compétence de la ville.

6,5/10

Note moyenne donnée par les collectivités interrogées pour représenter « L'impact social du club sur le territoire »

Priorités partagées selon les collectivités

Périmètre 2

Les principaux enseignements

1. Communication et image
2. Développement économique et attractivité du territoire
3. Sécurité
4. Aménagement et infrastructures
5. Sport pour tous, santé publique et engagement social
6. Transition écologique et développement durable

Le classement



keneo
UNITE TERRITOIRES

Les clubs de Ligue 1 et de Top 14 mènent globalement de nombreuses actions en matière de RSE.

Toutefois, ces initiatives sont souvent perçues comme essentiellement destinées à répondre aux **exigences des ligues et conduites sans réelle concertation avec la collectivité**.

Pour générer un impact durable sur le territoire, ces initiatives gagneraient à être coordonnées et menées collectivement.

“ Le club fait beaucoup de choses en matière de RSE pour la ville, mais la ville n'est pas sollicitée

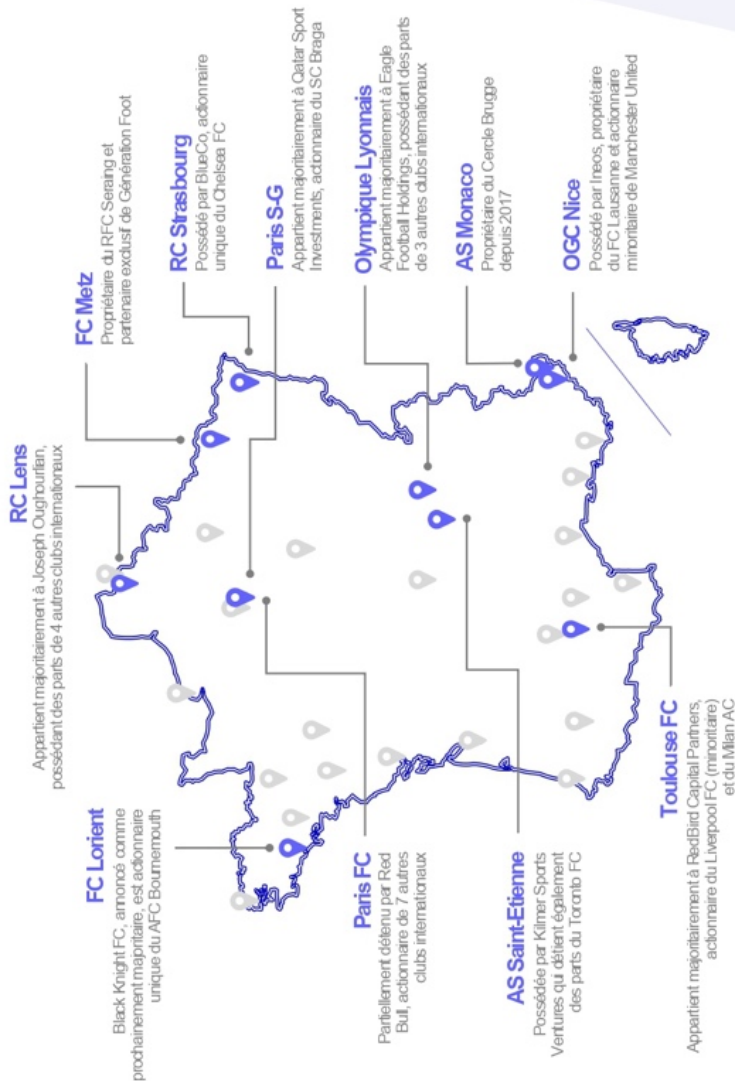
4,9/10

Note moyenne donnée par les collectivités interrogées pour représenter « **L'impact environnemental du club** »

“ La question de la RSE semble secondaire aux yeux du club qui, en dehors de certains programmes, a une posture très marketing sur ces sujets.

Droit de regard sur l'évolution de l'actionnariat des clubs

Périmètre 1



- **11 clubs** du périmètre 1 sont intégrés dans des structures multipropriétaires (**48% des clubs de football étudiés**)
- La **nature des propriétaires** (local vs. fonds d'investissement) a globalement un impact sur la relation entre le club et la collectivité et l'implication du club dans la vie de la cité
- Certaines collectivités (une minorité) disposent d'un **droit de regard** sur l'évolution de l'actionnariat des clubs dans leur convention les liant aux clubs.

“ L'ancrage local est vraiment très différent dans le football [par opposition au rugby]

Les collectivités et clubs professionnels entretiennent globalement de très bonnes relations.

7,4/10

Note moyenne donnée par les collectivités interrogées pour représenter la « Qualité de la relation avec le club »

L'étude souligne néanmoins une certaine asymétrie d'objectifs entre :

- La **vocation de service public des collectivités** (*accès au sport, soutien à la formation, cohésion sociale*) ;
- Et la **logique entrepreneuriale et sportive des clubs** (*principalement centrée sur la performance, la croissante des recettes d'hospitalités, de billetterie...*)

La réussite d'une collaboration semble reposer avant tout sur la formalisation des relations (instances régulières, communication, transparence financière) et sur l'élaboration d'un projet territorial partagé, qui dépasse la seule ambition sportive.