

# ARENAS 2015

*Rapport de la  
Commission Grandes Salles*

Présidée par **Daniel COSTANTINI**  
Rapporteur : **Frédéric BESNIER**

# ARENAS 2015

*Rapport de la  
Commission Grandes Salles*

Présidée par **Daniel COSTANTINI**  
Rapporteur : **Frédéric BESNIER**



# Liste des membres de la Commission

Président : **Daniel COSTANTINI**

**Jean-Paul ALORO**, Président de la Ligue Nationale de Volley

**Daniel ARRANZ**, Directeur Régional et Départemental de la Jeunesse, des Sports et de la Vie associative du Limousin

**Béatrice BARBUSSE**, Présidente de l'US Ivry Handball

**Anny COURTADE**, Présidente du Racing Club de Cannes

**Richard DACOURY**, Ancien joueur international de Basket-Ball

**Xavier DANIEL**, Responsable Stades à la Ligue de Football Professionnel

**Serge DELOUTRE**, Président de la Fédération Française de Volley-Ball

**Joël DELPLANQUE**, Président de la Fédération Française de Handball

**Bernard DEPIERRE**, Député de la Côte-d'Or

**Eric de FENOYL**, Avocat, Département Service Public, TAJ Société d'Avocats

**Régis FOSSATI**, Délégué au sport de l'Association des Régions de France (ARF)

**Valérie FOURNEYRON**, Députée-Maire de Rouen

**Fred GODARD**, Réalisateur TV

**Serge GROUARD**, Député-Maire d'Orléans

**Bertrand JARRIGE**, Directeur des Sports au Ministère de la Santé et des Sports

**Jean-Pierre KARAQUILLO**, Directeur du Centre de Droit et d'Économie du Sport de Limoges (CDES)

**René LE GOFF**, Président de la Ligue Nationale de Basket

**Yvan MAININI**, Président de la Fédération Française de Basketball

**Robert MOLINES**, Président de Montpellier Agglomération Handball

**Gilles MORETTON**, Président de l'ASVEL

**Julien NIZRI**, Directeur général du Centre National pour le Développement du Sport (CNDS)

**Stéphane POTTIER**, Directeur général de l'European Stadium and Safety Management Association (ESSMA)

**Alain SMADJA**, Président de la Ligue Nationale de Handball

**Jacques THOUROUDE**, Président de l'Association Nationale Des Élus en charge du Sport (ANDES)

**Philippe VENTADOUR**, Directeur général du Palais Omnisports de Paris-Bercy

Rapporteur : **Frédéric BESNIER**, Directeur de l'Association Nationale des Ligues de Sport Professionnel (ANLSP)

## Remerciements

*La Commission adresse ses remerciements les plus chaleureux aux personnalités qui ont bien voulu concourir à sa réflexion :*

**Jean-Claude ACHARD**, Programmiste, Gérant d'ACE

**Gérard BASLE**, Maître de conférences, consultant à la société Ingénierie Sportive et Culturelle (ISC)

**Patrick BAYEUX**, Maître de conférences, associé de la société Ingénierie Sportive et Culturelle (ISC)

**Gilles BERNARD**, Vice-Président de la Communauté d'Agglomération d'Annecy, Assemblée des Communautés de France

**Nicolas BERNARD**, Président de Dunkerque Handball Grand Littoral

**Jean-Paul BRET**, Maire de Villeurbanne

**Michel DELEBARRE**, Ancien Ministre d'Etat, Député-Maire de Dunkerque, Président de la Communauté urbaine de Dunkerque

**Henri EMILE**, ancien responsable du football diversifié au sein de la Direction technique nationale de la Fédération Française de Football

**Jacques FONTAINE**, Président de la Fédération Française de Squash

**Jean-Yves GACON**, Directeur de Projets à la Mission d'Appui au Partenariat Public Privé (MAPPP)

**Catherine GIFFARD**, Directrice du Centre National de la Chanson, des Variétés et du Jazz (CNV)

**Jean-François LAMOUR**, Ancien Ministre, Député de Paris

**Emmanuel de LANNURIEN**, Président directeur général de la société de gestion Vega

**Christophe LE BOUILLE**, Président du Mans Sarthe Basket

**Jacques LEMONNIER**, Président du club de basketball STB LE HAVRE

**Xavier PARENTEAU**, Responsable du développement durable au Consortium Stade de France

**Frédéric PIETRUSZKA**, Président de la Fédération Française d'Escrime

**Alain PONCET**, Président de Chambéry Savoie Handball

**Jacques REY**, Président de la Fédération Française de Gymnastique

**Michel ROCHEREAU**, Gérant, société Ingénierie Sportive et Culturelle (ISC)

**Jean-LUC ROUGÉ**, Président de la Fédération Française de Judo

**Pascal SIMONIN**, Président, société Stadôme

**Pierre SORBETS**, Responsable Secteur public, HSBC Europe

**Luc TARDIF**, Président de la Fédération Française de Hockey sur Glace

**Paul-André TRAMIER**, Président de la Fédération de Badminton

**Matthieu VAN VEEN**, Vice-Président, AEG Sports Europe

**Michel-André VOLLE**, Project and Export Finance, HSBC France

**Jean VUILLERMOZ**, Adjoint au Maire de Paris, chargé du Sport

**Pierre YOU**, Président de la Fédération Française de la Montagne et de l'Escalade

**Gilbert YSERN**, Directeur Général de la Fédération Française de Tennis

*La Commission exprime sa gratitude aux personnes qui ont apporté toute leur expertise et leur disponibilité pour la conduite de ses travaux et la réalisation de son rapport :*

**Etienne CAPON, Xavier DANIEL, Eric de FENOYL, Boris HELLEU, Damien HENO, Aymeric MAGNE, Olivier MONNA, Charles PAILLETTE.**

Maquette : **Frédéric VAGNEY**

Mise en pages : **Joëlle PARREAU**

Traitement graphique et cartographique des données : **Boris HELLEU**

# Sommaire

<b>Introduction</b> .....	7
<b>I. Le retard de la France en matière de grandes salles</b> .....	9
<b>I.1. La France manque de grandes salles pour son attractivité et son rayonnement</b> .....	11
• Des installations d'envergure font défaut à notre pays pour accueillir des compétitions internationales .....	11
• La France est passée à côté de l'émergence européenne des grandes salles multifonctionnelles .....	15
<b>I.2. La professionnalisation des sports de salle et leur compétitivité européenne passent par le développement d'enceintes de qualité</b> .....	19
• Le parc actuel des salles françaises est le reflet d'un modèle économique à modifier .....	19
• L'enceinte est un levier économique indispensable au développement des clubs d'élite .....	28
<b>II. L'exploitation multifonctionnelle: une exigence</b> .....	37
<b>II.1. La multifonctionnalité: une évolution majeure dans la politique d'aménagement des territoires</b> .....	39
• La séparation des usages sport/spectacle est à présent dépassée .....	39
• La multifonctionnalité doit intégrer la réalité des zones de chalandise .....	43
<b>II.2. L'exploitation est à mettre au cœur de tout projet multifonctionnel</b> .....	50
• Les conditions de la réussite d'un équipement multifonctionnel .....	50
• Il n'existe pas un modèle unique de gestion de salles multifonctionnelles .....	55
<b>III. Créer les conditions pour le développement des Arenas en France</b> .....	63
<b>III.1. La création de salles à vocation événementielle relève de l'« intérêt général »</b> ...	65
• L'intérêt général reconnu aux enceintes sportives doit être décliné .....	65
• Encourager, par une labellisation Arena, la multifonctionnalité d'une nouvelle génération de salles événementielles .....	66
<b>III.2. La mobilisation des fonds publics et privés est nécessaire à l'avènement des Arenas</b> .....	67
• Le soutien financier de l'Etat répond à l'enjeu national de ces équipements structurants .....	67
• Le développement de l'investissement privé doit être favorisé et encouragé .....	70
<b>Conclusion</b> .....	76
<b>Préconisations</b> .....	77
<b>Lettre de mission</b> .....	79
<b>Annexes</b> .....	82



## Introduction

En matière de grandes salles, la France s'est endormie. De cette vérité pressentie et commentée par certains, bien connue des usagers sportifs que sont les fédérations et les clubs professionnels qui en pâtissent, mais aussi des spectateurs et des téléspectateurs, les pouvoirs publics ne s'étaient encore jamais saisis.

La candidature de la France à l'organisation des jeux Olympiques de 2012 avait été l'un de ces rares moments où la question des grandes salles fut abordée et où le pays fit preuve de volontarisme et d'ambition en matière de construction de nouvelles enceintes.

Depuis, il y a eu la candidature de la France pour l'organisation de l'Euro 2016 de football et cette formidable dynamique en faveur de la modernisation de nos stades, afin de nous donner le maximum de chances d'accueillir cet événement.

Les sports dits de « petit terrain » et de nombreuses autres fédérations envisagent eux aussi de déposer leur candidature à l'organisation de championnats du monde ou d'Europe ; mais ils sont freinés par l'absence de salles adaptées aux conditions d'accueil que requièrent de telles compétitions.

Les sports de salle recouvrent de nombreuses disciplines de pratique collective ou individuelle évoluant dans des enceintes fermées. Des sports pour la plupart olympiques, vitrines du sport français et souvent pourvoyeurs de médailles, à l'image du récent triplé – inédit dans l'histoire de cette discipline – réalisé par l'équipe de France masculine de handball : jeux Olympiques, championnats du monde, championnats d'Europe.

Certes, presque toutes nos communes se sont dotées de gymnases. Mais notre parc d'enceintes est nettement insuffisant pour répondre aux attentes légitimes du sport de haut niveau.

La France devrait pouvoir compter à la fois sur un parc de salles garantissant l'accès au sport pour tous et reflétant la vivacité du sport associatif et scolaire, mais également sur un réseau d'enceintes capables de répondre aux exigences d'accueil des compétitions internationales et permettant aux clubs professionnels de mener des politiques sportives ambitieuses.

La prise de conscience du rôle important que jouent désormais les enceintes sportives dans l'économie du sport et l'attractivité d'un pays est récente. Les rapports d'Eric Besson, *Accroître la compétitivité des clubs de football professionnel français*, de la Commission « Grands Stades – Euro 2016 » présidée par Philippe Séguin puis de Philippe Augier, *Pour une politique gagnante des grands événements*, ont tous souligné cet enjeu stratégique.

L'installation, en novembre 2009, de la Commission « Grandes Salles – Arenas 2015 » par Rama Yade, Secrétaire d'Etat chargée des Sports, a inscrit à l'agenda politique la question des grandes salles et leur adéquation avec l'organisation de compétitions nationales et internationales de haut niveau.

La Commission avait pour feuille de route de diagnostiquer l'état du parc des grandes salles françaises en le comparant avec les principales réalisations européennes et de préconiser les mesures permettant à la fois de donner à la France la capacité d'accueillir des compétitions internationales et d'assurer un développement compétitif sur la scène européenne de nos clubs professionnels (masculins et féminins).

Afin de répondre à ce double objectif complémentaire, la Commission a abordé les grandes salles selon deux niveaux distincts d'approche : la grande salle de 10000 places et plus, notamment susceptible d'accueillir des événements sportifs internationaux, et la grande salle de 5000 à 8000 places, nécessaire au développement sportif et économique des clubs à vocation européenne.



Il n'était nullement de la responsabilité de la Commission d'opérer une sélection entre différents projets mais bien d'en recenser l'existence et d'identifier les leviers qui permettraient l'émergence d'un parc de grandes salles à travers le territoire français.

Une des spécificités de la problématique des grandes salles tient, en premier lieu, au caractère interdisciplinaire de ces enceintes. Les travaux de la Commission se sont attachés à mesurer les besoins de ces différentes disciplines, qu'il s'agisse des sports collectifs qui en ont un usage courant à travers leurs championnats, ou des disciplines individuelles également utilisatrices de ce type d'équipements.

La Commission n'avait donc pas pour raison d'être de réfléchir aux conditions requises pour le développement d'une seule discipline ou l'accueil d'un événement sportif en particulier, mais devait porter toute son attention à une pluralité de sports ayant pour point commun de partager l'usage d'une même enceinte.

Un équipement qui peut accueillir à la fois des matches de hockey, de volley, de futsal, des championnats de France de gymnastique ou de badminton, des compétitions de judo ou de squash, des meetings d'athlétisme « indoor » ou encore des championnats du monde d'escalade ou d'escrime constitue un formidable enjeu collectif.

Ce potentiel d'exploitation multiple est renforcé par l'usage événementiel de ces enceintes, qui dépasse le seul cadre du sport pour se tourner vers le spectacle et notamment les concerts. Cet usage de la grande salle partagé entre les événements sportifs et les spectacles a constitué un axe fort de la réflexion de la Commission.

Enfin, la Commission s'est attachée à toujours prendre en compte, dans le souci d'une rationalisation des investissements à laquelle tant les pouvoirs publics que le secteur privé sont de plus en plus vigilants, la dimension économique du fonctionnement des grandes salles.

Les conditions d'une exploitation optimisée des grandes salles ont ainsi été au cœur de l'estimation du besoin national en la matière et de la mise en valeur du modèle des Arenas apparu à travers l'Europe ces deux dernières décennies, dans la lignée du Palais Omnisports de Paris-Bercy, dont il faut rappeler qu'il fut inauguré en 1984.

La Commission a établi le diagnostic d'un retard français en matière de grandes salles (I), a exprimé la nécessité de privilégier la mutualisation des usages et l'émergence d'une nouvelle génération de salles sur le modèle des Arenas (II) et fait part de sa conviction que l'enjeu national des grandes salles appelait, dans un même mouvement, une mobilisation de l'Etat et la présence de l'investissement privé (III).

La composition de la Commission et les auditions réalisées ont permis d'assurer l'expression de la diversité des acteurs impliqués dans la réalisation, l'usage et l'exploitation des enceintes sportives, unanimes, par-delà leurs disparités, à témoigner de leur volonté partagée de voir notre pays rattraper son retard en matière d'équipement de grandes salles.



---

Le retard de la France  
en matière de grandes salles



## I.1. La France manque de grandes salles pour son attractivité et son rayonnement

### Des installations d'envergure font défaut à notre pays pour accueillir des compétitions internationales

Force est de constater que notre pays manque des infrastructures nécessaires à son rayonnement et à son attractivité sur le marché de l'événementiel européen. Faute d'une offre de salles suffisante, de nombreuses fédérations nationales échouent à organiser des compétitions internationales dans des conditions sportives et économiques favorables. Cette carence les conduit même parfois à renoncer à se porter candidates.

#### Une incapacité à répondre aux cahiers des charges

En raison de l'absence de grandes salles répondant aux nouveaux standards d'accueil et de confort, la France est aujourd'hui dans l'incapacité de constituer des dossiers de candidature crédibles et ambitieux pour accueillir une compétition internationale de basket, de handball ou de volley notamment.

Par le passé, la France avait pourtant été choisie pour recevoir :

- en basket, les championnats d'Europe masculins en 1951, 1983 et 1999 et le championnat d'Europe féminin en 2001 ;
- en handball, les Mondiaux masculins en 1970 et 2001 et féminins en 2007 ;
- en volley, les Mondiaux masculins et féminins en 1956, les Euros masculins et féminins en 1979 puis de nouveau le Mondial masculin en 1986.

Depuis ces derniers succès, les cahiers des charges des grandes compétitions mondiales et continentales se sont renforcés. En parallèle et parfois en conséquence, la plupart de nos voisins européens, notamment, se sont dotés de nombreuses enceintes de capacité et de qualité nettement supérieures aux nôtres.

De fait, les récentes candidatures portées par les fédérations de basket, de handball et de volley se sont soldées par autant d'échecs :

- championnats du monde masculins de basket 2010 et 2014 attribués respectivement à la Turquie et à l'Espagne ;
- championnat d'Europe masculin de handball 2012 organisé en Serbie ;
- championnats d'Europe masculins de volley 2007 et 2011 obtenus l'un par la Russie, le second par la candidature conjointe Autriche-République tchèque.

Même si d'autres critères de sélection tels que la qualité des infrastructures hôtelières et de transport, la sécurité et la capacité des villes hôtes à organiser des animations autour de l'événement sont pris en compte, il n'en demeure pas moins que la qualité du parc des installations envisagées pour accueillir une compétition internationale constitue un atout prépondérant.

Les dernières candidatures ont apporté la preuve, si besoin était, que l'organisation d'une compétition internationale peut se gagner ou se perdre sur la qualité des équipements proposés.

Certes, aucune ville ni aucun pays ne sont contraints d'accueillir sur leur territoire un championnat du monde ou un championnat d'Europe. Toutefois, dès lors qu'ils en valident l'opportunité et en expriment la volonté, les candidats doivent se conformer aux exigences des cahiers des charges de ces événements.

En l'état actuel des cahiers des charges des différentes disciplines de sport de salle, sept salles sont suffisantes pour abriter les grandes compétitions européennes et mondiales (alors

qu'une douzaine de stades sont nécessaires, à titre de comparaison, pour l'organisation d'une coupe du monde de football ou de rugby). Ces salles doivent offrir, selon les tours de compétition, des jauges de 5 000 à 15 000 places et être pourvues des infrastructures nécessaires à une réussite tant sportive que commerciale de l'événement.

L'accueil éventuel des championnats du monde de basket, de handball, de hockey sur glace et de volley nécessite en effet :

- 4 salles de 5 000 places pour les tours préliminaires des championnats du monde de handball
- 4 salles de 7 500 places pour les tours préliminaires des championnats du monde de basket
- 2 salles de 10 000 places pour les huitièmes et les quarts de finale des championnats du monde de handball
- 1 salle de 10 000 places et une de 8 000 places pour les championnats du monde de hockey sur glace
- 1 salle de 15 000 places pour les huitièmes de finale, les quarts de finale, les demi-finales et la finale des championnats du monde de basket, les demi-finales et la finale des championnats du monde de handball et la finale des championnats du monde de volley.

L'organisation d'autres événements internationaux implique également l'existence de salles de grande capacité : plus de 10 000 places pour la Coupe Davis de tennis, idem d'ici 2012 pour un club qualifié en Euroleague de basket et entre 15 000 et 20 000 places pour les championnats du monde masculins et féminins de gymnastique artistique par exemple.

Le seul critère de la capacité des salles apparaît donc déjà rédhibitoire pour les candidatures de nombreuses fédérations. Mais d'autres caractéristiques de l'enceinte sont à prendre en considération et peuvent constituer autant d'obstacles supplémentaires.

Ainsi, par exemple, les tournois de tennis nécessitent la mise à disposition d'une salle annexe pouvant abriter un second court en complément du court central, le hockey sur glace requiert une emprise au sol de 60 x 40 mètres et huit vestiaires de 50 mètres carrés, tandis qu'un championnat du monde de gymnastique artistique demande des espaces annexes d'une superficie équivalente à celle de douze terrains de handball et situés à proximité du plateau central afin d'accueillir l'échauffement des soixante-dix nations en lice.

L'accueil des sportifs et des délégations, des journalistes et des spectateurs du monde entier, les retransmissions audiovisuelles et les politiques d'hospitalité constituent autant de paramètres qui doivent être pris en compte par l'ensemble des sports. Il en découle des exigences communes au sein des cahiers des charges fixés par les fédérations internationales :

### **Les salles annexes pour les acteurs du jeu**

Existence d'une salle annexe en plus de la salle principale. Cette seconde salle sert par exemple d'espace d'échauffement ou de compétition.

### **Les vestiaires et locaux de soins**

Les cahiers des charges définissent avec précision le nombre et la superficie des vestiaires des équipes, des arbitres, des officiels assurant l'encadrement de la compétition ; ils stipulent la présence d'une infirmerie et d'un local destiné aux contrôles anti-dopage.

### **L'accueil des médias**

La retransmission audiovisuelle appelle une configuration de l'enceinte, des emplacements de plateformes pour les caméras et des possibilités de câblage qui permettent de capter le spectacle sportif dans des conditions optimales. Afin de garantir une diffusion de qualité, l'intensité de la lumière sur l'aire de jeu fait également l'objet d'une préconisation précise.

L'accueil des médias nécessite en outre des places dédiées en tribune et l'agencement adéquat des espaces de travail des journalistes (salle de presse, zone mixte).

### Les espaces d'hospitalité

Les espaces pour les réceptions prévues au cours de la compétition et les sièges à prestations (loges et « business seats ») font désormais l'objet d'exigences chiffrées tant leur rôle est devenu primordial dans l'économie des grands événements sportifs.

Or ni l'offre d'hospitalité (nombre de loges, de places VIP), ni les locaux annexes (vestiaires, terrain d'échauffement, local régie, parking...), ni les conditions d'accueil des diffuseurs des enceintes françaises ne sont aujourd'hui à la hauteur de l'organisation de tels événements à résonance planétaire. À titre d'exemple, la phase finale de l'Euroleague de basket – le « Final Four » – est une compétition diffusée par 52 diffuseurs officiels auprès de 1,2 milliards de foyers répartis dans 68 pays.

Certes, la France peut encore accueillir certains championnats du monde. Ce sera notamment le cas pour les fédérations françaises de badminton et d'escrime en 2010, la fédération française de judo en 2011 ou encore les fédérations françaises de gymnastique (pour les Mondiaux de gymnastique rythmique) et de la montagne et de l'escalade en 2012. Mais les fédérations concernées se trouvent en permanence confrontées à des conditions d'organisation difficiles et à la merci d'éventuels surcoûts financiers liés à des problèmes techniques ou à la nécessité d'aménager des espaces provisoires annexes.

La salle idéale, qui concilie la prise en compte des spécificités des différents sports et les caractéristiques médiatiques et commerciales inhérentes à l'événementiel, n'existe pas encore en France.

### L'organisation d'une compétition internationale participe d'une dynamique globale et pérenne

L'organisation par une fédération d'un championnat du monde ou d'Europe participe d'une stratégie de développement de la discipline et peut offrir à celle-ci un formidable surcroît de visibilité. Encore faut-il qu'un diffuseur ait accepté de retransmettre la compétition et que les retombées directes et indirectes compensent le coût global de l'opération.

Pour ce faire, la disponibilité de grandes salles modernes adaptées et flexibles, n'appelant pas de modifications excessives pour se mettre en adéquation avec le cahier des charges, est un atout majeur. Une plus grande diversité d'enceintes offrirait en outre aux organisateurs d'événements, qu'il s'agisse des fédérations, des ligues professionnelles ou des clubs de haut niveau, une offre de dates plus importante mais aussi des stratégies alternatives selon les conditions et les prix proposés. Cette diversité permettrait ainsi à un organisateur de choisir entre différents modèles économiques, adaptés à ses moyens et ses ambitions, pour la compétition qu'il souhaite organiser.

On peut, certes, envisager pour des événements internationaux l'utilisation de grandes infrastructures polyvalentes préexistantes, tels que les parcs d'exposition. Cette approche exige toutefois des investissements importants afin de transformer les espaces en lieux appropriés à l'accueil de ces compétitions. La fédération française d'escrime en donne une illustration en organisant les Mondiaux de la discipline au Grand Palais à Paris, en novembre 2010 : les coûts de location et d'aménagement sont estimés à 2,2 millions d'euros.

Le choix d'une réponse durable (construction d'enceintes de grande capacité et de grande qualité) de préférence à une approche éphémère (transformation de lieux non dédiés pour la durée de la compétition internationale) permet à notre pays de se doter d'un réseau de salles événementielles, qui représente un enjeu majeur. Ces dernières sont structurantes pour l'aménagement, l'animation et le rayonnement d'un territoire et s'inscrivent dans une stratégie qui dépasse l'organisation des seules compétitions internationales.

On se souvient ainsi de l'image de modernité et de dynamisme qu'ont su donner à la France le Palais Omnisports de Paris-Bercy et le Stade de France lors de leur inauguration. Les grandes enceintes et leur programmation participent du patrimoine d'un pays au même titre que les lieux de culture ou de mémoire : monuments historiques, musées, théâtres, paysages ou ouvrages d'architecture.

Les institutions sportives internationales accordent d'ailleurs une attention croissante à la notion d'héritage et privilégient les candidatures qui prennent en compte cet aspect, au détriment des « éléphants blancs ». Dans cet esprit, le Comité International Olympique, quand il examine les dossiers de candidature des villes postulantes à l'accueil des jeux Olympiques, attache une grande importance à la pérennité des installations et à ce que les investissements réalisés le soient dans l'optique d'un usage durable.

Dans son rapport remis au Président de la République le 24 juillet 2009, Philippe Augier souligne que « les candidatures doivent être le moyen de moderniser nos équipements ». « Faute d'équipements en nombre, de taille et de qualité suffisantes, les grands événements ne pourront tout simplement plus être organisés en France. » Ce constat est particulièrement vrai pour les sports de salle.

L'accueil de compétitions internationales constitue une opportunité de rénovation et de modernisation du parc des enceintes sportives. La dynamique lancée autour de la candidature de l'Euro 2016 de football pour moderniser en profondeur notre parc de stades, à l'image de ce qu'a réalisé l'Allemagne à l'occasion de la Coupe du monde 2006, en est un bon exemple.

De même, la candidature de la Croatie à l'organisation du championnat du monde de handball 2009 s'est appuyée sur la construction de l'Arena Zagreb (15 200 places), du Spaladium Arena à Split (12 500 places) ou encore de la salle Kresimir Cosic à Zadar (9 000 places). La Lituanie, de son côté, a notamment misé sur la construction de la Kauno Arena de Kaunas (15 000 places) pour obtenir l'organisation des championnats d'Europe 2011 de basket.

Ces pays, qui ne sont pourtant pas économiquement et démographiquement les plus puissants d'Europe, ont considéré ces investissements comme structurants et relevant de l'intérêt général. Ces grands travaux sont révélateurs de la volonté d'une nation de relever le défi de l'organisation d'une compétition internationale et de la prise de conscience de l'enjeu stratégique que représentent désormais les grandes enceintes.

### **Les infrastructures françaises ne sont pas à la hauteur des résultats sportifs des équipes de France**

En accumulant les résultats sportifs de très haut niveau, les équipes nationales françaises de sports de salle ont, pour le moins, apporté leur contribution à l'éclat et au rayonnement de notre pays :

- L'équipe de France masculine de handball vient de signer un triplé jamais réalisé auparavant : championne olympique en 2008, championne du monde en 2009 et championne d'Europe en 2010.
- L'équipe de France féminine de handball a été sacrée vice-championne du monde en 2009.
- L'équipe de France féminine de basket a été sacrée championne d'Europe en 2009.
- L'équipe de France masculine de volley a été sacrée vice-championne d'Europe en 2009.

Depuis 1993, les équipes nationales féminines et masculines de basket, de handball et de volley ont rapporté 21 podiums à la France, dont 9 médailles d'or. Cette excellence des équipes nationales fait vibrer le pays dans son ensemble et assure la promotion de ces disciplines. De telles réussites donnent une visibilité aux sports de salle tout en suscitant des vocations chez les jeunes pratiquants. Entre 1990 et 2010, la fédération française de handball a ainsi connu un

doublément de ses licenciés, passant de 200 000 à 400 000 au fil des succès de ses équipes nationales. Le sport d'élite s'inscrit comme un promoteur du sport de masse.

Dans ce contexte, l'organisation par la France d'un Mondial ou d'un Euro dans l'une ou l'autre de ces disciplines devrait recueillir un large consensus. Hélas, notre parc de salles ne soutient pas la comparaison avec celui de la plupart de nos concurrents.

Les sports de salle attendent la prise de conscience d'un retard qui leur est préjudiciable et la reconnaissance de l'enjeu national que représentent les enceintes modernes nécessaires à leur développement.

Sans cela, dans les conditions actuelles, les intentions de candidature de la fédération française de basketball à l'organisation des championnats d'Europe en 2013 ou 2015, de la fédération française de handball aux championnats du monde masculins en 2015, de la fédération française de volley-ball aux championnats d'Europe féminins en 2014 et masculins en 2015 ou encore de la fédération française de hockey sur glace aux championnats du monde masculins en 2017 ou 2018 demeureront vaines.

## **La France est passée à côté de l'émergence européenne des grandes salles multifonctionnelles**

### **La France est sous-équipée en grandes salles**

Dans notre pays, le Palais Omnisports de Paris-Bercy (POPB) fut longtemps « l'arbre qui cache la forêt ». Cet équipement, qui fut précurseur en matière de multifonctionnalité, a permis et permet encore à de nombreux organisateurs sportifs de monter des événements qui n'auraient pu se tenir ailleurs. Mais l'existence de cette seule et unique salle a sans doute été trop longtemps jugée suffisante, alors que, dans le même temps, fleurissaient partout en Europe des salles multifonctionnelles, modernes et performantes.

La France est en retard. Quand toute l'Europe se dote de grandes installations multifonctionnelles, notre pays n'a construit aucune grande salle pendant plus d'un quart de siècle, entre 1984, année de la construction du POPB, et 2010, date de l'inauguration attendue de la grande salle de Montpellier qui comptera 9 000 places en configuration sport.

Le *Grand Arena* de Bordeaux, dont la livraison est prévue pour l'automne 2012, aura une jauge allant de 3 000 à 15 000 places avec une configuration à 10 000 places pour le handball et de 13 000 à 14 000 places pour le basket. Le Palais des Sports de Grenoble, construit pour les jeux Olympiques d'hiver de 1968, n'accueille que très rarement des événements sportifs, pour lesquels sa jauge peut être portée à 6 000 places.

La France ne compte aujourd'hui aucune des 21 grandes salles de plus de 15 000 places pouvant accueillir en Europe des manifestations sportives. L'Allemagne et l'Espagne en dénombrent 4 chacune, l'Angleterre, la Grèce et la Belgique 2. Sept autres pays européens peuvent compter eux aussi sur une salle d'une telle jauge.

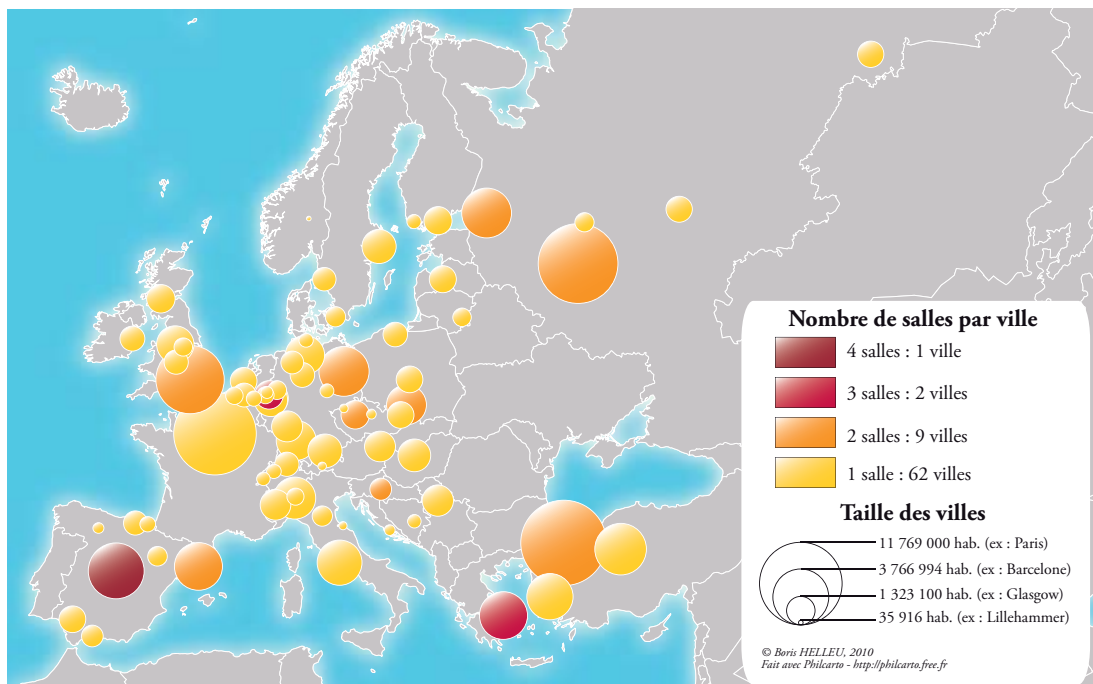
Sur les 90 enceintes de plus de 10 000 places en configuration sport recensées sur le continent européen, la France n'en compte à ce jour qu'une seule, le POPB (14 500 places en configuration sports de salle).

Les pays européens voisins dotés d'une culture de sports de salle sont loin devant : l'Allemagne compte 18 salles de plus de 10 000 places, l'Espagne 12, l'Italie 6 et l'Angleterre 5 (Annexe 3). Pays où le hockey sur glace est solidement implanté, la Suisse, la Suède ou la République tchèque bénéficient également d'un nombre de grandes salles relativement important.



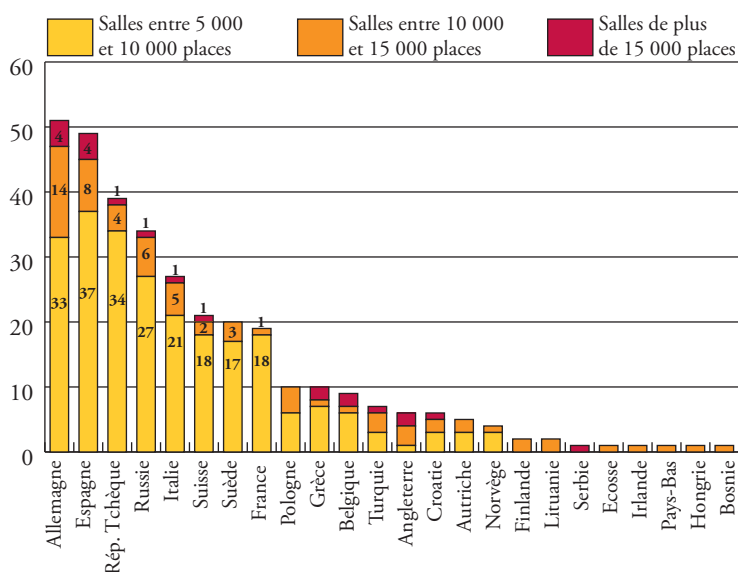
La France rattrape quelque peu son déficit par rapport à ses voisins européens sur le segment des salles dont la jauge se situe entre 5 000 et 10 000 places. Elle se classe au 8<sup>e</sup> rang (sur seize pays) avec 18 enceintes d'une capacité comprise entre 5 000 et 10 000 places pouvant recevoir des événements sportifs. L'écart avec les autres pays européens reste néanmoins important : l'Espagne, la République tchèque et l'Allemagne recensent respectivement 37, 34 et 33 grandes salles appartenant à cette catégorie. De plus, sur ces 18 enceintes françaises, 16 ont une jauge inférieure à 7 500 places.

### Les salles de plus de 10 000 places en Europe



Sources : ESPON 111 (2005) - D. HENO / FFBB

### Les salles de plus de 5 000 places par pays



Sources : D. HENO / FFBB

L'analyse du taux d'équipement des différents pays européens en salles de 5 000 à 10 000 places et en enceintes de plus de 10 000 places révèle que l'enjeu des grandes enceintes dépasse les seules considérations sportives.

En effet, deux catégories de pays se distinguent clairement :

- Les pays qui, au nom de leur culture des sports de salle – qu'il s'agisse du basket, du handball, du hockey sur glace ou du volley –, se sont dotés d'un nombre important d'équipements avec une jauge située entre 5 000 et 10 000 places (Allemagne, Espagne, République tchèque, Russie, Italie, Suisse, Suède, France).
- Les pays qui, proportionnellement à leur parc de salles assez réduit, se sont essentiellement dotés de grandes enceintes de plus de 10 000 places (Turquie, Norvège, Autriche, Angleterre, Belgique, Grèce, Pologne).

On peut constater que les pays comptant peu de salles de 5 000 places dépassent eux aussi la France sur le segment des grandes enceintes. L'exemple de l'Angleterre, qui ne dispose que d'une seule salle d'une jauge comprise entre 5 000 et 10 000 places mais compte 5 enceintes de plus de 10 000 places dont 2 de plus de 15 000, illustre cette concurrence européenne sur le marché de l'événementiel sportif et culturel. Des stratégies nationales visant à se doter des outils à même de servir le rayonnement et l'attractivité du territoire ont ainsi été mises en œuvre par de nombreux pays européens.

La diffusion d'une culture des sports de salle et l'importance de la pratique amateur ne suffisent pas à expliquer le retard de la France, en matière de grandes salles, par rapport à ses voisins européens. Certes, les grandes salles allemandes s'appuient sur l'implantation du handball outre-Rhin, où les licenciés sont trois fois plus nombreux qu'en France (1,2 millions contre 400 000, ce qui fait du handball le deuxième sport national en Allemagne derrière le football). Mais en basket, alors que la France compte 50 % de licenciés de plus que l'Espagne (457 000 contre 303 696), l'Espagne est dotée de clubs plus compétitifs, tant économiquement que sportivement, sur la scène européenne, mais aussi d'un réseau de grandes salles nettement supérieur à la France.

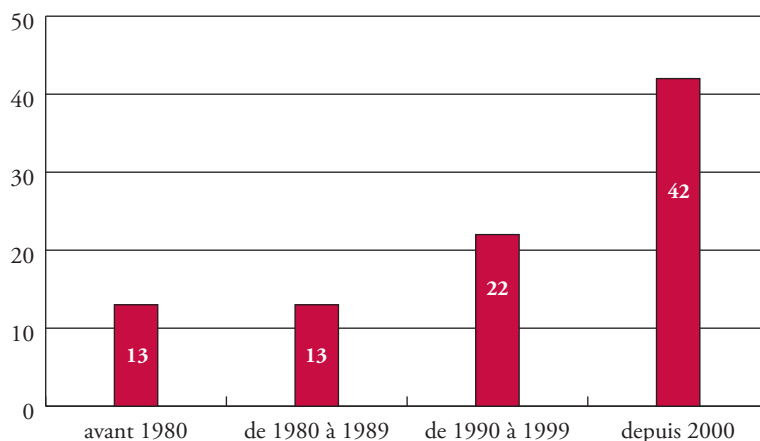
### **L'ensemble des pays européens ont investi dans les grandes salles**

La France a été l'un des seuls pays européens à ne pas se positionner au cours de ces quinze dernières années sur le segment des très grandes salles. Pendant que nous négligions ce domaine :

- l'Allemagne s'est dotée du Lanxess Arena (19 000 places) à Cologne en 1998 et de l'O2 World Arena (17 000 places) à Berlin en 2008 ;
- l'Espagne a investi dans le Palau Sant Jordi (17 000 places) pour les jeux Olympiques de Barcelone en 1992, le Palacio de Vistalegre (15 000 places) en 2000 et le Palacio de los Deportes Felipe II (15 500 places) en 2004, tous deux à Madrid ;
- la Belgique a construit l'Ethias Arena à Hasselt (21 600 places) en 2004 ;
- la Serbie, le Belgrad Arena (22 000 places) en 2004 ;
- la République tchèque, l'O2 Arena à Prague (18 000 places) en 2004 ;
- l'Angleterre, l'O2 Arena à Londres (20 000 places) en 2007 ;
- la Croatie, l'Arena Zagreb (15 200 places) en 2008.

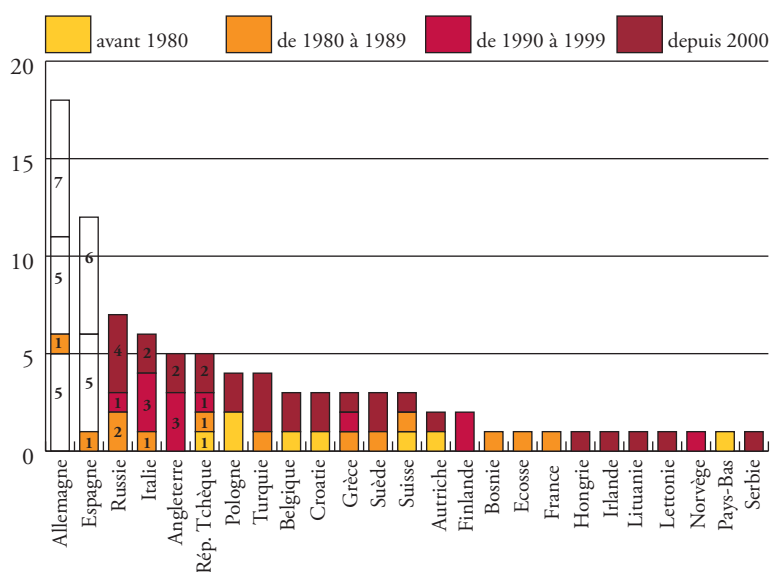
Le processus de construction des grandes enceintes multifonctionnelles de plus de 10 000 places à travers l'Europe remonte au début des années 1990 puis a connu une vive accélération dans les années 2000.

## Années de construction des salles de plus de 10 000 places en Europe



Sources : D. HENO / FFBB

## Années de construction des salles de plus de 10 000 places par pays



Sources : D. HENO / FFBB

Avec une seule salle de plus de 10 000 places, la France est à la hauteur de pays comme l'Irlande, la Lettonie, la Hongrie, la Lituanie, la Serbie ou la Norvège avec, qui plus est, un équipement nettement moins moderne que celui dont se sont dotés depuis ces pays.

Le parc de grandes salles de l'Allemagne, de l'Espagne, de la Russie, de l'Italie et de l'Angleterre est non seulement important mais aussi moderne, car construit pour partie au cours des années 2000.

Le retard de la France en matière de grandes enceintes de plus de 10 000 places constitue un frein au développement du sport dans le pays ; mais il s'inscrit aussi dans une problématique plus large, celle de la capacité de la France à attirer des événements de portée mondiale.

### **L'enjeu des grandes salles dépasse le seul périmètre du sport**

Les infrastructures modernes doivent permettre non seulement de recevoir de grandes compétitions « indoor », quels que soient les sports, mais aussi de pouvoir s'inscrire dans la catégorie des enceintes pouvant héberger les grandes productions culturelles (spectacles, « shows », concerts...).

En effet, à l'heure de l'évolution des modes de consommation et notamment du développement du téléchargement, les concerts organisés dans de très grandes salles s'inscrivent désormais comme une ressource financière indispensable à l'équilibre économique de l'industrie musicale. Décors, logistique, production, scénographie : les tournées des artistes au rayonnement planétaire sont calibrées sur les caractéristiques techniques des grandes enceintes. De même, la rentabilité économique des tournées est elle aussi basée sur des jauges de très grandes salles, voire de stades.

Actuellement, hormis quelques dates au POPB, les tourneurs européens et américains, faute d'enceintes adaptées sur notre territoire, se tournent vers l'Allemagne, la Belgique ou l'Angleterre. Un maillage de grandes salles attirerait davantage des productions qui ne viennent pas en France faute d'un nombre de dates suffisant pour qu'une étape y soit justifiée.

Pour le sport comme pour les concerts, la valeur ajoutée des nouvelles enceintes dépasse le seul critère de leur jauge mais porte également sur la capacité de ces lieux à attirer le public, à séduire les organisateurs et les promoteurs d'événements, à devenir des outils à même d'apporter de nouveaux services et d'assurer une haute qualité de spectacle.

La grande salle offre donc non seulement l'opportunité de pouvoir concourir à l'organisation ponctuelle de manifestations sportives continentales ou planétaires et de participer à une politique locale de développement des clubs de haut niveau, mais elle inscrit également le territoire qui en bénéficie sur la liste des postulants à l'accueil des grandes tournées et peut s'avérer un levier influent d'aménagement du territoire.

À rebours de cette dynamique, le retard français en matière de grandes salles entraîne un impact négatif pour l'industrie du tourisme, un manque à gagner pour l'économie du spectacle, une carence pour le rayonnement du sport français et un handicap pour l'attractivité du pays et sa stratégie d'influence.

## **I.2. La professionnalisation des sports de salle et leur compétitivité européenne passent par le développement d'enceintes de qualité**

### **Le parc actuel des salles françaises est le reflet d'un modèle économique à modifier**

En complément des enjeux multiples inhérents à l'organisation de grands événements, la question des grandes salles soulève d'autres enjeux importants, ceux de la compétitivité, sportive et économique, des clubs de haut niveau qui les fréquentent. N'oublions pas que c'est de la vitalité de ces structures professionnelles qu'une fédération se nourrit pour étayer les ambitions de ses équipes nationales. Les associations et sociétés sportives contribuent également à la dynamisation de leur territoire et visent, quand cela leur est possible, à une expression à l'échelle européenne. La compétitivité du sport français passe par la capacité de ses clubs à se mesurer aux représentants des autres grands championnats européens.

## Les sports de salle ont un fort potentiel démographique

La présence d'un équipement sportif est avant tout liée à l'existence d'un club mais le poids démographique de la ville dans laquelle évolue ce dernier est également primordial. Une réflexion sur l'avènement de grandes salles ne peut faire l'économie d'une étude sur l'implantation des sports collectifs de salle pour lesquels sont organisés des championnats réguliers. Ainsi, une analyse de la localisation des 141 clubs à vocation professionnelle de basket, de handball, de hockey sur glace et de volley de la saison 2009/2010 aide à comprendre les modalités géographiques d'organisation des sports de salle. Le nombre de clubs, relativement important, s'explique par le fait que trois disciplines (basket, handball et volley) bénéficient d'un sport professionnel féminin particulièrement développé.

Afin de déterminer le public potentiel de ces différentes disciplines, il convient d'étudier leur zone de chalandise, c'est-à-dire la population du territoire susceptible de venir les encourager. La prise en compte du nombre d'habitants de la commune hôte d'un club ne rend pas compte de la réalité des bassins de population. L'aire urbaine, définie par l'INSEE comme « un ensemble de communes, d'un seul tenant et sans enclave, constitué par un pôle urbain, et par des communes rurales ou unités urbaines (couronne périurbaine) dont au moins 40 % de la population résidente ayant un emploi travaille dans le pôle ou dans des communes attirées par celui-ci », est en effet l'élément de mesure qui permet d'appréhender au mieux le rayonnement d'un club.

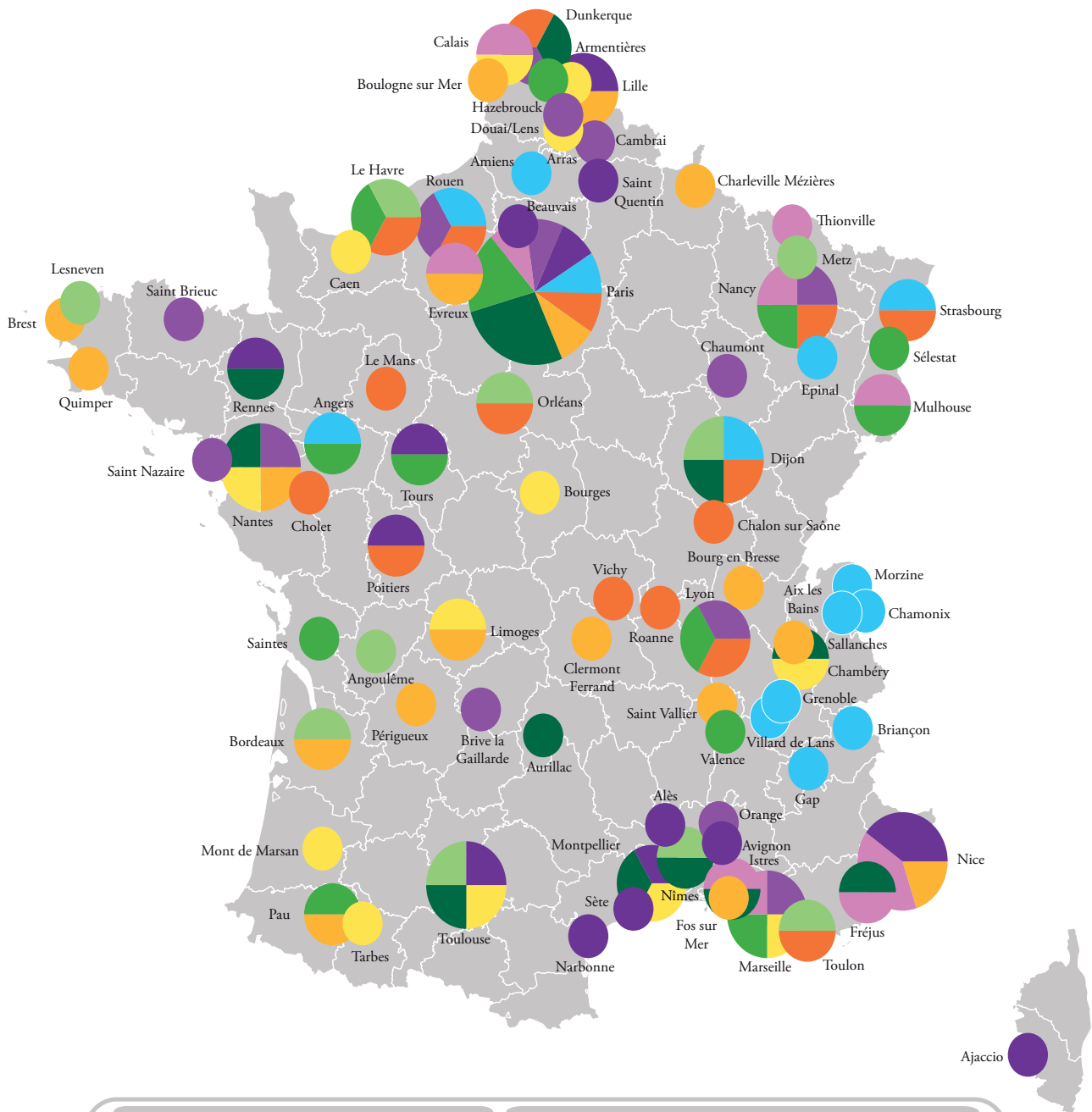
Ainsi, le public potentiel du club de Mondeville, qui évolue en ligue féminine de basket, ne saurait être limité aux seuls habitants de cette commune (10 230 habitants) mais, parce que celle-ci est limitrophe de Caen, est constitué des 384 576 habitants de l'aire urbaine caennaise, répartis sur 241 communes. Le vocable « ville » englobera cette notion d'aire urbaine.

Les clubs professionnels féminins et masculins de basket, handball, volley et hockey sur glace relèvent de 83 aires urbaines qui agglomèrent 7 620 communes, soit plus de 34 millions d'habitants. En fait, c'est donc plus de la moitié de la population française qui constitue le marché potentiel des sports de salle.

La localisation des 141 clubs révèle que les plus grandes villes, au regard de leur potentiel local, sont en mesure de proposer une offre variée de ces différents sports. Des logiques spatiales d'implantation, relevant de l'histoire ou de la culture de chacune de ces disciplines, apparaissent avec le volley sur le pourtour méditerranéen ou encore le hockey sur glace dans les régions de montagne.

Les clubs professionnels féminins et masculins de basket, de handball et de volley sont présents de façon homogène sur l'ensemble du territoire et dans toutes les régions, avec des densités particulières en Provence-Alpes-Côte d'Azur, dans le Nord-Pas de Calais, en Ile-de-France et en Languedoc-Roussillon.

Les clubs de sport de salles (saison 2009/2010)

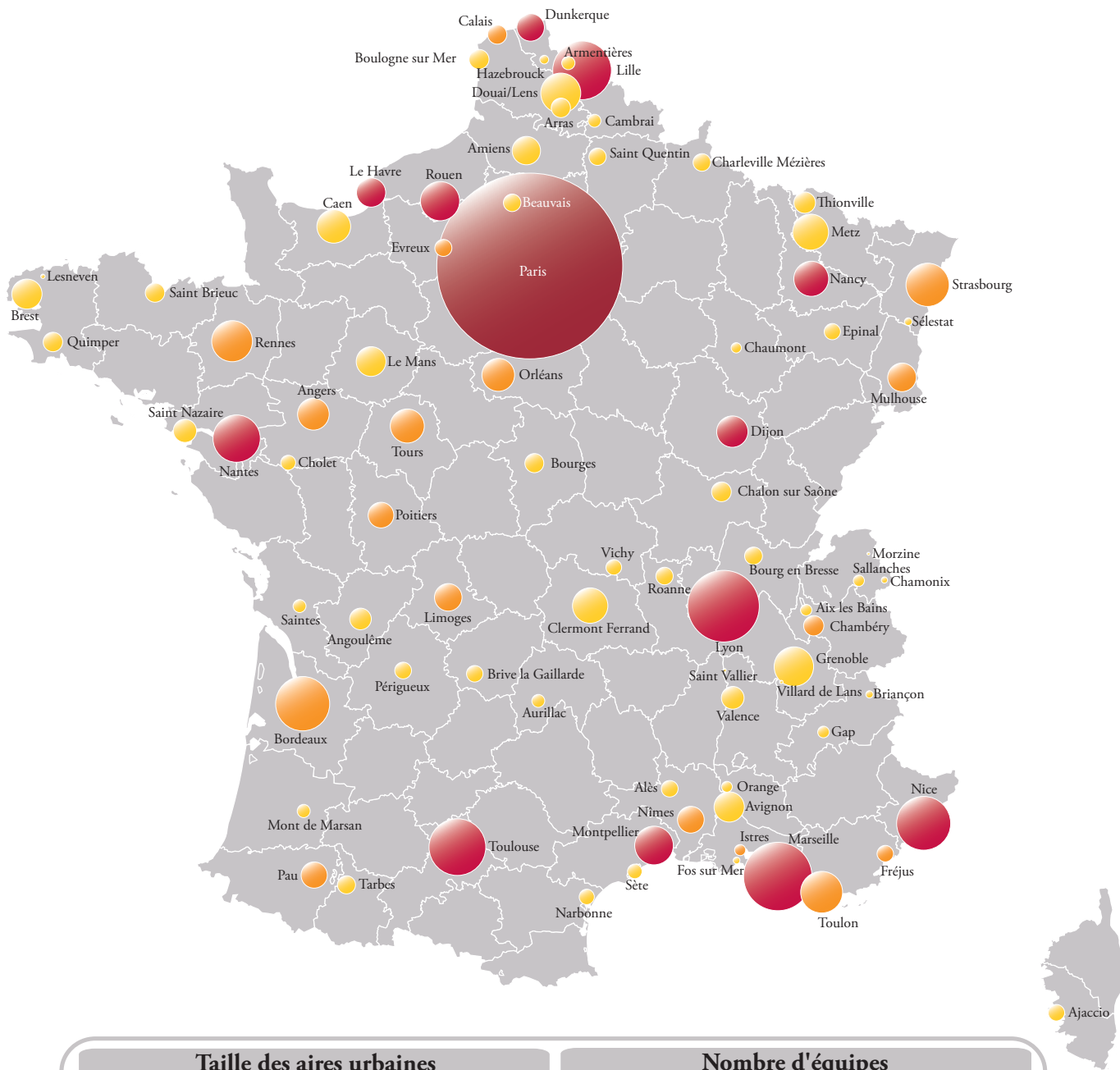


Nombre d'équipes par aire urbaine		Championnats			
	11 équipes (Paris)		Basket PROA		Handball D1
	5 équipes (Nice)		Basket PROB		Handball D2
	2 équipes (Bordeaux)		Basket Ligue Féminine		Handball Ligue Féminine
	1 équipe (Caen)		Volley Ligue A		Hockey Ligue Magnus
			Volley Ligue B		
			Volley Ligue A Féminine		

© Boris HELLEU, 2010 Fait avec Philcarto - <http://philcarto.free.fr>

Sources : INSEE, RP 2006

## Nombre de clubs selon la taille des villes



Taille des aires urbaines (Nb d'habitants)	Nombre d'équipes par aire urbaine
11 769 000 hab. (ex : Paris)	11 équipes (1 ville)
1 748 000 hab. (ex : Lyon)	de 3 à 5 équipes (12 villes)
384 000 hab. (ex : Caen)	2 équipes (17 villes)
18 000 hab. (ex : Briançon)	1 équipe (53 villes)

© Boris HELLEU, 2010 Fait avec Philcarto - <http://philcarto.free.fr>

Sources : INSEE, RP 2006

Les plus grandes villes (au-delà de 500 000 habitants) ont toutes au moins une offre de sports de salle. Lorsque l'on descend dans la hiérarchie urbaine en termes de potentiel démographique, le nombre de villes proposant une offre diminue, de même que le nombre moyen de clubs par ville.

Sur les 83 aires urbaines accueillant les 141 clubs recensés, 15 d'entre elles comptent plus de 500 000 habitants, 38 disposent d'un potentiel compris entre 100 000 et 500 000 habitants et 30 comptent moins de 100 000 habitants. Certes, les sports de salle sont présents dans les plus grandes villes, mais ils essaient surtout, pour l'essentiel, dans les villes moyennes, sans doute parce qu'ils sont moins onéreux pour les budgets des collectivités que le football de Ligue 1, solidement implanté en haut de la hiérarchie urbaine française.

Les villes adaptent leurs stratégies d'investissement dans un sport plutôt qu'un autre en fonction de leur potentiel et de la concurrence avec d'autres disciplines de l'élite. Le basket Pro A s'implante ainsi de façon privilégiée dans des villes de taille moyenne (11 clubs dans des aires urbaines de moins de 500 000 habitants) où il constitue souvent la seule offre sportive, évitant en cela la concurrence directe avec le football, localisé dans les plus grandes villes. A l'inverse, le handball et le volley se concentrent dans les plus grandes villes, où ils constituent une offre complémentaire au football.

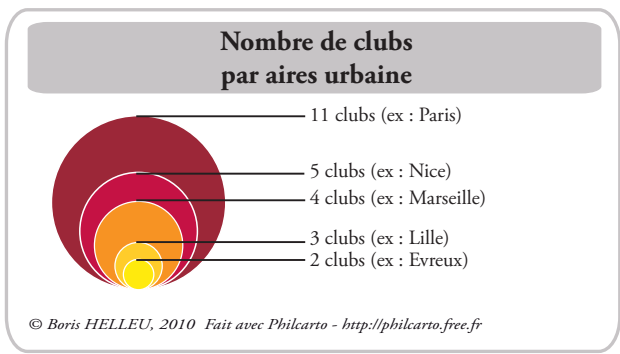
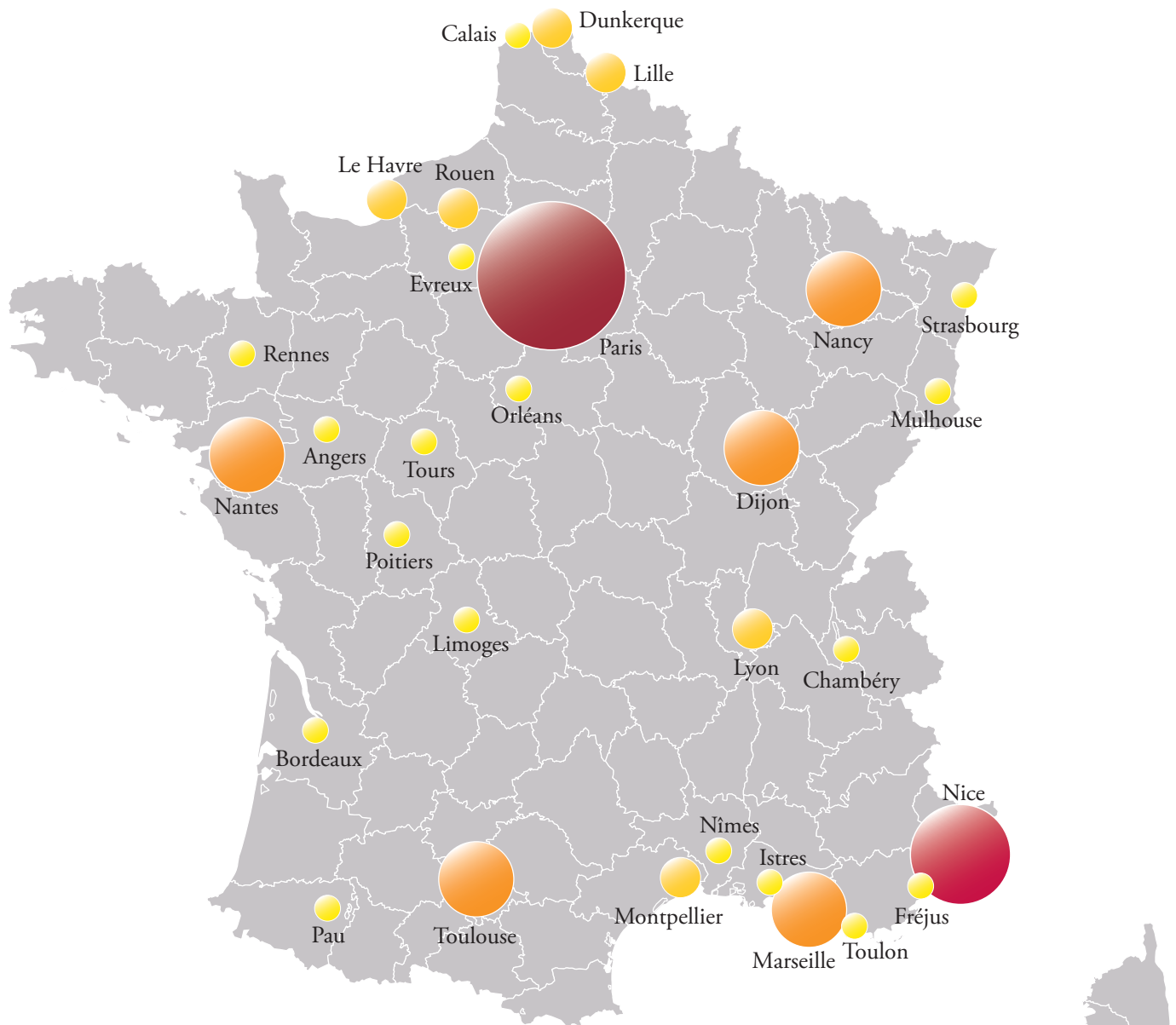
53 aires urbaines se distinguent par une offre unique ; dans 83 % des cas d'unicité de l'offre, les villes comptent moins de 250 000 habitants. Inversement, la multiplicité de l'offre (au moins deux clubs) concerne dans 43 % des cas des villes de plus de 500 000 habitants. Et seules les plus grandes villes assument une offre de plus de trois clubs.

Si l'on compte 30 aires urbaines dans lesquelles évoluent au moins deux clubs, l'usage commun d'une même salle par les différents clubs n'est une réalité que dans dix d'entre elles (Cannes, Poitiers, Nîmes, Mulhouse, Nancy, Montpellier, Dunkerque, Dijon, Toulouse, Paris). Des besoins différents en termes de capacité des salles peuvent certes expliquer cette situation ; mais elle semble indiquer que la mutualisation des enceintes sportives entre clubs professionnels demeure un exercice difficile.

Aucun modèle de combinaison privilégiée entre certains sports ne se dégage réellement. Le basket cohabite aussi bien avec le volley qu'avec le handball, qui peuvent également aller de pair.



Les aires urbaines avec plus de deux clubs



Sources : INSEE, RP 2006

### Une relation entre le sport pour tous et le sport de haut niveau parfois non optimisée

En soutenant les sports de salle par leurs investissements, pour la construction ou la rénovation des enceintes, et par leurs subventions, pour le fonctionnement des clubs, les collectivités territoriales permettent à ces sports d'être une réalité forte, ancrée dans le paysage sportif mais aussi social et économique de notre pays et des territoires concernés. Acteurs centraux de cette relation étroite, les clubs participent à l'animation de la vie locale et au développement de la notoriété du territoire ; pour certaines villes ou établissements publics de coopération intercommunale, la communication par le sport est un choix stratégique assumé.

Pourtant, certains clubs évoluent dans des salles qui sont parfois loin de répondre aux conditions requises pour l'organisation de compétitions professionnelles, que ce soit au regard de la sécurité, des conditions d'accueil des sportifs et des officiels, du tracé sur les parquets, de la qualité des retransmissions audiovisuelles, de l'adéquation des politiques de partenariat...

La relation entre le sport professionnel et le sport amateur, scolaire ou associatif, se pose de manière singulière pour les sports de salle. De nombreuses villes n'ont pas toujours voulu ou su dissocier les deux activités en des lieux distincts, occultant de la sorte le caractère professionnel de l'activité sportive de haut niveau. Des exemples récents témoignent cependant d'une réelle réflexion pour articuler au mieux ces deux dimensions. Ainsi la future salle modulable de Rouen prévue pour le premier semestre 2012 comptera une salle de 6 000 places pour notamment accueillir les compétitions des clubs professionnels de basket et de volley de la ville mais également une salle annexe de 1 000 places pour les activités associatives et scolaires.

La salle n'est ainsi parfois mise que ponctuellement à la disposition du club, qui doit la partager avec l'ensemble des autres usagers.

Dans un tel cas de figure, la dépendance du club vis-à-vis de la collectivité ne peut que s'aggraver : le club, qui ne peut développer ses ressources propres faute de pouvoir disposer de son outil de travail, est contraint de se tourner vers la collectivité pour subvenir à son financement. Cette dépendance est d'autant plus forte lorsque l'exercice budgétaire d'un club pâtit d'une mauvaise saison sportive, a fortiori d'une rétrogradation. Les collectivités locales sont alors souvent seules à pouvoir assurer la survie du club.

La cohabitation est parfois subie, et non optimisée, entre deux logiques parallèles, celle des collectivités confrontées à l'ensemble de leurs préoccupations et celle, plus spécifique, du sport événementiel. Souvent, des villes font le choix politique de soutenir le développement de clubs locaux qui irriguent la jeunesse et contribuent fortement au rayonnement de la collectivité lorsque les succès sportifs sont au rendez-vous. Mais l'aléa sportif et la possibilité d'une relégation représentent, il est vrai, une source d'insécurité pour les investissements publics, notamment ceux qui concernent les équipements sportifs.

Les collectivités locales sont, la plupart du temps, gestionnaires en direct de l'installation. Sur les 75 clubs professionnels de la Pro A et de la Pro B en basket, de la D1 masculine en handball et des ligues masculine et féminine en volley, presque tous sont locataires du domaine public, via des concessions domaniales. On compte six enceintes en délégation de service public, les clubs étant alors utilisateurs d'enceintes multifonctionnelles ayant, également, une activité de salle de spectacle gérée par une société d'exploitation<sup>1</sup>.

Les salles utilisées par les clubs sont donc, sauf exceptions, dédiées à l'usage unique d'une discipline, et très rarement orientées vers l'événementiel alors que cette notion tend à se fondre avec celle de sport spectacle.

<sup>1</sup>. Beauvais en Ligue A masculine de volley à l'Elispace, Metz en Ligue A féminine de volley aux Arènes, Le Havre et Le Mans en Pro A de basket respectivement dans les salles Docks Océane et Antarès, Boulazac en Pro B de basket au Paléo et Chambéry en D1 masculine de handball au Phare.

La notion de salle recouvre ici des réalités disparates, qui vont du gymnase à la halle en passant par le Palais des Sports.

À partir des années 1950, l'ensemble des villes, petites et grandes, se sont dotées de gymnases, équipements de proximité indispensables à la pratique du sport, à l'attention du grand public et, notamment, du sport scolaire.

Les années 1970 ont vu émerger les Palais des Sports, qui ont été construits, et continuent de l'être, en prenant davantage en compte les besoins des équipes de haut niveau qui les fréquentent. La dimension spectacle et la capacité à accueillir un public en plus grand nombre avec des jauges atteignant souvent 5 000 places contribuent à l'utilité de ces enceintes.

L'apparition de loges ou de places VIP (certes en petit nombre) parachève cette évolution où la salle n'est plus seulement considérée comme un lieu de pratique mais également appréhendée comme un espace d'échange et une source de profit.

Le parc de salles utilisées par les clubs professionnels est le fruit de cet héritage.

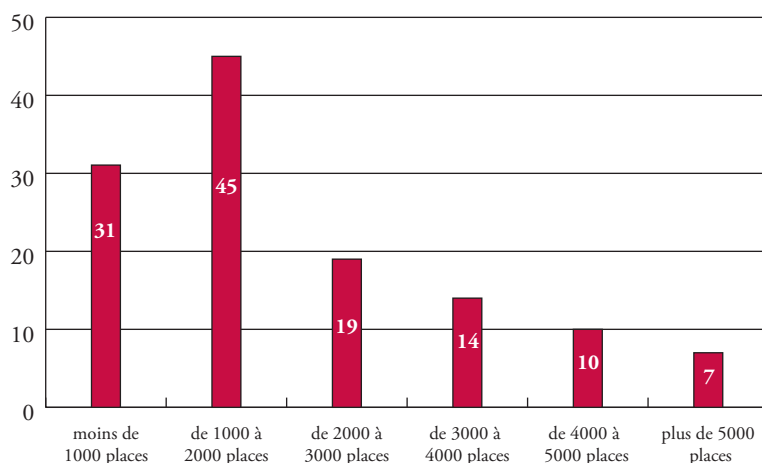
Malgré les efforts consentis par de nombreuses municipalités, les salles construites l'ont été souvent en deçà des besoins réels et l'écart avec les autres championnats européens demeure important, s'il ne se creuse davantage. La politique de soutien d'une municipalité en faveur de son club local voit alors son efficacité en partie contrariée par l'absence d'une enceinte permettant à ce dernier d'exprimer tout son potentiel et de valoriser totalement son existence auprès de la collectivité.

### Le parc des salles en France est en retrait par rapport aux autres grands championnats

Le parc des salles demeure dans son ensemble âgé, de jauge plus modeste que les autres championnats européens, et ne permet pas, le plus souvent, une exploitation optimale des compétitions qui s'y déroulent :

- 75 % des salles utilisées par nos clubs professionnels ont une capacité inférieure à 3 000 places.
- Les salles dont la capacité est comprise entre 1 000 et 2 000 places représentent 35 % du parc.
- On dénombre 31 salles dont la jauge est inférieure à 1 000 places, dont 13 en dessous du seuil des 500 places.

### Capacité des salles françaises utilisées par des clubs professionnels



Sources : fédérations et ligues professionnelles

Les 126 enceintes en activité utilisées par les clubs ont une jauge variant de 300 à 7 200 places, avec seulement 7 salles de plus de 5 000 places (Annexe 4).

La capacité moyenne des enceintes accueillant les compétitions professionnelles masculines et féminines, de première et de seconde divisions de basket, handball et volley est d'environ 2 150 places.

### Capacité des salles par compétitions

Championnat	Capacité moyenne
Basket - Pro A	4 126
Basket - Pro B	2 848
Handball - D1 masculine	2 417
Volley - Ligue A masculine	2 200
Handball - D2 masculine	1 832
Basket - Ligue féminine	1 814
Handball – Ligue féminine	1 765
Volley - Ligue A féminine	1 300
Volley - Ligue B masculine	981
<b>Moyenne</b>	<b>2 142</b>
Basket espagnol - Liga ACB	8 436
Basket italien - Lega	6 421
Basket allemand - Bundesliga	4 909
Handball espagnol – Liga Asobal	4 494
Handball allemand - Toyota HBL	7 111

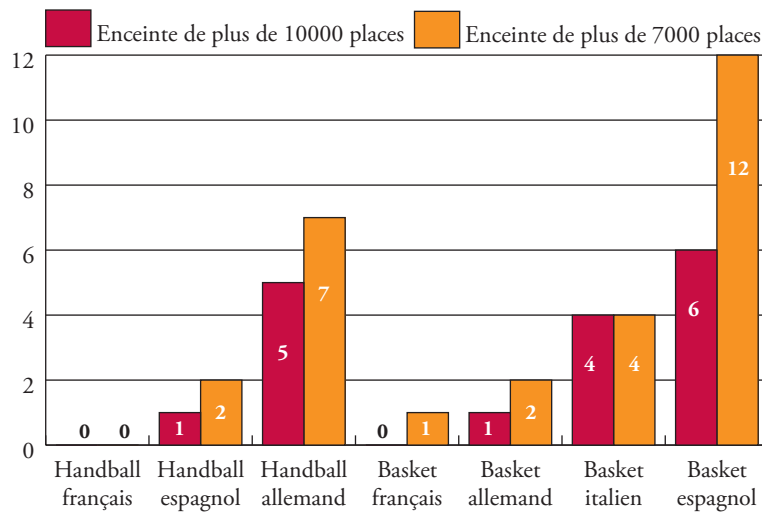
Sources : fédérations et ligues professionnelles

- Le basket, avec une moyenne de 4 126 places pour la Pro A et de 2 848 pour la Pro B, présente, de loin, la capacité moyenne la plus élevée.
- Les championnats masculins de handball et de volley de première division ont une capacité moyenne relativement similaire avec respectivement 2 200 et 2 400 places.
- Les championnats féminins de basket, de handball et de volley évoluent dans des enceintes dont la capacité moyenne est respectivement de 1 800, 1 700 et 1 300 places.

La comparaison avec les autres grands championnats européens en matière de capacité des enceintes est éloquent.

- La Liga ACB de basket, en Espagne, émerge à près de 8 400 places de moyenne, soit le double du championnat français grâce à 12 enceintes au-dessus de 7 000 places, dont 6 supérieures à 10 000 places.
- Le basket italien est riche de 4 salles de plus de 10 000 places.
- La Bundesliga de handball en Allemagne se dispute dans 7 enceintes de plus de 7 000 places, dont 5 de plus de 10 000 places.

## Capacité des salles dans les grands championnats européens de basket et de handball



Sources : ligues européennes

Le championnat espagnol de basket et le championnat allemand de handball, dont les meilleurs clubs dominent les compétitions européennes, ont une jauge moyenne de leurs enceintes qui atteint respectivement le double de la Pro A et le triple de la D1 masculine.

Nos salles ne sont pas seulement plus petites, elles sont aussi plus âgées : la moyenne d'âge des enceintes de plus de 3 000 places utilisées par les clubs professionnels est de 21 ans en France contre 14 ans en Espagne et 7 ans en Allemagne.

Ce double désavantage constitue à la fois un frein au développement des clubs français et un handicap pour leur compétitivité sur la scène européenne.

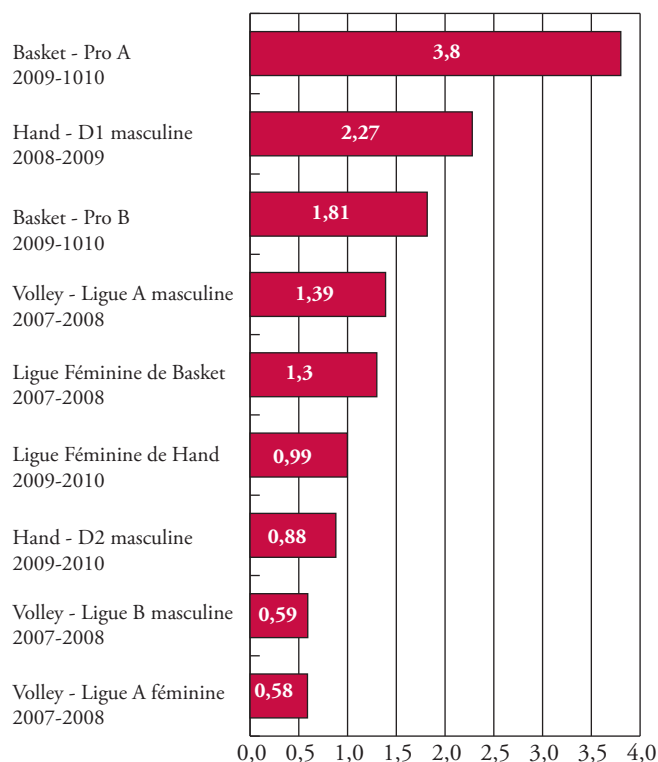
### L'enceinte est un levier économique indispensable au développement des clubs d'élite

Les clubs professionnels féminins et masculins sont directement impactés par l'état du parc des salles en France. Celui-ci concourt à leur manque de visibilité médiatique et aux difficultés qu'ils rencontrent pour mettre en place un modèle économique moins dépendant des subventions publiques.

### Une économie générant très peu de ressources propres et fragilisant la compétitivité sportive

En France, les budgets des clubs de sports professionnels de salle sont modestes : le budget moyen est d'environ 1,5 millions d'euros par club, avec une échelle qui s'étend de 3,8 millions en moyenne pour un club de Pro A de basket à moins de 600 000 euros pour un club de Ligue A féminine de volley. A titre de comparaison, les budgets moyens d'un club espagnol de basket et d'un club allemand de handball atteignent respectivement 7 et 4,5 millions d'euros.

## Budget moyen des clubs professionnels français



Sources : fédérations et ligues professionnelles

Cette fragilité économique s'explique notamment par la relative faiblesse des droits audiovisuels :

- La ligue nationale de handball a vendu les droits de son championnat pour 1,9 millions d'euros annuels.
- Le basket a obtenu 4 millions d'euros, mais pour une offre qui englobe également l'équipe nationale.
- Le volley doit assumer lui-même les coûts de production pour qu'une chaîne accepte de diffuser quelques matches de championnat et de coupe d'Europe.

Cette absence d'intérêt des diffuseurs pour les sports de salle s'explique, en partie mais pas uniquement, par l'inadaptation des salles à une captation audiovisuelle de qualité. Les acheteurs de droits attendent, en contrepartie de leurs investissements, un certain niveau de qualité de production pour leurs téléspectateurs, à commencer par l'esthétique de l'enceinte elle-même. Chaque match qui fait l'objet d'une retransmission audiovisuelle doit, notamment, pouvoir se dérouler sur un sol propre sur lequel n'apparaissent que les seuls marquages au sol de la discipline. De plus, la conception des enceintes n'a pas toujours intégré les contraintes liées au câblage, aux prises ou aux plateformes pour les caméras. Mais c'est plus largement l'attention que portent sur les sports de salle l'ensemble des acteurs concernés qui doit évoluer si l'on veut que les entreprises partenaires et les diffuseurs leur accordent à leur tour un plus grand intérêt.

Cet état des lieux hypothèque significativement le développement de ces disciplines qui ne peinent pas seulement à attirer les diffuseurs et donc les téléspectateurs, mais évoluent aussi, dans leurs salles, devant des spectateurs et donc des consommateurs trop peu nombreux.

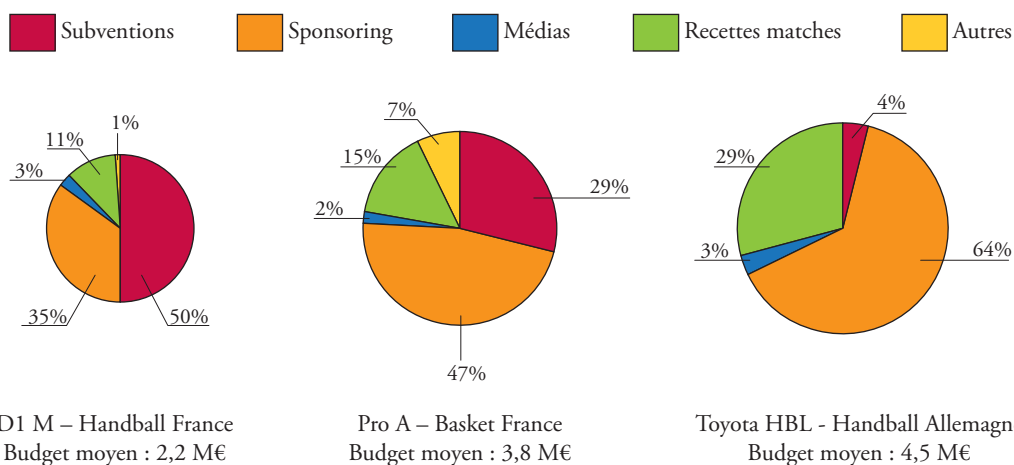
Une radiographie des budgets moyens des clubs de Pro A en basket, de D1 masculine en handball et de Ligue A masculine en volley montre que ces budgets dépendent pour plus de la moitié (51 %) des subventions publiques, contre 33 % pour les partenariats et le sponsoring et 9 % seulement pour les recettes guichet.

Les disparités sont toutefois importantes entre les disciplines :

- La recettes matches atteint en moyenne 15 % pour la Pro A de basket, 11 % pour la D1 masculine de handball et 2 % pour la Ligue A masculine de volley.
- Inversement, la part des subventions publiques dans les budgets varie de 29 % pour les clubs de Pro A de basket à 70 % pour les clubs de Ligue A masculine de volley.

La comparaison avec les budgets des clubs allemands de handball montre à quel point la mise à disposition d'enceintes modernes permet à ces clubs de générer des ressources supplémentaires qui constituent une part importante de leur budget. Ce modèle économique leur permet à la fois de disposer de budgets plus importants, qui impactent leur compétitivité sportive, et d'être beaucoup moins dépendants des subventions des collectivités locales.

### Un modèle économique français davantage dépendant des subventions publiques



Sources : ligues nationales

La professionnalisation d'un championnat se caractérise aussi par le passage du statut associatif à celui de société sportive. En Pro A de basket, seuls 12,5 % des clubs ont conservé un statut associatif, contre 60 % pour la D1 masculine de handball et 100 % pour la Ligue A masculine de volley.

Or les possibilités d'aide au financement de ces clubs sont vouées à faire l'objet d'un encadrement croissant, lié d'une part à la transition vers le statut de société sportive et d'autre part aux restrictions auxquelles sont confrontés les budgets des collectivités locales.

La progression des droits audiovisuels n'étant par ailleurs ni garantie, ni suffisante, le développement des clubs professionnels des sports de salle suppose nécessairement une augmentation de leurs recettes propres, notamment les recettes « jour de match ».

C'est le cas, par exemple, pour les clubs de handball allemands qui, avec 29 % de leurs revenus issus des recettes guichet, sont proches de la performance des clubs anglais de football de Premier League, qui tirent un tiers de leurs revenus de la billetterie. Ce modèle économique,

qui s'appuie sur des jauges plus grandes et des recettes de matches plus importantes, dessine la voie à suivre pour le développement des clubs français.

Il paraît donc urgent d'aider les clubs d'élite à opérer une mutation de leur modèle économique en leur permettant de bénéficier d'un « outil de travail » performant grâce auquel ils pourront développer leurs ressources propres.

La question des enceintes sportives est, pour les sports de salle, un révélateur de leur professionnalisation en cours et un élément clef de la réussite ou de l'échec de leur développement. Elle doit être envisagée comme un investissement permettant aux clubs d'augmenter leur part d'autofinancement et de moins solliciter les subventions publiques.

Le changement de modèle économique paraît d'autant plus nécessaire que l'écart se creuse entre les clubs français et ceux des autres championnats européens majeurs. Un fossé apparaît même parfois entre les résultats des équipes nationales d'une part et le rayonnement des championnats et les performances européennes des clubs d'autre part.

Nos meilleurs représentants dans les sports de salle ont parfois, y compris dans un passé récent, obtenu des résultats brillants, d'autant plus remarquables qu'ils étaient rares :

- En basket, le CSP Limoges a remporté la Coupe d'Europe des clubs champions en 1993 tandis que le CJM Bourges Basket et l'US Valenciennes totalisent cinq victoires en Euroleague féminine (1997, 1998 et 2001 pour Bourges ; 2002 et 2004 pour Valenciennes).
- Deux clubs français, le Paris Volley et le Tours Volley-Ball, ont inscrit leur nom au palmarès de la Ligue des champions, respectivement en 2001 et 2005. De son côté, le RC Cannes a réalisé un doublé dans la Ligue des champions féminine, en 2002 et 2003.
- Le Montpellier Agglomération Handball a gagné la Ligue des champions en 2003.

Aujourd'hui, ces résultats relèveraient plus que jamais de l'exploit tant la hiérarchie sportive s'est accentuée, prolongeant sur le terrain les écarts économiques qui se sont creusés entre les clubs européens.

Ainsi, le handball européen est nettement dominé par les clubs espagnols qui ont cumulé ces quinze dernières années onze victoires en Ligue des champions, dont six trophées pour le FC Barcelone et trois pour le BM Ciudad Real.

En basket, aucun club français n'a participé au Final Four (la finale à quatre) de l'Euroleague depuis 2003-2004, alors que les clubs espagnols et italiens y étaient représentés respectivement à sept et à trois reprises. Cette compétition majeure est dominée par le Panathinaïkos Athènes, le CSKA Moscou, le Maccabi Tel-Aviv ainsi que le FC Barcelone qui se sont partagés les victoires ces huit dernières saisons.

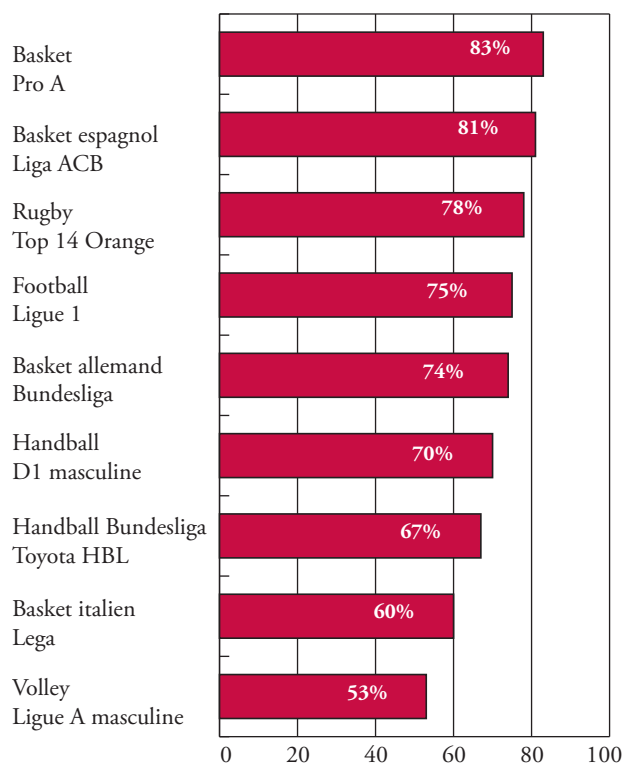
Seul le volley, sport collectif français le plus titré en coupe d'Europe, fait exception. Sur les neuf dernières saisons, les clubs français (RC Cannes, Tours et Paris) ont remporté quatre coupes européennes et disputé deux finales (RC Cannes en 2006 et Tours en 2007).

### **La qualité de l'offre encourage la demande et voit émerger une politique de matches de gala**

La moyenne cumulée du taux de remplissage des championnats masculins et féminins professionnels de basket, de handball et de volley atteint 59,5 %. Mais ce chiffre reflète de grandes disparités selon les championnats.



## Comparaison des taux de remplissage en Europe – Saison 2008-2009



Sources: fédérations et ligues professionnelles

Le taux de remplissage est ainsi de 83 % pour la Pro A et de 70 % pour la D1 masculine de handball, soit des performances relativement proches de celles de la Ligue 1 de football et du Top 14 Orange de rugby et de ceux des principaux championnats européens de ces disciplines.

Mais il ne faut pas, pour autant, occulter qu'à taux de remplissage équivalent, le public assistant aux compétitions des autres championnats est plus nombreux, la capacité de leurs enceintes étant plus importante. Ainsi, pour la saison 2008/2009, les clubs de D1 masculine de handball ont joué devant une affluence cumulée de 310 000 spectateurs, tandis que la Bundesliga de handball attirait dans ses salles près de 1,5 millions de spectateurs.

Les clubs professionnels de basket français ont, eux aussi, recensé 1,5 millions de spectateurs cumulés pour les championnats de Pro A et de Pro B en saison régulière. Mais la performance est à nuancer lorsque l'on sait que treize des vingt meilleures affluences européennes ont été réalisées par des clubs espagnols et que le premier club français n'est que 19<sup>e</sup>.

Si l'on considère uniquement les salles de plus de 3 000 places, le taux de remplissage progresse de 59,5 % à 67 % (Annexe 4).

L'expérience de certains clubs montre d'ailleurs que, pour de nombreuses affiches, qu'il s'agisse de grands matches de championnat ou des compétitions européennes, la capacité des enceintes s'avère souvent trop petite pour répondre à la demande potentielle.

Le club de basket d'Orléans délaisse ainsi sa salle habituelle du Palais des Sports pour doubler sa jauge en allant jouer ses matches de coupe d'Europe dans le *Zénith* de la ville afin de répondre à la demande, quitte à payer un surcoût relatif aux nécessaires aménagements de cette enceinte qui n'a pas été conçue pour accueillir des compétitions sportives.

D'autres clubs français délocalisent avec succès certains de leurs matches dans des enceintes plus grandes, afin de satisfaire une demande ponctuellement ou durablement accrue. Ainsi, le

Handball Club de Nantes, qui dispute habituellement ses rencontres dans une salle de 1 500 places, a joué en 2008/2009 trois de ses matches dans le Palais des Sports où la jauge atteint 5 000 places, avec un taux de remplissage de 99 %.

L'exemple du Chambéry Savoie Handball, passé d'une salle de 1 100 places à une nouvelle salle de 4 400 places, prouve que la qualité de l'offre suscite la demande. En effet, les sept premiers matches de Chambéry disputés en 2008/2009 dans leur nouvelle salle *Le Phare* ont enregistré un taux de remplissage moyen de 93 %.

De même, la ligue féminine de basket détient le record d'affluence européen pour un match de championnat féminin de basket avec 8 000 spectateurs venus assister à Mourenx-Tarbes le 26 mars 2006.

En football, le LOSC Lille Métropole a joué certains matches au Stade de France, ce qui lui a permis de battre le record d'affluence pour un match de Ligue 1 (78 000 spectateurs le 7 mars 2009).

Les clubs de rugby choisissent eux aussi de plus en plus souvent de délocaliser leurs principales affiches dans d'autres stades que les leurs, y compris à l'étranger cette année (Stade Anoeta de San Sebastian pour Biarritz-Bayonne). Pour la saison 2008/2009, quatre clubs du Top 14 Orange ont ainsi délocalisé certains matches : Paris et Toulouse ont respectivement joué trois de leurs rencontres au Stade de France et au Stadium, Bourgoin a affronté le Stade français dans le nouveau Stade des Alpes de Grenoble et Toulon a disputé son match contre Toulouse au Stade Vélodrome de Marseille.

Ces exemples témoignent de l'émergence d'un modèle économique combinant les matches « classiques », joués dans l'enceinte habituelle, et les matches « événementiels », « de gala », les « affiches », délocalisés dans des enceintes plus importantes. D'autres cas existent toutefois, pour lesquels la délocalisation ne s'inscrit plus dans un modèle volontariste mais obéit à une contrainte, lorsque les clubs doivent disputer leurs matches de coupe d'Europe dans d'autres salles que leur enceinte habituelle, faute pour celle-ci d'être aux normes des instances sportives internationales.

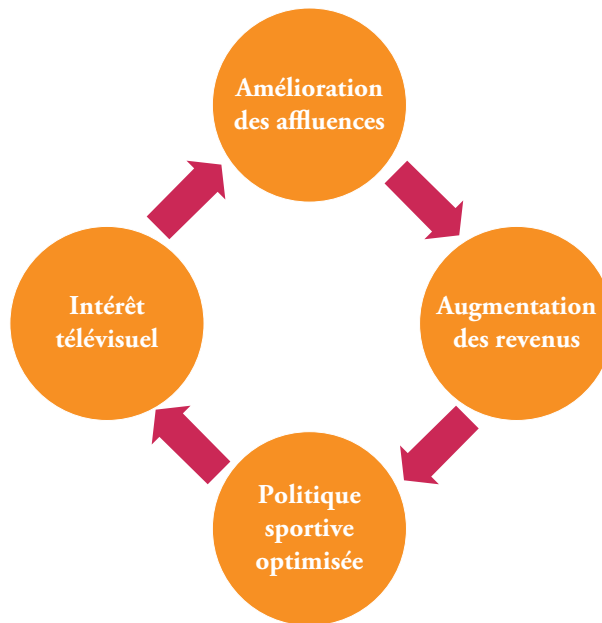
L'objectif n'est pas que chaque club possède nécessairement sa « grande salle ». Ce qui peut être un réel besoin pour les grands clubs à vocation européenne ne correspond pas à la réalité du développement économique de tous les clubs.

La possibilité pour les clubs de pouvoir disputer leurs matches événements dans une enceinte géographiquement proche est une option à suivre. Certaines villes dotées d'une densité de clubs professionnels de sports de salle dans leur aire urbaine pourraient dans cet esprit se doter d'une salle de 7 000 ou 8 000 places. Cette salle dont l'usage serait partagé permettrait de répondre aux attentes ponctuelles de plusieurs clubs n'ayant pas forcément les moyens ni le public justifiant d'évoluer au quotidien dans une telle enceinte, mais qui sont à la recherche d'une meilleure valorisation pour leurs affiches de championnat ou leurs rencontres de coupe d'Europe.

### **L'enceinte doit devenir un outil économique de développement**

La maîtrise d'une enceinte de capacité adaptée, moderne, conforme aux attentes du sport spectacle, permet à un club de développer des recettes propres en augmentant la billetterie, les prestations VIP, les services aux spectateurs, le merchandising, les partenariats...

Cette capacité engendre un cercle vertueux où les recettes permettent de développer des politiques sportives plus ambitieuses en facilitant notamment le recrutement de meilleurs joueurs. La hausse de la qualité du spectacle sportif et l'amélioration visuelle de l'environnement de la salle suscitent à leur tour les diffusions audiovisuelles, elles-mêmes sources de revenus supplémentaires.



Sources : LFP/ESSMA

La faiblesse historique des infrastructures d'accueil des clubs professionnels français, notamment dans les sports de salle, représente un obstacle à la consommation des spectateurs, alors que dans le même temps le niveau de confort des enceintes européennes progresse considérablement. La question de la mise à niveau de l'ensemble du parc des salles utilisées par les clubs professionnels se pose donc avec une grande acuité.

Aujourd'hui, les clubs et les enceintes qui accueillent des compétitions sportives tentent de développer une expérience nouvelle pour le public. Les spectateurs ne se rendent plus uniquement dans les enceintes sportives pour assister à un match. L'ambiance et le sentiment de bien-être deviennent tout aussi importants que la compétition en elle-même.

Le design, le confort, l'accessibilité, les points de vente, la nourriture, la signalétique, les écrans vidéo, l'accès aux toilettes (aussi bien pour les femmes que pour les hommes) sont autant d'éléments qui créent la perception d'une enceinte qui propose un rendez-vous attendu aux spectateurs, en offrant des services de qualité. Autant d'éléments qui participent d'une politique de fidélisation du public grâce à l'outil de l'enceinte sportive.

Le potentiel du marché français apparaît important, sachant que la plupart des clubs ne disposent pas à l'heure actuelle des outils adaptés à la pratique de politiques de billetterie telles que celles mises en place dans les grands championnats européens.

Beaucoup de celles-ci demeurent relativement rudimentaires. L'impasse est souvent faite sur le contrôle des entrées. Certaines salles dans lesquelles évoluent des équipes professionnelles sont impropres à la retransmission audiovisuelle ou encore les espaces adaptés pour le sponsoring ou les prestations VIP n'existent pas.

La rentabilisation d'un équipement de ce type passe par la capacité à vendre aux entreprises des espaces loges afin notamment de continuer à pouvoir assurer une politique tarifaire raisonnable pour le grand public. Or les enceintes françaises de sports de salle, même récentes, augmentent certes leur jauge mais sans intégrer assez l'importance de développer des places à prestations en nombre suffisant.

Les sièges à prestations (loges et business seats) sont des leviers incontournables de la hausse des ressources des clubs et des enceintes sportives. L'augmentation de la capacité de

salles doit s'accompagner, sous peine d'être inutile, d'une augmentation importante des places à prestations. Parfois, la rénovation de certaines salles, comme cela sera vraisemblablement le cas avec le Palais Omnisports de Paris-Bercy, passe davantage par la création de loges, de business seats, d'espace partenaires pour les réceptions d'avant et après match plutôt que par l'augmentation de la jauge.

Les clubs qui bénéficieront de l'usage d'une enceinte moderne devront modifier leurs habitudes et se professionnaliser afin de se donner les moyens de remplir ces jauges plus grandes. La mise en place d'une politique commerciale volontariste, tant vis-à-vis des entreprises que du grand public, et l'intégration de nouveaux process, notamment sur la billetterie dématérialisée, nécessitent des investissements de la part des clubs afin de valoriser au mieux une salle qui demeurera toujours un outil et non une garantie de résultat.

Les enceintes françaises souffrent aussi d'un déficit en matière d'accueil et de restauration grand public. Ces derniers doivent désormais être envisagés comme des espaces de convivialité (importance du décor, confort, diversité de l'offre...) pour satisfaire les attentes des spectateurs et maximiser les recettes. Une offre davantage qualitative doit permettre d'optimiser l'ensemble des revenus liés à l'exploitation de l'enceinte les jours de match du club résident.

Enfin, une enceinte moderne peut être un support pour le naming, pratique du sponsoring qui consiste à donner à une enceinte sportive le nom d'une marque ou d'un sponsor institutionnel. Les contrats de naming sont généralement des accords de longue durée traditionnellement comprise entre 10 et 30 ans. Le naming constitue à la fois un outil efficace pour développer la notoriété d'une marque et une aide au financement de projets pour les investisseurs grâce à des revenus lissés sur plusieurs années.





---

L'exploitation  
multifonctionnelle :  
une exigence



## II.1. La multifonctionnalité : une évolution majeure dans la politique d'aménagement des territoires

### La séparation des usages sport/spectacle est à présent dépassée

Les enceintes modernes sorties de terre ces dernières années à travers l'Europe sont presque toutes conçues selon le même concept et répondent souvent au vocable d'Arena.

L'appellation Arena caractérise des équipements multifonctionnels, construits sur le modèle de l'arène antique, le public encerclant la piste, permettant d'organiser des manifestations aussi bien sportives qu'événementielles et de rentabiliser ces équipements par une modularité précise et rapide à même d'assurer une exploitation maximale tous les jours de l'année.

Les Arenas ont pour spécificité d'être des structures plus grandes, plus accueillantes et plus confortables que les salles classiques. Ces caractéristiques permettent d'attirer une nouvelle clientèle plus diversifiée et d'offrir des prestations de grande qualité.

La prise en compte de la dimension exploitation dans la conception et la gestion de ces équipements distingue les Palais des Sports d'hier des Arenas d'aujourd'hui.

L'événementiel, vecteur commun du sport et du spectacle, n'a pas donné lieu en France à une synergie naturelle au sein des mêmes enceintes. Au contraire, la séparation des usages entre le sport et le spectacle musical, notamment, a été et demeure une caractéristique de la politique d'aménagement de nos territoires en matière de salles.

Les choix successifs ont conduit à un empilement de structures moyennes, que ce soit des Palais des Sports, des Zéniths ou diverses salles de concert.

La typologie des enceintes françaises susceptibles d'accueillir des spectacles illustre l'absence de grandes salles dans l'offre actuelle à vocation événementielle.

L'étude de 174 lieux (hors sites d'organisation des festivals en plein air) révèle que, sur les 51 lieux de spectacle français de plus de 13 000 places, seules trois enceintes ne sont pas des stades de football ou de rugby (les Arènes de Nîmes avec 25 000 places, le Palais Omnisports de Paris-Bercy avec 17 000 places et la Halle Tony Garnier de Lyon avec 15 500 places, en configuration concerts).

### Typologie des enceintes accueillant des spectacles en France

Types de lieux	Nombre	Capacité moyenne	Capacité maximum
Stades de plein air	79	17 482	80 000
Zénith	17	7 334	10 000
Diverses salles de concert	37	5 700	25 000
Palais des Sports	13	5 325	12 000
Palais des Congrès	6	2 420	3 800
Divers théâtres et Opéras de grande taille	23	1 314	2 700

Sources : LFP - Données de cadrage Conférence Stades 2008

Les salles sont au croisement d'usages multiples et d'acteurs ayant développé chacun leur propre politique sans véritable réflexion commune. Les enceintes n'ont pas été pensées à l'aune de la mutualisation qui s'impose aujourd'hui. Cela peut parfois conduire à des situations irrationnelles avec une juxtaposition dans le temps de multiples équipements non optimisés.

La difficulté de trouver des financements et les exigences de rentabilité de l'exploitation nécessitent d'apporter une réponse commune aux différents marchés des sports et des spectacles.



Le recours à la multifonctionnalité, dans une approche souple permettant des combinaisons d'usage des exploitations et des modèles économiques différents, s'impose afin de permettre l'émergence de salles de plus grande capacité.

## **Le territoire arrive à saturation d'équipements**

La structuration du parc des salles en France s'est faite notamment à travers le programme Zénith, au service du développement des enceintes pour les spectacles de musique. Le Centre National de la Chanson, des Variétés et du Jazz (CNV), établissement public industriel et commercial, placé sous la tutelle du ministère de la Culture et de la Communication, est la structure chargée de définir et de faire appliquer le cahier des charges Zénith. Ce concept, lancé en 1981, constitue une réussite pour le secteur musical et propose un modèle qui a fait la preuve de son efficacité. Les spectacles de l'ensemble des Zéniths représentent 20 % de la billetterie totale des spectacles de variétés en France.

La définition d'un label avec un cahier des charges unique, laissant la liberté d'initiative et donnant droit à une aide de l'Etat, ainsi que le recours à l'expertise d'un organisme accompagnant les porteurs de projet ont constitué une solution incitative qui répondait au besoin d'expertise et de financement des collectivités locales.

Une collectivité souhaitant construire un Zénith doit mener au préalable une étude de faisabilité à l'issue de laquelle le ministère de la Culture, après avis du CNV, se prononce sur l'attribution du label Zénith. Cet octroi, outre le respect de la procédure et du cahier des charges qu'il impose, s'accompagne d'une subvention forfaitaire de l'Etat de 2,6 millions d'euros (2 millions d'euros du ministère de la Culture et 0,6 million du ministère chargé de l'Aménagement du territoire).

Les Zéniths, dont le premier est sorti de terre à Paris en 1983, sont désormais au nombre de 17 sur l'ensemble du territoire. D'une jauge moyenne de 7 300 places pouvant atteindre 10 000 pour la réalisation la plus récente à Strasbourg en 2008, la capacité de ces salles aurait pu répondre aux besoins du sport pour certains matches de championnat ou de coupe d'Europe, des compétitions fédérales ou des tours préliminaires de certains championnats internationaux.

Mais les Zéniths ont été pensés pour un usage uniquement dédié au spectacle musical avec une absence de prise en compte de la dimension sport dans le cahier des charges (salle en configuration amphithéâtre, absence de vestiaire, de salle annexe...). Seul le Zénith d'Orléans est utilisé régulièrement pour l'accueil de matches européens de l'Entente Orléanaise Loiret dans des conditions, notamment financières, qui rendent l'expérience rare et délicate pour la collectivité.

Le cahier des charges Zénith impose, également, une obligation dans l'exploitation commerciale, la programmation ne pouvant compter moins de 70 % d'événements musicaux. Dans la réalité, près de 80 % de la programmation des Zéniths est dédiée aux concerts avec, en moyenne, 60 à 90 événements par an en province et 150 à Paris. Les meetings et les événements politiques constituent la plupart des événements non musicaux.

La construction d'un Zénith moyen tel que celui de Limoges (6 000 places) demande un financement de 17 millions d'euros (enceinte et aménagements extérieurs). Celui de Nantes (8 400 places) a coûté 32 millions d'euros et le récent Zénith de Strasbourg (10 000 places) a atteint 48 millions d'euros.

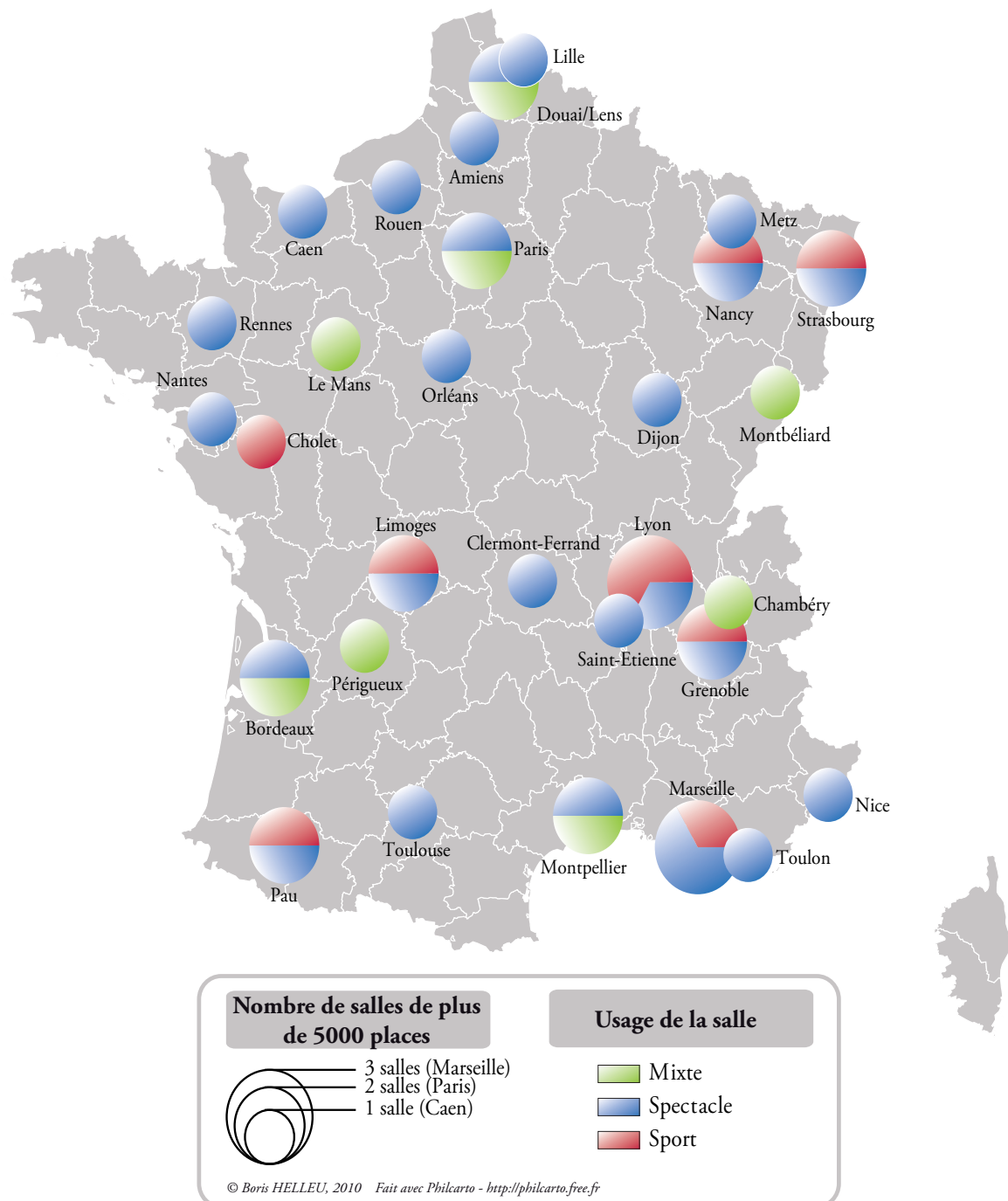
Le coût d'un équipement est à mesurer à l'aune des services apportés à la population et à sa capacité à répondre aux besoins d'une collectivité, d'un territoire. La réalisation de plusieurs équipements correspondant chacun à un usage spécifique induit des investissements équivalents ou supérieurs à ceux d'une seule enceinte multifonctionnelle permettant de multiples usages : musique, sport, congrès, salons...

Si l'on ajoute au coût moyen par siège d'un Zénith, estimé à 3 400 euros, celui d'une salle multifonctionnelle de 5 000 places, soit environ 4 800 euros par siège, on arrive à une somme globale pour ces deux équipements de 8 200 euros, soit la fourchette haute du coût au siège d'une

Arena de 10 000 places (Annexe 5). Cet exercice non exhaustif illustre une réalité essentielle : une Arena regroupant plusieurs usages nécessite un investissement plus important (surcoût de 20 % environ pour une enceinte multifonctionnelle comparée à un Palais des Sports « classique »), mais s'avère rentable sur le moyen terme en évitant aux collectivités de juxtaposer les équipements.

Au-delà des seuls coûts de construction, il faut également considérer les coûts supplémentaires induits par les frais de fonctionnement de deux enceintes, quelle que soit leur jauge, par rapport à la prise en charge d'un seul établissement. L'emprise de deux équipements, au regard de disponibilités foncières souvent très limitées, constitue également une perte de potentiel pour d'autres équipements, de toute nature. Enfin, la multiplication des salles, et donc de leurs accès et dessertes respectifs, aura nécessairement un impact supérieur sur l'environnement.

### Typologie des principales salles de plus de 5 000 places



Sources : ANLSP

Les principales enceintes de plus de 5 000 places à usage sportif ou faisant l'objet d'une programmation musicale régulière se répartissent en 26 salles de concert, 9 enceintes sportives et 8 équipements multifonctionnels, soit 43 salles situées sur 30 aires urbaines (Annexe 5). 19 aires urbaines n'ont qu'une seule salle (dans 14 cas il s'agit d'une salle de spectacle, dans 4 cas d'une salle mixte, dans un seul cas d'une salle de sport). Sur les 11 aires urbaines ayant 2 salles ou plus, 4 ont à la fois une enceinte mixte et une salle de spectacle, 7 combinent salle de sport et salle de spectacle. En cas de présence de plusieurs enceintes sur un même territoire, il y a toujours une salle de spectacle. Il n'y a jamais de couple enceinte multifonctionnelle/sport. La salle de spectacle est bien le pivot d'une offre combinée.

Certains Palais des Sports, dont la capacité est inférieure à 5 000 places, cohabitent avec un Zénith. C'est le cas à Toulouse, Dijon, Toulon, Orléans, Nantes ou encore Clermont-Ferrand.

Hormis les cas de quasi simultanéité comme à Pau où le Palais des Sports date de 1991 et le Zénith de 1992, les Zéniths, dynamique plus récente que le parc des salles sportives, ont le plus souvent été construits postérieurement à une enceinte sportive déjà présente (Toulouse, Nantes, Clermont-Ferrand, Dijon, Strasbourg, Limoges). Parfois, la nécessité de renouveler le parc des enceintes sportives a conduit à la construction de Palais des Sports en dépit de la préexistence d'un Zénith, comme à Toulon ou à Nancy.

La séparation des usages entre les spectacles et le sport, si elle se prolongeait, conduirait les sports professionnels de salle français à une impasse irréversible en entravant leurs perspectives de développement. La France doit désormais, sans plus tarder, entrer à son tour de plein-pied dans l'ère des salles multifonctionnelles modernes. À l'heure où la capacité financière des collectivités territoriales est l'objet d'une grande vigilance, comment, du reste, tourner le dos à un objectif de rationalisation et de mutualisation ?

### **La multifonctionnalité: un exercice délicat de partage des usages**

Les détracteurs de la multifonctionnalité avancent l'argument d'une perte de qualité pour chacun des usages considéré isolément, qu'il soit musical ou sportif. Un lieu dédié, conçu sur mesure pour les concerts ou pour un seul sport, permettrait de mieux prendre en compte les considérations techniques et les spécificités propres à ces événements.

La multiplication des enceintes multifonctionnelles, depuis maintenant plus de quinze ans, laisse pourtant présager que les solutions technologiques utilisées donnent satisfaction. Leurs utilisations renouvelées par les différents usagers tendent à prouver qu'elles répondent aux exigences de chacun.

Il est vrai que le partage d'une salle entre diverses activités et le passage d'une configuration « concert » à une configuration « compétition » ne vont pas sans soulever de difficultés, et ce d'autant plus dans le cas d'une salle dont sont résidents des clubs sportifs. Il y a des cohabitations, des modalités d'occupation à définir et à mettre en œuvre.

Le décalage dans la prévisibilité des événements musicaux, dont les dates peuvent se réserver une à deux années à l'avance, et celui des compétitions sportives, pour lesquelles l'incertitude peut n'être levée que quelques mois voire quelques semaines seulement avant la date de la rencontre, est une problématique forte des enceintes multifonctionnelles. La logique de l'exploitant, qui doit enchaîner les événements et assurer la rentabilité de sa salle, et celle des clubs, qui souhaitent en disposer dans les meilleures conditions, peuvent donner lieu à des situations compliquées. L'articulation des contrats de marketing de l'organisateur des compétitions et de l'exploitant de la salle est, elle aussi, susceptible de provoquer des conflits d'usage.

Cette relation, toujours à la recherche d'un point d'équilibre, demande de la souplesse tant de la part de l'exploitant que de la part des usagers concernés.

Il est nécessaire que les organisateurs sportifs coordonnent leur calendrier et introduisent de la flexibilité dans leurs règlements respectifs afin de pouvoir décaler plus facilement, si nécessaire, des dates de rencontres, et d'éviter au maximum les conflits d'usage et des problèmes de programmation. Mais les contraintes des retransmissions audiovisuelles et des calendriers européens peuvent parfois avoir raison des meilleures volontés de conciliation.

Pour un club qui assume la location d'une salle moderne et les différents coûts de fonctionnement induits, la valeur ajoutée de la salle est conditionnée aux bénéfices effectifs et aux ressources qu'il peut retirer de son outil de travail. Pour cela, il semble essentiel que les clubs, ou les organisateurs de manifestations sportives, puissent accéder le plus tôt possible à la salle, en amont des matches ou des événements, et qu'ils aient toute latitude pour optimiser l'exploitation de celle-ci dans leurs relations avec leurs partenaires et les prestations qui sont liées.

La nature de l'exploitant, qu'il s'agisse d'une régie municipale ou privée, la capacité de la salle à générer des ressources supplémentaires, les caractéristiques techniques de la salle et notamment la rapidité de sa modularité, sont des critères déterminants pour évaluer la valeur ajoutée, pour un club, d'une enceinte partagée.

L'utilisation par un club d'une enceinte multifonctionnelle implique de réels efforts de la part de l'ensemble des acteurs liés par cette relation d'usage et suggère des négociations serrées sur les conditions d'exploitation et de redistribution des recettes. Ces efforts et ces négociations peuvent prendre comme socle une volonté politique de soutien d'une collectivité locale, mais également une relation économique classique entre un prestataire et un client, les deux approches n'étant pas incompatibles.

## **La multifonctionnalité doit intégrer la réalité des zones de chalandise**

### **L'approche multifonctionnelle gagne du terrain**

Une enceinte sportive, qu'il s'agisse d'une salle ou d'un stade, ne peut pas prétendre à une rentabilité de son exploitation si elle n'accueille que vingt événements sportifs dans l'année, soit une utilisation limitée à 5 % de son potentiel.

Investir dans des équipements potentiellement structurants au profit d'une seule activité et sans optimiser leur utilité sociale et leur implication dans l'animation d'un territoire, apparaît comme un contresens à la fois économique, social et écologique.

Or, encore très récemment, les équipements construits en France et utilisés par les clubs professionnels de sports de salle pour accueillir des événements sportifs se caractérisaient par des capacités de 2 000 à 6 000 places, pour un usage souvent uniquement sportif et dédié principalement à une seule discipline.

Les salles construites l'ont été pour certaines dans des bassins de population où la densité de clubs aurait pu justifier une salle multifonctionnelle avec une mutualisation des usages. Comme cela a été indiqué, des salles de 7 000 à 8 000 places peuvent répondre, dans certaines aires urbaines, à un besoin d'enceintes événementielles tant pour les fédérations que les clubs de haut niveau qui souhaitent y organiser leurs matches de gala. Beaucoup d'événements sportifs sont surdimensionnés pour des salles de 3 000 places sans justifier, pour autant, le recours à une grande salle d'une jauge de 15 000 places.

Il est vrai que, souvent, les collectivités répondent aux exigences et aux attentes de leurs clubs, qui réclament un usage exclusif de leur salle pour en disposer en toute indépendance tant pour leurs compétitions que leurs entraînements.

Toutefois, ce réflexe de commodité cède peu à peu la place à une approche événementielle de l'enceinte qui intègre les perspectives d'exploitation dès l'élaboration du projet.

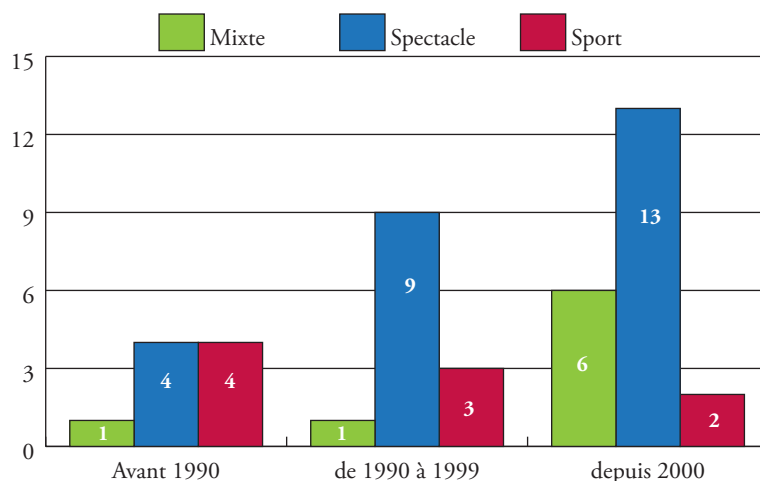
Les derniers projets aboutis ou en passe de l'être, que ce soit le Stade Couvert Régional de Liévin (2006), l'Axone à Montbéliard (2009), la Grande Salle à Montpellier (2010) ou le Grand Arena de Bordeaux (2012), avec des jauges allant de 6 000 à 15 000 places en configuration concert, témoignent d'une évolution vers la polyvalence des équipements et la combinaison de l'événementiel sportif et musical.

Il en est de même pour les équipements de plus petite jauge – inférieure à 5 000 places –, tels que Docks Océane au Havre et Elispace à Beauvais (inaugurés en 2000), Les Arènes de Metz (2002), Le Palio à Boulazac (2008) ou encore Le Phare à Chambéry (2009).

Les maîtres d'ouvrage du projet Grand Arena de Bordeaux ont effectué une analyse comparée du rapport coût/exploitation d'un Zénith et d'une salle multifonctionnelle avant de choisir la seconde option. De même, le futur projet de Brest Métropole Océane a évolué d'un équipement seulement sportif ou culturel en un équipement modulable jumelant ces activités afin d'augmenter le nombre de dates de programmation en passant de 40 à 80 événements.

Ces enceintes sont le signe d'une évolution majeure en matière d'équipement des territoires.

## Évolution de la construction des salles de plus de 5 000 places en France



Sources : ANLSP

L'évolution de la construction de salles de plus de 5 000 places ces trente dernières années témoigne d'un déséquilibre entre la construction des enceintes exclusivement dévolues au sport et celles dédiées à la seule activité musicale. L'efficacité du programme Zénith fait clairement sentir son effet à partir des années 1990.

Les années 2000 semblent constituer un tournant avec parallèlement à la poursuite de la construction de salles dédiées soit à la musique soit au sport, l'émergence très nette des enceintes multifonctionnelles susceptibles d'accueillir les deux usages. Cette évolution confirme la prise en compte de l'exploitation dans les choix effectués par les collectivités locales et les porteurs de projet, le sport ne pouvant pas assurer à lui seul l'équilibre économique d'une salle à vocation commerciale.

En confirmation de cette tendance, les projets d'enceintes de plus de 10 000 places en cours ou à l'étude sont tous des équipements multifonctionnels avec une programmation événementielle variée (Annexe 7).

La Grande Salle de Montpellier, qui sera inaugurée à l'automne 2010, propose ainsi une configuration sport à 9 000 places et une configuration concert à 14 000 places. Le club de

Montpellier Agglomération Handball viendra y jouer une dizaine de matches (les rencontres européennes et les principales affiches du championnat).

Le Grand Arena de Bordeaux, dont l'ouverture est prévue pour l'automne 2012, n'aura aucun club en résidence mais prévoit dans sa programmation vingt dates pour les compétitions sportives nationales et internationales. Les réflexions en cours sur l'implantation de grandes salles à Sarcelles, à Colombes ou à Marseille seraient davantage sur ce modèle de grande salle sans club en résidence mais accueillant l'événementiel sportif en plus de la programmation musicale.

Les projets de grandes salles de Dunkerque, d'Orléans, d'Aix-en-Provence ou celui porté par le club de l'ASVEL et soutenu par Villeurbanne, prévoient tous un usage multifonctionnel avec le club ou les clubs de la ville en résidence.

Les enceintes fermées ont la spécificité de répondre à de multiples usages et offrent une possibilité d'exploitation inégalée. Leur programmation très variée peut ainsi toucher des publics différents sur des événements fédérateurs drainant un public important.

Ainsi, certains nouveaux stades intègrent désormais une dimension multifonctionnelle avec une couverture de leur enceinte et la possibilité de modularité des jauges afin d'accueillir en plus des matches de leurs clubs de football ou de rugby, des concerts, des événements sportifs de sports de salle, des spectacles familiaux... Le futur stade de Lille qui aura le LOSC en club résident et le projet de l'Arena 92 avec le club de rugby du Racing Métro 92, ont choisi cette approche multifonctionnelle et sont à considérer comme des lieux pouvant recevoir des compétitions de sports de salle ainsi que de grands concerts.

L'obsolescence de certains équipements mono-usage peut présager de leur éventuelle rénovation ou remplacement selon une telle logique de mutualisation des usages plus respectueuse des finances publiques, du développement durable et de l'intérêt général et davantage susceptible d'intéresser les investisseurs privés.

### **Un fort enjeu pour l'aménagement du territoire**

Un projet d'équipement événementiel s'inscrit aujourd'hui dans des enjeux décisifs d'aménagement du territoire. Les grandes enceintes, par l'image de marque donnée à un territoire, la vie économique qu'elles induisent, peuvent être des éléments moteurs de politiques urbaines ambitieuses.

Le Stade de France reste une réussite en termes d'aménagement urbain. Dix ans après son inauguration, il est encore l'un des moteurs du développement de la Plaine Saint-Denis. Le Palais Omnisports Paris-Bercy a joué un rôle précurseur dans le développement économique du quartier Bercy à Paris.

Le Millenium Stadium de Cardiff, inauguré en 1999 et situé au centre ville, a été au cœur de la reconnaissance économique de la ville, aujourd'hui très prisée des entreprises industrielles. À Cologne, la Lanxess Arena a permis de relier un quartier autrefois enclavé au centre de la ville en lui redonnant ainsi une vie économique et sociale.

Ces exemples illustrent qu'une enceinte implantée dans la ville peut assurer une transition entre les quartiers et contribuer au maintien du lien social, permettre l'extension d'une ville à sa périphérie ou encore participer de l'animation urbaine et du développement économique.

Au-delà du développement d'activités à l'intérieur de certaines Arenas, de véritables projets urbains et d'aménagement viennent donc habiller l'environnement direct de l'enceinte (transport, école...). Des centres commerciaux, des complexes cinématographiques, des équipements de loisirs (salles de sport, espaces ludiques) apparaissent. Une offre hôtelière ou des centres

commerciaux peuvent également venir s'intégrer autour des projets en participant au financement de ces derniers.

Des services allant au-delà de la seule vocation d'animation de l'enceinte peuvent, en outre, être intégrés au projet (halte garderie, dispensaire, poste, annexe de la mairie...).

L'impact d'une nouvelle grande salle intervient donc à différentes échelles :

- Le territoire immédiat qui accueille des équipements commerciaux, de loisirs, de bureaux, réalisés parallèlement à l'enceinte.
- La ville ou le quartier dans lequel l'équipement s'implante, et dont il change la physionomie, la notoriété, l'attractivité, la compétitivité avec des créations d'emplois.
- Le bassin urbain avec les bénéfices liés à la construction et au fonctionnement de l'équipement, mais aussi les synergies qu'il peut permettre de développer avec d'autres activités du territoire : tourisme, loisirs, émergence de filières économiques...

Des conditions sont cependant à réunir pour qu'un nouvel équipement soit une locomotive, un investissement positif et non un « éléphant blanc » pour les porteurs de projet, les territoires et la population.

Pour ces équipements multifonctionnels de grande ou moyenne importance, qui misent sur une consommation de masse, il est primordial de tenir compte de l'importance du bassin de population et de la potentialité des différents marchés sur son territoire.

À la croisée des approches géographique, démographique, économique et marketing, chaque territoire est à envisager comme un marché où l'offre événementielle de l'enceinte est susceptible de rencontrer une demande mais aussi une concurrence.

La densité du maillage actuel, à travers toute la France, de lieux de concerts, constitue une concurrence forte qui limite le nombre possible de grandes enceintes multifonctionnelles et va impacter le lieu de leur implantation.

Cette situation oblige à faire précéder tout projet d'enceinte d'une étude de marché approfondie. Les nouvelles grandes salles doivent être notamment situées soit dans des zones de chalandise encore non pourvues en salles de concerts, soit avoir une jauge complémentaire à celle préexistante, avec une capacité plus importante à même de drainer des artistes différents et qui lui garantira une viabilité économique.

La future Grande Salle de Montpellier est l'illustration parfaite de cette situation avec une jauge concert de 14 000 places doublant celle du Zénith local de 6 300 places, ce qui doit permettre à ces deux salles de se positionner sur des segments du marché musical clairement différents.

Lorsque l'enceinte, en raison de sa multifonctionnalité, est perçue comme un outil économique, d'aménagement et d'animation du territoire, les établissements publics de coopération intercommunale sont en première ligne. Chambéry Métropole pour le Phare de Chambéry, la Communauté d'Agglomération du Pays de Montbéliard pour l'Axone, Montpellier Agglomération pour la future grande salle de cette ville ou encore la Communauté d'Agglomération Rouen-Elbeuf-Austreberthe pour la future salle modulable de Rouen sont des exemples récents.

Les enjeux portant sur des territoires vastes et des bassins de population dépassant le cadre d'une seule ville et de sa périphérie proche, l'échelon de l'intercommunalité paraît pertinent pour de tels équipements structurants. Les communes confient alors, comme le permet le cadre actuel de la loi, à leurs instances intercommunales la mission de piloter ces projets d'équipement d'intérêt communautaire. Près de 90 % de la population française vit sur un territoire intercommunalisé et plus de 9 communes sur 10 sont donc directement concernées. Tout projet peut donc potentiellement relever de l'intercommunalité devenue une réalité sur l'ensemble du territoire.



Le rayonnement régional des salles de plus de 5 000 places et la portée nationale de celles de 10 000 places devraient inciter à une réflexion plus approfondie en termes d'aménagement du territoire. Les régions peuvent à ce titre jouer un rôle stratégique avec la nécessité de mettre en place, particulièrement en matière d'équipements, des politiques coordonnées à l'échelle régionale et nationale.

### Les grandes salles européennes sont implantées au cœur de vastes bassins de population

Pour disposer de l'ensemble des paramètres qui optimiseront leur exploitation future, les projets de grandes salles doivent pouvoir s'appuyer sur une localisation bénéficiant d'une excellente desserte, un bassin de population suffisant, un marché local dynamique, une notoriété et une crédibilité solides auprès des organisateurs mais aussi un positionnement stratégique sur les circuits des tourneurs mondiaux.

La construction d'une grande salle, du fait des investissements qu'elle nécessite, des opportunités qu'elle peut apporter à un territoire ou à un pays et de l'obligation de réunir les conditions du succès de son exploitation, ne peut être positionnée géographiquement, ni ses caractéristiques définies, sans une réflexion préalable concertée.

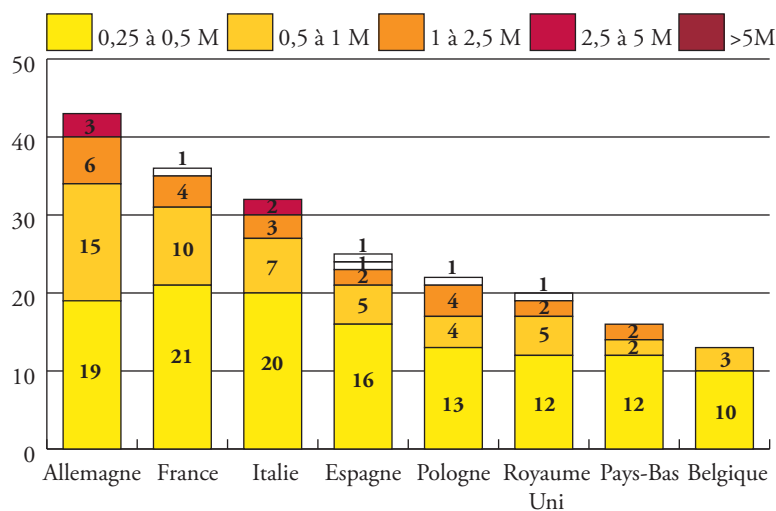
Le marché de l'événementiel français est conditionné par une trame urbaine particulière reposant d'une part sur la prépondérance de la région parisienne (la capitale est sept fois plus grande que Lyon, la deuxième ville) et d'autre part sur l'absence d'agglomérations de plus de 2 millions d'habitants (en dehors de Paris). Ainsi, Lyon et Marseille, les deuxième et troisième villes françaises, figurent respectivement aux 23<sup>e</sup> et 24<sup>e</sup> rangs européens, tandis que Lille est au 40<sup>e</sup> rang (Annexe 8).

La France recense quinze aires urbaines de plus de 500 000 habitants, cinq au dessus de 1 million – Toulouse, Lille, Marseille Aix-en-Provence, Lyon, Paris. La France ne compte aucune aire urbaine entre 2,5 et 5 millions d'habitants alors que l'Allemagne en dénombre trois, l'Espagne deux et l'Italie une.

Mais cette structuration ne peut justifier à elle seule le retard pris en matière de grandes salles et une quelconque impossibilité pour la France de se doter de tels équipements.

De nombreuses Arenas à travers l'Europe sont en effet des réussites dans des aires urbaines inférieures à 500 000 habitants. Tout dépend de la structuration locale de la concurrence et des marchés spécifiques qui peuvent y exister.

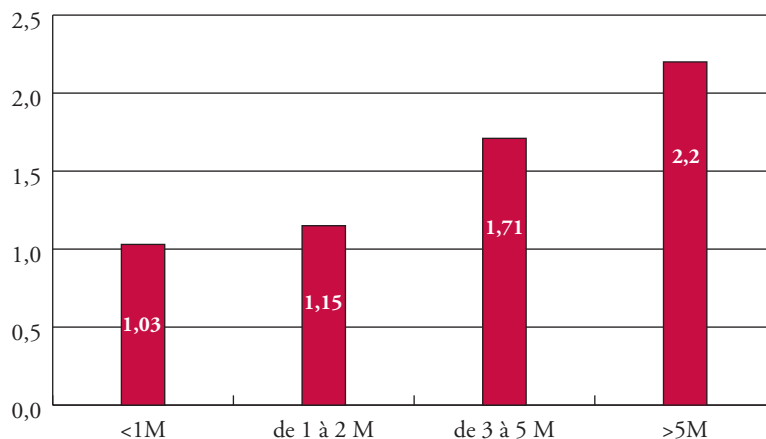
### Comparaison européenne des structures urbaines



Sources : ESPON 111 (2005) / INSEE RG 2006



### Nombre moyen de grandes salles par ville en Europe

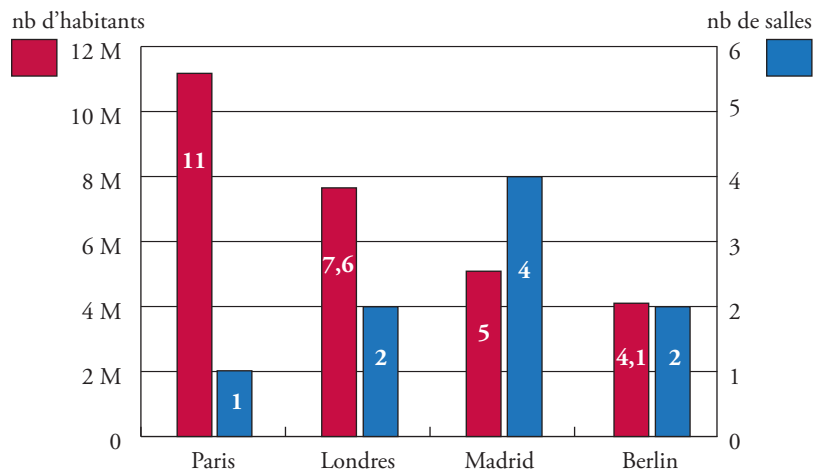


Sources : D. HENO / FFBB - ESPON 111 (2005)

Sur les 90 enceintes de plus de 10000 places recensées en Europe, 54 – soit près de 60 % – sont situées dans des aires urbaines de plus de 1 million d’habitants.

Il apparaît clairement qu’une population de 1 million d’habitants est le seuil à dépasser pour envisager d’avoir plusieurs grandes salles de plus de 10000 places sur une même aire urbaine. En revanche, au-delà de 1 million d’habitants, la zone de chalandise augmentant, le nombre de villes ayant plusieurs salles s’accroît également.

### Comparaison du nombre de salles dans quatre capitales européennes



Sources : D. HENO / FFBB - ESPON 111 (2005)

La capacité d’une zone urbaine à accueillir sur son territoire plusieurs grandes salles est proportionnelle à sa taille. Berlin, avec une aire urbaine de plus de 4 millions d’habitants, compte deux grandes salles (17 000 et 12 000 places). Londres en compte deux aussi (20 000 et 12 500 places) pour plus de 7,5 millions d’habitants. Madrid est la ville européenne recensant le nombre le plus important de grandes salles dans son aire urbaine avec quatre enceintes (deux de 15 000 places, une de 12 500 et une de 12 000 places) pour une population de 5 millions d’habitants.

Il est à souligner que Paris et son agglomération, qui forment la première aire urbaine d'Europe avec plus de 11,5 millions d'habitants, loin devant Madrid, Londres et Berlin, ne comptent pourtant qu'une seule salle de plus de 10 000 places.

### Combien de grandes salles sur le territoire français ?

La France, au regard de la taille de ses aires urbaines, de la forte concurrence avec les salles de concert déjà existantes, de l'absence de grands clubs en nombre, ne peut pour l'instant se donner comme objectif de vouloir atteindre le niveau d'équipement de pays comme l'Allemagne et l'Espagne.

Mais entre une seule salle de plus de 10 000 places et dix-huit comme en Allemagne, il y a un chemin qui correspond tant aux capacités de la France qu'à ses besoins pour positionner le pays sur la scène européenne de l'événementiel.

Les infrastructures nécessaires à l'accueil de compétitions sportives internationales, la nécessité de constituer un réseau de plusieurs grandes salles afin d'attirer les productions européennes et mondiales, la réalité des zones de chalandise du territoire français peuvent conduire à la définition d'un objectif de construction en France de sept nouvelles enceintes : une de plus de 20 000 places, une de 15 000 places et cinq de 10 000 places en configuration sport [Préconisation 1].

Une salle de 20 000 places (25 000 en configuration concert) permettrait de doter le pays d'une enceinte susceptible d'accueillir les grands événements sportifs internationaux et de s'inscrire dans le long terme sans craindre de la voir trop rapidement dépassée par l'évolution des exigences.

Avec une grande salle prestigieuse, la France se mettrait au niveau des autres grands pays européens. Le projet d'une salle de 20 000 places figurait déjà dans le dossier de candidature de Paris pour l'accueil des jeux Olympiques de 2012.

Un tel lieu pourrait peut-être abriter, dans une approche de mutualisation, le Marcoussis ou le Clairefontaine des sports de salle, à l'instar des infrastructures performantes dont bénéficient les fédérations de football et de rugby et qui leur assurent des conditions optimales pour leur politique de formation et la préparation de leurs équipes nationales.

La France a également besoin, en complément du Palais Omnisports Paris-Bercy rénové, d'une nouvelle enceinte de 15 000 places en configuration sport afin de pouvoir accueillir les compétitions sportives internationales.

Enfin, un maillage de la France de cinq enceintes de plus de 10 000 places (15 000 en configuration concert) paraît répondre à la fois aux besoins pour les tours préliminaires des compétitions internationales, aux besoins des clubs français ayant un potentiel de développement compétitif sur la scène européenne, aux besoins des fédérations et des ligues professionnelles pour leurs grands événements (championnat de France, finales de coupes, démonstration de gala...) mais aussi aux besoins en termes d'accueil des productions internationales de spectacles.

Le réalisme de cet objectif de sept grandes enceintes est corroboré par le nombre de projets qui sont développés et commencent à naître à travers le territoire français (Annexe 7). La réalisation des projets en cours, pour peu que leur pertinence soit confirmée, et de quelques autres à susciter permettrait de combler le besoin en matière de grandes salles de notre pays.

## II.2. L'exploitation est à mettre au cœur de tout projet multifonctionnel

### Les conditions de la réussite d'un équipement multifonctionnel

La conception des enceintes sportives est longtemps restée focalisée sur la simple organisation de matches et non sur l'accueil d'événements. Les problématiques du confort des spectateurs, du développement des espaces à prestations, des lieux de vie, de la vocation économique de ces enceintes ont été ignorées. L'exploitation et le développement durable sont pourtant les deux paramètres à mettre au cœur de tout projet d'enceinte multifonctionnelle si l'on veut optimiser leur réussite et leur inscription dans la durée. L'avènement de telles enceintes, lieux de vie, offrant des prestations de qualité, que ce soit pour le grand public ou pour les entreprises, et intégrant dans leur conception et leur exploitation la problématique du développement durable, est aujourd'hui un enjeu majeur d'aménagement des territoires, et ce aussi bien pour les grandes que les moyennes enceintes.

### Valorisation de l'exploitation

**Étude de marché.** Le premier principe clair devant prévaloir à la réalisation d'une enceinte multifonctionnelle est l'existence d'un marché susceptible de générer une exploitation de l'équipement. Tout projet, pour être viable, doit s'assurer de pouvoir compter sur ce qui fait la vie d'une salle de spectacle, la rencontre entre un public et des événements. L'existence d'une zone urbaine d'importance, la localisation de l'enceinte et la qualité de sa desserte locale et internationale pour les plus grandes d'entre elles, la présence d'un ou plusieurs clubs populaires et la complémentarité avec d'éventuelles autres salles de spectacle sont des paramètres à analyser lors des réflexions accompagnant la décision de construire une enceinte multifonctionnelle. Seule une étude de marché préalable permettra de déterminer ce potentiel et d'en déduire les conditions de la réussite du projet et la typologie de salle la mieux adaptée.

**Multiplicité de l'offre.** Une enceinte multifonctionnelle doit, par définition, être adaptée à l'accueil d'un panel très large de manifestations : événementiel (concert, spectacle familial, grosse production...), compétitions nationales et internationales des fédérations, qui sont nombreuses à avoir un usage fréquent des grandes salles (badminton, basket, escalade, escrime, football pour le futsal, gymnastique, handball, hockey sur glace, judo, squash, tennis, tennis de table, volley...) ou compétitions des clubs professionnels. Ces usagers sont aussi des clients. Il arrive pourtant que, pour quelques centimètres, un détail technique ou un choix architectural, l'accueil de certains événements s'avère impossible, privant ainsi l'exploitant d'un usager potentiel et obérant la rentabilité de l'investissement.

L'emprise au sol, avec une superficie adaptée à l'accueil des plateaux les plus grands (patinoires, escrime, athlétisme...), la prise en compte de la hauteur de l'enceinte pour le volley, la gymnastique et l'escalade dont le mur en championnat du monde culmine à 20 mètres, les systèmes d'accroche ou la résistance de la toiture adaptée aux charges des productions mondiales, la capacité de faire entrer des semi-remorques dans l'enceinte sont autant de considérations déterminantes pour la vie future de l'équipement. Une enceinte multifonctionnelle optimise son exploitation avec un socle d'événements récurrents (les compétitions d'un club résident par exemple) mais également avec une somme d'événements ponctuels et diversifiés.

Il est donc de l'intérêt des porteurs de projet d'envisager et d'examiner la prise en compte de tous les usages possibles de leur salle. Cela nécessite de rencontrer l'ensemble de ces usagers potentiels afin de prendre connaissance de leurs caractéristiques et spécificités et s'assurer ainsi de la compatibilité de l'enceinte, ou du moins effectuer des choix éclairés afin de ne pas subir des erreurs d'appréciation et de conception. Ce passage obligé d'une exploitation optimisée semble parfois négligé.

Il est à ce titre de la responsabilité des fédérations nationales de synthétiser un cahier des charges commun selon les spécificités de leur discipline et les exigences des différentes compétitions nationales et internationales afin d'aider les porteurs de projet et les exploitants à concevoir les enceintes conciliant en amont le plus grand nombre possible de contraintes.

Le mouvement sportif lui-même doit, en matière de grandes salles, privilégier une démarche collective de préférence aux infrastructures mono-disciplinaires. L'importance des investissements et l'exigence de viabilité économique des équipements ne permettent plus un éparpillement des projets et l'expression des corporatismes. La Commission juge important que les fédérations et les ligues professionnelles concernées par l'usage des salles multifonctionnelles réfléchissent ensemble aux conditions de réalisation et d'exploitation à même de favoriser l'émergence de projets pluridisciplinaires [Préconisation 17].

**Modularité.** Les Arenas conçues aujourd'hui proposent une modularité de jauge importante, avec des configurations pouvant aller de 3 000 à 19 000 places pour les plus modernes d'entre elles comme la Lanxess Arena de Cologne. Une modularité rapide des jauges, permettant tout type d'exploitation, est essentielle afin de bénéficier d'une offre flexible et adaptable à la demande. Une grande salle doit être capable d'offrir des jauges inférieures à sa capacité maximale dans des conditions garantissant néanmoins la qualité optimale de la retransmission audiovisuelle et préservant l'ambiance, afin de couvrir un spectre large d'événements. Les solutions techniques permettent à la plupart des enceintes modernes d'offrir un spectacle de qualité même lorsque la salle n'est pas au maximum de sa capacité de jauge, en prévoyant une configuration grande et petite jauge. La conception de la Lanxess Arena permet ainsi de descendre un rideau sur les tribunes hautes situées au-dessus de l'anneau circulaire des loges, afin de créer une salle à part entière de 7 000 places dans la partie basse de l'enceinte.

La polyvalence de la programmation d'une enceinte multifonctionnelle est conditionnée par la capacité de cette dernière à passer d'une configuration sport à une configuration spectacle, d'enchaîner un match de hockey et un match de basket, puis un match de handball et un concert... L'automatisation des jauges assure une modularité ciblée au plus près des caractéristiques de l'événement et une optimisation de l'exploitation de l'équipement.

La rapidité et la facilité d'utilisation permettent de diminuer à la fois les délais et les coûts de mise en configuration ; les gains sont importants par rapport à une maintenance manuelle. Cette modernité de la modularité des jauges est un élément essentiel de la réussite d'une enceinte. Sur une année, la perte en nombre de jours d'exploitation peut s'avérer extrêmement préjudiciable et difficilement compatible avec la rentabilité de tels équipements. L'objectif de l'exploitant et de tout porteur de projet, qu'il soit public ou privé, est de ne pas passer plus de temps à préparer les différentes configurations qu'à valoriser l'exploitation de son équipement. Certaines salles modernes peuvent enchaîner deux compétitions de disciplines différentes dans la même journée ; le Madison Square Garden de New York organise jusqu'à cinq événements différents durant le même week-end.

Un élément primordial, souvent négligé dans les différentes enceintes, même les plus récentes, réside dans une proximité maximale entre le public et le terrain. Les changements de configuration liés aux différences de dimensions entre les terrains peuvent aboutir à un éloignement des premiers rangs du terrain ou à la constitution d'un véritable mur de sièges repliés. Ces problèmes techniques sont préjudiciables aussi bien pour le confort visuel des spectateurs et pour l'ambiance que pour les retransmissions télévisuelles. Il s'agit donc de penser la salle dans ses différentes configurations du point de vue des spectateurs et des téléspectateurs afin de garantir le confort de tous et l'attractivité du spectacle proposé ou diffusé.

**Retransmission audiovisuelle.** Les salles modernes, dès lors qu'elles reçoivent des concerts ou des compétitions professionnelles, doivent intégrer les exigences de la retransmission

audiovisuelle dans leur conception et dans les équipements techniques dont elles disposent. Le positionnement des caméras, les angles de vue différents selon qu'il s'agisse d'un concert ou d'un match, sont à prendre en considération lors de l'élaboration des enceintes. Il en va de même des problématiques de la lumière, du câblage, de l'acoustique. Une salle multifonctionnelle qui ne pourrait garantir une qualité constante de captation pour l'ensemble des événements qu'elle accueille subira la concurrence de celles qui le pourront.

**L'accueil des spectateurs.** Les salles modernes ont vocation à attirer et fidéliser un public large et familial. La qualité de l'accueil aux entrées, le confort des sièges, l'habillage de l'enceinte, l'acoustique, les services annexes, l'offre de restauration, la propreté des sanitaires et leur nombre sont autant de critères qui améliorent la perception de bien-être du spectateur et confortent son sentiment de sécurité aux abords de l'enceinte et à l'intérieur de celle-ci. Au sein de ce public, les spectateurs à mobilité réduite doivent évoluer dans un environnement confortable et sûr et disposer d'un champ de vision correct et total ainsi que de rampes pour les fauteuils roulants, de toilettes adaptées, de services d'assistance et de leur propre entrée donnant un accès direct à leur place – et non plus, comme c'est trop souvent le cas, au bord du terrain, dans un espace non protégé et difficilement accessible. La question de l'accessibilité des établissements recevant du public à mobilité réduite a donné lieu à une récente activité réglementaire à laquelle les salles devront se conformer.

Une offre davantage qualitative doit permettre à la fois d'optimiser les recettes le jour du match ou de l'événement, de développer les activités annexes et d'augmenter les ressources du club résident.

Aujourd'hui, le cadre réglementaire en matière de conditions d'accueil et de sécurité pour les salles est adapté jusqu'à une jauge de 17 000 places. Si l'on souhaite voir construire demain des salles de 20 000 places et plus, il convient de rénover ce cadre réglementaire et d'adapter les dispositions relatives aux établissements recevant du public, pour les très grandes salles, à ces nouvelles jauges [Préconisation 18].

**Des places à prestations.** Les enceintes modernes proposent un ratio élevé de places à prestations (loges, business seats), qui sont souvent vendues à l'année pour un nombre donné de manifestations. Les revenus du match sont fortement liés à cette offre « corporate » à haute valeur ajoutée. La gestion économique des Arenas ou des stades modernes développés ces dernières années révèle que 20 % des places (dont les sièges à prestations) représentent 80 % des revenus « matchday » (jour de match). Les sièges à prestations (loges et business seats) sont des leviers incontournables de l'accroissement des ressources des clubs professionnels. Les standards économiques de rentabilité développés par les équipements modernes correspondent à une part de places à prestations représentant 10 à 15 % de la jauge totale.

L'O2 Arena de Prague compte par exemple 3 632 sièges à prestations sur sa jauge totale de 18 000 places (1 172 places en loges et 2 460 business seats), soit un peu plus de 20 % des places. De même, l'O2 Arena de Londres propose plus de 22 % de places à prestations.

Les « business seats » sont généralement séparés de ceux des autres catégories de spectateurs et offrent une vue excellente et non obstruée sur l'aire de jeu. Ces sièges rembourrés et équipés d'accoudoirs doivent être plus larges et plus confortables que les sièges « grand public ». Ils donnent directement accès à des espaces de restauration spacieux.

Les loges sont les espaces les plus prisés au sein des Arenas du fait de leur caractère privatif. Elles offrent une vue parfaite dans des conditions optimales de confort (personnalisation de l'espace, hôtesse, vestiaires, climatisation...). Elles permettent de créer un climat de convivialité et de confidentialité entre les clients dans des jauges généralement comprises entre 6 et 24 personnes.

Toutes les nouvelles enceintes comprennent donc un nombre important de places à prestations avec le souci de contenter le plus grand nombre de clients. La rentabilisation d'un

équipement de ce type passe par la capacité à vendre aux entreprises des espaces loges et des places à prestations. Certaines enceintes développent également une offre de prestations davantage tournée vers le grand public « classique » qui souhaite y avoir accès occasionnellement. Il est à ce titre important de penser certains espaces qui ne soient pas seulement privatisés, réservés exclusivement aux clients institutionnels, et d'imaginer une partie de l'offre à prestations plus conviviale et moins sélective.

**La restauration.** Les enceintes françaises souffrent d'un déficit en matière d'accueil et de restauration grand public. Les produits proposés sont souvent inadaptés, chers et en nombre limité. De plus, le manque de points de restauration génère des files d'attente qui peuvent parfois freiner l'acte d'achat.

Les lieux de restauration grand public des enceintes sportives doivent désormais eux aussi être envisagés comme des espaces de convivialité (cadre, confort, qualité et diversité de l'offre...) pour satisfaire les attentes des spectateurs et maximiser les recettes.

**Lieux de vie.** L'un des objectifs principaux de la nouvelle génération des enceintes sportives, et notamment des Arenas, est de rallonger le temps de présence des spectateurs sur le site afin que ces derniers consomment davantage à l'intérieur de l'enceinte, et ce grâce à un travail sur la convivialité du site et une diversification des prestations. Les enceintes doivent également être une destination en dehors des événements de la programmation avec une offre de services présente à l'année. Des restaurants, des cinémas, des salles de sport ou des services à la personne sont souvent hébergés au sein même ou aux alentours des Arenas. Les courts de squash, par exemple, se concilient parfaitement avec ce concept de lieu de vie et offrent un levier d'exploitation à la fois puissant et en phase avec l'esprit des enceintes nouvelle génération. La construction de ces terrains permettrait par ailleurs de mieux répondre à la très forte demande en heures de squash non satisfaite aujourd'hui, faute de courts en nombre suffisant.

### Développement durable

Comme l'ensemble des activités économiques, la construction ou la rénovation des enceintes sportives n'est pas neutre en termes d'impact sur l'environnement. Les enceintes modernes demandent de plus en plus d'énergie pour répondre aux attentes et aux besoins des acteurs, des médias et des spectateurs avec des jauges parfois équivalentes à la population de villes.

Le développement durable doit être pris en compte dès les premières réflexions sur le projet. À défaut d'intégrer cette dimension dans les cahiers des charges et les appels d'offre, cette dernière ne sera jamais véritablement effective et risque d'être soit superficielle, soit aussi coûteuse que complexe à intégrer a posteriori. La prise en compte du développement durable est une approche globale à intégrer lors de la conception de l'équipement, sa construction mais aussi dans les modalités de son exploitation.

La maîtrise de l'exploitation d'une enceinte, de ses consommations en eau, énergie, électricité, flux divers se détermine lors de l'élaboration des plans, le choix des procédés, des prestataires, des matériaux... Les concepteurs et les exploitants doivent travailler ensemble pour inscrire le développement durable dans le fonctionnement quotidien de l'équipement. Ainsi, une politique de tri de déchet demande une procédure et des espaces pour ranger les différents conteneurs de la réception des déchets au stockage de ces derniers, espaces toujours précieux dans de tels équipements modulaires et à propos desquels l'information du futur exploitant est importante.

La signature architecturale comme la structuration de l'enceinte doivent être, en matière d'environnement tout particulièrement, au service du projet et favoriser l'intégration des considérations qui permettront une exploitation la plus écologique possible. Le surcroît d'investissement lors de la phase de construction ne doit pas être vu sur le court terme, puisque

inversement les économies réalisées à ce stade induisent souvent, in fine, des coûts d'exploitation dont le recours à des technologies plus adaptées aurait pu éviter l'ampleur, que ce soit pour la climatisation, les ascenseurs, la production des déchets, la distribution des flux dans les points de restauration, la gestion des produits d'entretien...

L'Arena est un investissement sur le long terme. Mais elle sera condamnée à l'obsolescence dès son inauguration si la démarche environnementale n'est pas intégrée à toutes les étapes de sa conception et de sa réalisation. C'est au cœur de la ville que l'Arena répond au mieux à sa vocation de lieu de vie et à son objectif de rentabilité. Mais ces projets urbains nécessitent une profonde réflexion sur leur relation avec leur environnement. Une enceinte qui n'a pas été pensée pour s'inscrire dans la ville, dont la conception ne limite pas au maximum les nuisances sonores, l'impact des foules qu'elle attire, est une enceinte qui suscitera de la polémique. La durabilité et la rentabilité d'un équipement résident aussi dans sa capacité à être en harmonie avec la ville, à ne pas aller à l'encontre de ses riverains.

Le déplacement des foules qui se rendent à l'Arena exige une réflexion sur les chemins d'accès menant des transports en public et des zones parking à l'enceinte elle-même. Une politique d'accessibilité, un balisage des itinéraires devant être empruntés assure la sécurité des personnes et évite un éparpillement de la foule dans la ville. La mise en place en nombre de poubelles et de toilettes préservera au maximum la propreté de l'espace public, qui pourrait être mis en péril par le déplacement de milliers de spectateurs non encadrés. L'environnement durable implique cette prise en compte en amont et en aval des effets produits par les événements que propose l'enceinte.

L'approche environnementale se traduit aujourd'hui par des applications concrètes dans les domaines de la construction et de la gestion d'enceintes sportives, comme la démarche Haute Qualité Environnementale (HQE), la HQE exploitation ou la démarche Haute Performance Environnementale (HPE), les objectifs et décisions des Grenelles de l'environnement, ainsi que de nombreuses normes internationales (ISO) qui se mettent en place en la matière. Ces outils sont proposés aux maîtres d'ouvrage et aux maîtres d'œuvre afin de leur permettre d'effectuer des choix respectueux de l'environnement et des utilisateurs futurs.

Certaines composantes du mouvement sportif comme le Comité National Olympique et Sportif Français (CNOSF) et son programme « Agenda 21 » ou la FIFA ont également pris conscience de la nécessité de placer l'écologie au cœur de leurs préoccupations. Le programme « Green Goal », développé avec le Comité d'organisation de la Coupe du monde 2006, avait pour objectif de limiter les effets de l'épreuve sur le climat. Sur le long terme, il s'agissait d'ériger des enceintes sportives ayant des effets écologiques bénéfiques. La FIFA a décidé de pérenniser cette approche qui sera désormais systématiquement améliorée et déclinée lors des prochains événements qu'elle organise.

Le programme de management environnemental « Green Goal » a été développé autour de quatre axes aujourd'hui de plus en plus repris dans la conception des projets : la réduction de la consommation d'eau potable, la réduction du volume de déchets, la mise en place d'un système d'énergie plus efficace et la promotion des transports publics.

**Une utilisation plus responsable des ressources d'eau potable** passe notamment par un stockage de l'eau de pluie avec des mécanismes de drainage sur les toits ou via des citernes mises en place autour des enceintes afin de collecter l'eau. Une des autres mesures phares visant à réduire la consommation d'eau réside dans l'installation de toilettes fonctionnant sans eau.

**La réduction du volume des déchets** a vu la mise en œuvre dans beaucoup d'enceintes européennes et également par certains clubs français de mesures prises à l'intérieur et à l'extérieur des stades ou des salles pour réduire au maximum la production de déchets, avec notamment l'introduction de gobelets et d'assiettes réutilisables. Le gobelet réutilisable avec un principe de



consigne a permis de réduire les déchets de 20 % lors de l'organisation des matches de la Coupe du monde 2006. Le tri sélectif est également mis en place dans les enceintes les plus modernes.

**La mise en place d'une consommation responsable de l'énergie** est particulièrement pertinente pour des équipements tels que les enceintes sportives, très consommateurs en la matière. Cette politique passe notamment par une gestion maîtrisée de l'éclairage des terrains et des systèmes de ventilation et de chauffage, une production plus efficace des énergies renouvelables. Les panneaux photovoltaïques posés sur les enceintes offrant un apport complémentaire d'énergie renouvelable, les lampes à économie d'énergie, la récupération des chaleurs générées, l'utilisation efficiente de la lumière naturelle ou l'isolation thermique sont des exemples de cette politique possible de réduction de la consommation d'énergie.

**La gestion des flux du public** se rendant à des événements majeurs avec des populations pouvant atteindre 25 000 personnes pour les grandes salles voire 80 000 pour les grands stades, est un axe de travail important. L'objectif est de favoriser la desserte douce avec des enceintes placées au sein de réseaux de transport en commun afin d'éviter le recours au déplacement motorisé individuel (automobiles). La proximité des parkings et leur connexion avec le site sont tout aussi importantes ; la priorité doit être donnée aux autocars. Nombreux sont en effet les spectateurs susceptibles de se déplacer collectivement pour assister à un événement sportif ou un spectacle.

### Il n'existe pas un modèle unique de gestion de salles multifonctionnelles

L'importance des investissements à réaliser, la logique d'aménagement du territoire, la nécessité de réaliser des équipements favorisant la rentabilité de l'exploitation, s'imposent de la même manière aux collectivités publiques et aux investisseurs privés. La multifonctionnalité et la multi-activité sont des leviers à même d'encourager l'émergence des salles de plus de 5 000 places et des grandes Arenas de plus de 10 000 places.

La nécessité d'une diversification des ressources a donné lieu au développement de nouvelles recettes et de sources de financement innovantes pour les enceintes et les complexes sportifs modernes. Les revenus de l'enceinte sportive sont composés des revenus « jour de match » (« matchday »), des revenus liés à l'exploitation de l'enceinte hors jour de match (« non matchday ») et des revenus tirés des espaces situés aux abords de l'enceinte ou d'activités annexes au site lui-même, tels que des programmes immobiliers ou des centres commerciaux.

### Revenus de l'enceinte sportive

Match Day	Hors Match Day	Revenus espaces annexes salle	Revenus hors site
Ticketing Loges Business Seats Restauration Parking Merchandising Broadcasting Divers	Autres événements (concert, sport...) Sponsoring Droits naming Merchandising Conférences Séminaires Restauration Location espaces de la salle (Fitness center, hôtel)	Espaces autour de la salle : - Centres commerciaux - Centres de conférence - Hôtels - Bureaux - Résidences	Espaces éloignés de l'enceinte mais en lien avec le projet : - Résidences Boutiques - Hôtels - Bureaux

Sources: LFP/ESSMA



Cependant, ce modèle d'exploitation, qui prévoit le développement d'activités annexes à l'enceinte elle-même, n'est pas transposable en tous lieux. L'étude de marché doit permettre d'identifier les besoins nécessaires et de qualifier et de quantifier les espaces et services utiles par rapport au marché environnant, afin de déterminer un business model pertinent.

Au-delà d'un objectif commun de multi-activité, la multifonctionnalité peut être diverse. Il existe ainsi plusieurs types de salle au regard de leur usage, de leur exploitation, des modes juridiques et de financement ayant concouru à leur réalisation – entièrement public, entièrement privé ou mixte public/privé.

## La place du sport dans l'exploitation des enceintes multifonctionnelles

Les grandes enceintes européennes supérieures à 10 000 places organisent en moyenne entre 120 et 150 événements annuels. La centaine de grandes enceintes gérées par le groupe AEG à travers le monde ont une programmation comptant entre 150 et 250 dates annuelles. Le Staples Center de Los Angeles propose ainsi 250 événements chaque année.

La ventilation de leur offre est presque toujours marquée par une prédominance des événements musicaux et des spectacles sur les compétitions sportives. La présence d'un ou de plusieurs clubs résidents modifie cette répartition mais le sport correspond en moyenne à plus ou moins un tiers de la programmation des grandes enceintes multifonctionnelles.

Enceinte	Capacité maximum	Club résident	Nombre d'événements en 2009	Ventilation des événements
<b>Arenas Europe</b>				
O2 Arena Londres	20 000	Non	200	10 % sport, 90 % concerts et spectacles
O2 World Arena Berlin	17 000	Basket/Hockey	160	30 % sport, 70 % concerts et spectacles
O2 Arena Prague	18 000	Hockey	150	
Arena Zagreb	16 300	Handball/Basket	150	30 % sport, 70 % événements
Lanxess Arena Cologne	19 000	Handball/Hockey	150	30 % sport, 70 % concerts et spectacles
POPB Paris	17 000	Non	120	40 % sport, 60 % concerts et spectacles
ISS Dome Düsseldorf	13 400	Hockey	100	50 % sport, 30 % événements, 20 % corporate
SAP Arena Mannheim	13 500		100	50 % sport, 50 % événements
<b>Projets France</b>				
Bordeaux	15 000	Non	120	20 % sport, 80 % concerts
Lyon/Villeurbanne	17 000	Basket	110	55 % sport, 45 % spectacles et événements
Dunkerque	14 000	Handball/Basket	85	50 % clubs résidents, 25 % autres événements sportifs, 25 % concerts et spectacles
Orléans	10 000	Handball/Basket	NC	40 % sport, 50 % spectacles, 10 % événementiel

Le statut du sport dans les salles multifonctionnelles est extrêmement variable. Sur 90 enceintes de plus de 10 000 places en configuration sport recensées en Europe, près de 55 % ont au moins un club en résidence qui y joue la plupart de ses matches. Les Arenas américaines comptent en moyenne plus de deux clubs en résidence avec parfois quatre clubs comme au Madison Square Garden de New York, au Staples Center de Los Angeles ou au Wachovia Center de Philadelphie.

Toutes les enceintes multifonctionnelles n'accueillent pas forcément des compétitions de clubs professionnels ; elles font alors le choix de privilégier l'événementiel concert, spectacle et sportif. D'autres projets, notamment ceux portés par les collectivités locales, peuvent au contraire garantir une place importante pour les compétitions de leurs clubs professionnels tout en conférant une dimension multifonctionnelle à leur salle afin de s'ouvrir à d'autres événements.

Trois typologies de grandes salles peuvent à cet égard se dessiner :

- la salle multifonctionnelle qui accueille des spectacles et des compétitions sportives sans avoir de club résident ou d'utilisateur régulier (POPB, Grand Arena de Bordeaux...);
- la salle multifonctionnelle qui accueille des spectacles et des compétitions sportives avec un club utilisateur régulier (Grande salle de Montpellier), voire plusieurs clubs utilisateurs réguliers (projet Dunkerque) qui n'y jouent pas l'ensemble de leurs matches;
- la salle multifonctionnelle qui accueille des spectacles et des compétitions sportives avec un club résident qui joue l'ensemble de ses matches (Le Phare de Chambéry, Le Palio de Boulazac, Elispace à Beauvais, Antarès au Mans, le projet d'Orléans, le projet de l'ASVEL...).

Chaque salle propose une programmation spécifique avec une place plus ou moins importante pour les compétitions nationales et internationales des fédérations et une présence plus ou moins grande des clubs professionnels. Les concerts et les spectacles musicaux jouent, en revanche, toujours un rôle prépondérant dans l'économie de ces enceintes en assurant leur rentabilité. Mais la présence d'un ou de plusieurs clubs jouant une partie ou la totalité de leurs compétitions est aussi un élément structurant de la programmation de certaines grandes enceintes.

L'exploitation d'une grande salle suppose la mise en place d'une équipe susceptible d'initier et de gérer les relations avec des organisateurs et producteurs de spectacles (français comme internationaux) en leur proposant des prestations répondant à leurs besoins ; de nouer et d'entretenir des relations avec les fédérations sportives potentiellement intéressées par l'équipement pour l'organisation de compétitions et de manifestations ; de gérer les relations avec un éventuel club résident ; de commercialiser et d'assurer les prestations de séminaires ou de formations.

La manière dont sera organisée cette exploitation dépend du montage juridique du projet et de qui est, in fine, le propriétaire de l'équipement. Une telle exploitation est naturellement privée lorsque le propriétaire de l'enceinte l'est également. Lorsqu'une collectivité locale est propriétaire, situation toujours la plus fréquente dans notre pays, l'exploitation peut être réalisée en régie par la municipalité. Mais cette option ne permet souvent pas de répondre pleinement aux besoins d'une exploitation économique suffisamment développée pour limiter le niveau des contributions publiques.

L'exploitation d'une salle multifonctionnelle fait de plus en plus souvent l'objet d'une externalisation vers le secteur privé, notamment sous la forme d'une délégation de service public. La gestion de salle est devenue un métier spécifique, qui suppose la mobilisation d'expertises commerciales et techniques particulières ainsi que l'appui sur un réseau de partenaires afin de nourrir la programmation. C'est le cas de nombreux Zéniths, de Palais des Sports et des Congrès, ainsi que d'enceintes de grande et moyenne jauge – c'est en effet la multifonctionnalité, davantage que la capacité, qui nécessite ce type d'expertise.

Dans ce modèle économique innovant, intégrant l'arrivée des nouveaux acteurs que sont les exploitants d'enceintes multifonctionnelles, la relation duale entre le club et la collectivité cède la place à un trio dans lequel la collectivité, le club et l'exploitant sont liés par des conventions communes et réciproques.

Les clubs passent du statut d'usagers uniques et privilégiés de leur salle à celui de locataires contraints de partager leur salle avec d'autres événements. Le sport peut alors devenir un « entertainment » parmi d'autres, ce qui implique de sécuriser, le plus tôt possible, la place et le

statut des clubs. La même vigilance doit être accordée aux aspects économiques. Les sommes versées par les clubs pour la location de salles gérées par des exploitants « tiers » peuvent être plus ou moins importantes selon que le propriétaire est privé ou public, mais elles sont toujours conséquentes et susceptibles de modifier l'équilibre économique des clubs, si le business model n'a pas été pensé en amont.

Par exemple, les deux tiers des revenus d'une salle gérée par AEG proviennent des « revenus contractuels obligatoires » (sponsoring, naming, vente des loges et des business seats) et le dernier tiers provient de la location payée par les utilisateurs de la salle.

Les clubs doivent ainsi réfléchir à un positionnement pertinent, adapté à leur potentiel sportif et à leur stratégie de développement. C'est pourquoi certains clubs font le choix de n'utiliser les grandes salles que pour leurs seuls matches de gala, qui sont les plus à même d'assurer, grâce aux ressources supplémentaires qu'ils génèrent, un retour sur investissement.

### **La rentabilité des enceintes multifonctionnelles est économique et sociale**

La nature des financements des enceintes multifonctionnelles (privés, publics ou mixtes) mais également la personnalité du porteur de projet (privé, collectivité, club) conditionnent les objectifs assignés à l'enceinte multifonctionnelle et le type d'exploitation qui en découle. Une salle de plus de 10 000 places et une salle de 5 000 places ne nécessitent pas les mêmes investissements, n'entraînent pas les mêmes frais de fonctionnement, ne génèrent pas les mêmes niveaux de rentabilité et ne répondent peut-être pas à des logiques d'exploitation similaires.

La réalisation des grandes salles de plus de 10 000 places, dont le coût peut varier entre 50 et 200 millions d'euros, peut être portée par des collectivités locales seules, ce qui semble toutefois de plus en plus difficile, ou nécessiter le recours à des investissements privés, soit dans le cadre d'un partenariat public/privé, soit dans celui d'un projet financé à 100 % sur des fonds privés. Les collectivités locales ne peuvent politiquement et économiquement assumer le déficit d'exploitation de tels équipements et les investisseurs privés ne seront convaincus que par des projets leur permettant de rembourser leurs emprunts et de réaliser des bénéfices. Quelle que soit leur source de financement, les grandes enceintes requièrent donc une exploitation commerciale axée sur une optimisation de l'équipement, à même de favoriser la rentabilité des capitaux investis.

Des collectivités peuvent faire le choix de participer de manière forte à un projet de salle multifonctionnelle dans le cadre du développement de leur territoire, ceci dans l'objectif d'apporter à la population un équipement événementiel faisant défaut jusqu'alors et/ou d'accompagner le développement d'un club fortement lié à l'identité de la ville. Ces salles avec une jauge commençant en moyenne à 5 000 places (et dont l'exploitation concert est moins rentable que celles de 10 000 places et plus) sont davantage enclines, au regard des investissements relativement moindres, à être portées par les collectivités locales, notamment au travers des établissements publics de coopération intercommunale.

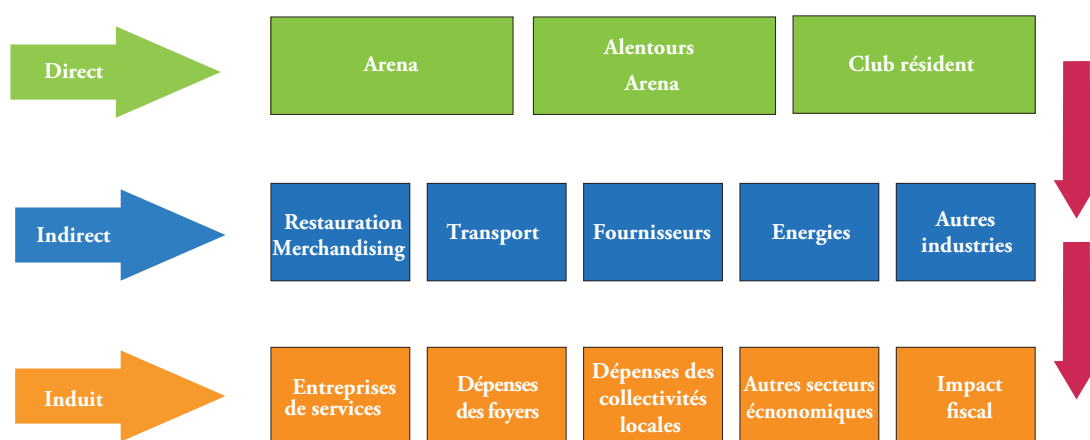
Le financement par une collectivité locale d'une enceinte multifonctionnelle ou l'accompagnement d'un tel projet aux côtés d'investisseurs privés répondent à des enjeux d'animation et d'aménagement du territoire qui sont prépondérants. La légitimité et la pertinence d'une piscine ou d'un musée ne se mesurent pas seulement à l'aune de leur capacité à être rentables économiquement mais aussi à leur valeur ajoutée sociale et leur contribution à l'épanouissement et au développement harmonieux d'un territoire et d'une population.

L'évaluation de l'impact et de l'intérêt d'une enceinte multifonctionnelle doit intégrer des éléments tels que l'offre festive apportée par sa programmation, le désenclavement d'un quartier par les infrastructures de desserte et l'aménagement urbain accompagnant de tels équipements structurants, le sentiment de modernité et de fierté suscité auprès des habitants, l'impact en termes de

communication et de notoriété que pourront avoir les événements organisés ou encore les services à la population et la création d'emplois pouvant accompagner la réalisation d'une grande salle.

S'agissant d'un équipement de grande dimension s'inscrivant lui-même la plupart du temps dans un projet d'aménagement du territoire, le projet d'Arena et les chantiers qui en découlent sont en effet des éléments moteurs de la création d'emplois directs ou indirects pour le temps de la construction comme dans le cadre de l'exploitation. L'Arena de Zagreb (15 200 places) a généré lors de sa construction près de 1 000 emplois. L'exploitation dans et autour de l'O2 Arena de Londres a généré, quant à elle, 1 500 emplois. Il en va de même pour le projet Grand Arena de Bordeaux qui prévoit 1 000 emplois lors de la construction du complexe sur le site.

### Impact économique et social des Arenas



Sources : LFP/ESSMA

L'intérêt des enceintes multifonctionnelles se mesure donc, pour les collectivités locales, à leur impact économique mais également à leur utilité sociale qui n'est pas toujours suffisamment évaluée ni valorisée. Or l'adhésion d'une population à un projet a partie liée avec le rapport entre les efforts consentis par les contribuables et l'agrément direct et indirect procuré par l'équipement.

Ainsi, par exemple, un club professionnel amené à quitter une salle pour une nouvelle, plus grande et plus adaptée, libère de nombreux créneaux horaires, qui se traduisent en milliers d'heures « rendues » à la collectivité et que celle-ci pourra ouvrir à l'activité sportive associative et scolaire. La construction de nouvelles enceintes, y compris sur fonds privés, permet donc à la collectivité d'accroître son offre sportive à destination de l'ensemble de la population.

Des enceintes multifonctionnelles avec une utilité pour le grand public peuvent ainsi exister par la volonté forte d'une ville, ou être portées par un projet intercommunal avec un financement public important tant pour leur réalisation que pour leur fonctionnement.

#### La sécurisation et la valorisation des investissements restent à renforcer

Un décalage apparaît entre la prise de conscience de la nécessité d'optimiser l'exploitation d'une enceinte sportive ou multifonctionnelle, qu'elle soit de 5 000 ou de 10 000 places et plus, et la possibilité de voir refuser, lors de son élaboration, la prise en compte de critères commerciaux.

Le décret n° 2006-217 du 22 février 2006 faisant suite à un avis du Conseil d'Etat rend en effet possible la réalisation d'enceintes événementielles ne répondant pas aux besoins des usagers qui devraient l'utiliser. Ainsi, l'actuelle rédaction de l'article R.131-33 du code du sport indique que

les fédérations délégataires « ne peuvent imposer, en matière d'équipements sportifs, des règles dictées par des impératifs d'ordre commercial, telles que la définition du nombre de places et des espaces affectés à l'accueil du public ou la détermination de dispositifs et d'installations ayant pour seul objet de permettre la retransmission audiovisuelle des compétitions ».

La question de la jauge, les prestations en matière d'hospitalité (loges, business seats, salons), les critères propres à l'événement sportif (taille des vestiaires, locaux annexes...) ou les conditions techniques nécessaires aux retransmissions audiovisuelles ne sauraient être dissociés et reflètent la stricte nécessité de voir les grandes salles fonctionner comme des entités économiques propres, visant un double objectif de réduction des investissements publics et d'autonomisation des clubs professionnels vis-à-vis des collectivités. De plus, la définition de la capacité des enceintes sportives et les conditions d'accueil du public ne sont pas seulement dictées par des impératifs d'ordre commercial, mais demeurent avant tout un élément consubstantiel à la sécurité des personnes et à la qualité de l'organisation des événements sportifs.

Une réflexion permettant de s'assurer de cette prise en compte des critères commerciaux dans l'élaboration des enceintes à usage événementiel paraît nécessaire. La Commission estime qu'entre un excès et une volatilité normatifs ingérables pour les collectivités locales et la nécessité de voir les clubs évoluer dans des enceintes adaptées à leur développement et aux exigences posées pour participer à des compétitions de haut niveau, le chemin du dialogue et de l'élaboration d'une norme partagée entre les collectivités locales et le mouvement sportif doit prévaloir [Préconisation 16].

### **L'exploitant futur doit intervenir au cœur et en amont de la réalisation du projet**

Les coûts induits par la réalisation d'un projet de grande salle conduisent à rechercher des sources de revenus diverses provenant d'une utilisation multifonctionnelle. L'exploitant, par son expérience, sait de quelle manière l'équipement doit être réalisé afin de répondre au mieux aux différents usages qui vont composer sa programmation. La modularité, la polyvalence des espaces, les impondérables techniques, les circulations dans l'enceinte sont autant de paramètres qui conditionnent l'optimisation de l'outil et nécessitent à ce titre des échanges entre les porteurs du projet, ceux qui vont le réaliser et l'exploitant.

La réussite d'un projet de grande salle suppose une approche globale dans laquelle la conception, l'exploitation, l'entretien et la maintenance sont pensés simultanément. Le montage juridique et financier d'un projet impacte non seulement directement le mode de gestion de l'exploitation future mais également la manière dont la problématique de l'exploitation sera intégrée dans la réalisation du projet.

La maîtrise d'ouvrage publique et le contrat de partenariat public-privé sont les deux modes de réalisation amenés à être utilisés le plus fréquemment en matière d'enceintes multifonctionnelles, équipement revêtant un intérêt particulier pour les collectivités locales, à travers l'aménagement et l'animation de leur territoire. Le financement entièrement privé est par essence dégagé des contraintes relatives à l'encadrement juridique des projets portés par le public et peut donc organiser à sa convenance la gestion de son projet (Annexe 9).

**La réalisation en maîtrise d'ouvrage publique** n'est pas le mode le plus propice pour inscrire au cœur des projets la prise en compte de l'exploitation. Il convient de rappeler que le code des marchés publics ne permet pas d'organiser une procédure unique de conception – construction – exploitation, ces séquences faisant l'objet de marchés distincts (procédures différentes, allotissement...). Parfois l'exploitant peut ainsi être désigné une fois que l'ouvrage est sorti de terre et découvrir un équipement présentant des contraintes ou des caractéristiques pouvant grever l'exploitation future.

La réalisation sous maîtrise d'ouvrage publique d'une grande salle, comme de tout autre équipement, suppose une dissociation chronologique des phases de conception (concours d'architecte), de réalisation (marchés de travaux) puis d'exploitation (régie, délégation de service public ou marché d'exploitation). Cette réflexion non globale et commune entre les différents intervenants est particulièrement préjudiciable dans le cas des Arenas. Elle permet difficilement d'une part d'appréhender d'un seul tenant la réalisation de l'enceinte en elle-même avec la prise en compte de tous les leviers garantissant la multifonctionnalité et une exploitation optimisée, et d'autre part d'intégrer les réalisations annexes, qu'elles soient hôtelières et/ou commerciales, accompagnant souvent la réalisation de ces enceintes.

Cette multiplication de procédures de consultation (appels d'offres, concours...) distinctes a parfois pour effet d'allonger les délais. Le temps de la validation et de la prise de décision peut être relativement long entre les concours et le lancement des marchés de travaux ainsi qu'au cours des différentes phases de la mission de maîtrise d'œuvre. La multiplication des prestataires peut également engendrer des « retards en chaîne » de certaines entreprises de travaux pouvant impacter le déroulement global du chantier. En plus de l'absence dommageable de maîtrise des délais et des coûts, la réalisation d'un projet de grande salle peut éventuellement s'inscrire dans une temporalité très contrainte lorsque cette dernière est nécessaire en vue de l'accueil d'un grand événement international.

Le marché de conception-réalisation est un schéma permettant de corriger cette difficulté que présente la maîtrise d'ouvrage publique « classique » puisqu'il permet d'associer la conception et la réalisation dans un marché unique. La reconnaissance nécessaire de la technicité de l'ouvrage posée par le second alinéa de l'article 37 du code des marchés publics pourrait être reconnue pour la réalisation d'enceintes multifonctionnelles. Mais la jurisprudence révèle que le critère en lui-même de technicité peut prêter à débat et induire une relative insécurité juridique. Le marché de conception-réalisation ne répond pas de plus nécessairement, de manière suffisante, à l'ensemble des problématiques d'exploitation induites par un projet de grande salle.

La maîtrise d'ouvrage publique offre un modèle simple mais avec une absence de maîtrise des coûts et des délais et une séparation de la conception et de l'exploitation extraordinairement préjudiciable en matière d'enceintes multifonctionnelles. Elle ne permet pas de répondre de manière optimale aux problématiques liées aux enjeux d'exploitation pour des projets dans lesquels un haut niveau de multifonctionnalité apparaît indispensable.

**Le contrat de partenariat public-privé** dont l'utilisation pour des enceintes sportives est de plus en plus fréquente permet de surmonter ces difficultés de la maîtrise d'ouvrage publique. Le régime juridique des contrats de partenariat public-privé a été mis en place le 17 juin 2004 et a fait l'objet de plusieurs évolutions dont la dernière remonte au 17 février 2009. Le contrat de partenariat public-privé, à la grande différence de la maîtrise d'ouvrage publique, se caractérise par une approche globale incluant la conception, le financement, la construction, la maintenance mais également parfois l'exploitation et les activités annexes génératrices de recettes.

Ce montage juridique offre une relative souplesse mais sa limite réside dans la capacité des enceintes sportives à pouvoir y être éligibles. Ce contrat ne peut en effet être mis en œuvre que si la démonstration est faite que le projet est urgent, complexe ou efficient (il doit être prouvé que le partenariat a un intérêt supérieur par rapport aux autres modes juridiques de la commande publique).

Dans un contrat de partenariat, le projet est mené par un partenaire privé assurant, pour le compte de la collectivité, éventuellement la conception (la collectivité peut conserver cette conception et confier au partenaire seulement les autres missions), le préfinancement total ou partiel, la réalisation (GER: gros entretien renouvellement, entretien-maintenance), l'exploitation hors service public et, le cas échéant, la valorisation d'un programme immobilier connexe.

Il apparaît que l'intérêt du schéma de contrat de partenariat réside dans l'intégration la plus large des différentes missions se traduisant par un périmètre élargi. La dissociation soit « en amont » de la conception, soit « en aval » de l'exploitation économique serait en effet de nature à limiter les bénéfices attendus de ce montage juridique et financier.

La réalisation d'un projet d'enceinte multifonctionnelle en contrat de partenariat permet d'associer dans un seul et même contrat la conception, la réalisation ainsi que l'exploitation économique (hors utilisation par le service public). Le cas échéant, ce schéma présente l'intérêt de confier à une entreprise (ou un groupement d'entreprises) spécialisée(s) en la matière la conception et la mise en œuvre d'un programme économique cohérent autour de la grande salle.

Le schéma de contrat de partenariat est par ailleurs particulièrement incitatif s'agissant des délais de réalisation puisque par principe le partenaire commence à percevoir sa rémunération à la date de mise à disposition effective de l'équipement. Les premiers contrats conclus en France se caractérisent par un bon respect des délais contractuels.

Cette association de la conception, de la construction et de l'exploitation permet de confronter la signature architecturale importante du bâtiment aux contraintes de construction, mais aussi aux besoins d'exploitation future tant en matière d'entretien et de maintenance que de multifonctionnalité. Inscrire l'exploitation en amont du projet, c'est mieux réfléchir à ses modalités en permettant notamment d'assurer toute l'effectivité de la prise en compte du développement durable.

Il s'agira ainsi par exemple de concevoir une salle avec des tribunes aisément rétractables et des angles de vue dans toutes les configurations, favorisant une exploitation optimisée ; ou encore de choisir des matériaux ayant une durée de vie pertinente par rapport aux besoins d'une exploitation dans le temps. Le cas de l'ampoule illustre la nécessité de cette approche en coût global combinant le coût de la construction et celui de l'exploitation. Prendre les ampoules les moins chères, mais d'une durée de vie de six mois, pour gagner l'appel d'offres alors que des ampoules plus onéreuses à l'achat mais d'une durée de vie plus longue auraient été plus économiques sur le moyen terme est un exemple éclairant.

Une telle intégration évite souvent d'exposer la collectivité à de nombreux « risques de conception », que ce soit la sous-estimation des coûts réels de construction, l'inadaptation de l'équipement à une exploitation économique optimisée hors besoins sportifs ou l'insuffisante anticipation des charges d'entretien et de maintenance qui, sur la durée de vie d'un équipement, représentent un enjeu considérable.

L'intégration de l'exploitation à la réalisation du projet assure la mise en valeur de l'équipement, son entretien et son optimisation. Ceci est primordial pour remplir l'objectif ultime recherché par tout propriétaire et tout exploitant : minimiser les charges d'exploitation de l'enceinte et maximiser les revenus générés par l'ensemble de l'équipement.





---

Créer les conditions  
pour le développement  
des Arenas en France





### III.1. La création de salles à vocation événementielle relève de l'« intérêt général »

#### L'intérêt général reconnu aux enceintes sportives doit être décliné

L'article 28 de la loi n° 2009-888 du 22 juillet 2009 relative au développement et à la modernisation des services touristiques a concrétisé une grande avancée, portée par le rapport « Grands Stades-Euro 2016 » de la Commission présidée par Philippe Séguin. En effet, la reconnaissance d'intérêt général pour les enceintes sportives recevant des compétitions internationales ou des manifestations organisées par les fédérations ou les ligues professionnelles (que ces installations soient de propriété publique ou privée), témoigne de la place prise par de tels équipements dans l'aménagement des territoires et de la place qu'ils devraient prendre dans le rayonnement et l'attractivité de notre pays.

L'objectif de cette reconnaissance étant de faciliter la réalisation de tels équipements, l'inscription d'un projet de grande salle sur la liste fixée par arrêté du ministre chargé des Sports pourrait permettre aux collectivités locales de s'en prévaloir au moment des délibérations pour appuyer leur motivation.

L'instruction n° 09-110 du 1<sup>er</sup> septembre 2009 du ministère des Sports, à l'attention des préfets de région ou de département, a précisé la procédure à suivre. Mais celle-ci n'a, pour l'instant, donné lieu à aucune déclaration effective. Comme le relève cette instruction, la mesure « trouve toute sa justification pour les projets portés par des opérateurs privés », les collectivités pouvant apporter leur concours au financement des enceintes et de leurs équipements connexes dès lors que leur caractère d'intérêt général n'est pas remis en cause par l'appréciation souveraine des tribunaux.

Les grandes salles multifonctionnelles nécessaires à la France pour lui permettre d'accueillir des événements internationaux et offrant par leur polyvalence un service événementiel diversifié à l'ensemble de la population s'inscrivent pleinement dans cette notion d'intérêt général.

Aujourd'hui, des projets de grandes salles multifonctionnelles existent et d'autres sont en cours d'étude.

Quelques fédérations importantes se sont déjà exprimées quant à leur volonté de concourir à l'organisation de grandes compétitions internationales à l'échéance de 2015. En ce qui concerne la construction des installations leur permettant de le faire, il y a urgence. Une réelle dynamique en faveur de ces projets devrait déboucher sur une possible accélération des procédures et éviter que certains dossiers ne s'enlisent en raison de complications administratives ou de difficultés à concevoir des montages juridiques et financiers adaptés à de telles ambitions.

En conséquence, la Commission fonde beaucoup d'espoir sur cette reconnaissance d'intérêt général pour de telles enceintes et souhaite que cette dernière soit systématiquement étudiée pour des projets de grandes salles multifonctionnelles dès lors qu'ils auraient reçu le label Arena [Préconisation 5].

Cette reconnaissance d'intérêt général devrait permettre aux collectivités territoriales et à leurs groupements de mettre en œuvre des conditions facilitant la réalisation des ouvrages et des équipements nécessaires au fonctionnement et à la desserte de ces enceintes.

Au-delà de cette possibilité de financement, la loi du 22 juillet 2009 ne semble pas en l'état se substituer aux procédures existantes en matière de droits de l'urbanisme, de la construction, du transport, de l'environnement, de la sécurité, de l'expropriation, de la domanialité. Or, une telle reconnaissance d'intérêt général doit s'accompagner d'avantages opérationnels afin que l'objectif poursuivi (favoriser la réalisation des projets) puisse être effectivement atteint.

Une déclinaison de la déclaration d'intérêt général pourrait ainsi porter sur la possibilité d'expropriation pour cause d'utilité publique et bénéficier de la procédure facilitant l'adaptation des Plans Locaux d'Urbanisme (PLU).

### **Possibilité d'expropriation pour cause d'utilité publique**

S'il apparaît délicat d'autoriser une expropriation, directement, au bénéfice d'un opérateur privé qui n'agirait pas dans le cadre d'un contrat public ou public/privé, il pourrait être envisagé d'inscrire les projets d'enceintes sportives reconnues d'intérêt général dans la liste des catégories d'immeubles susceptibles, après leur expropriation par une personne publique, d'être confiés de gré à gré à des personnes publiques ou privées, sous condition que celles-ci les utilisent aux fins prescrites par le cahier des charges annexé à l'acte de cession.

L'article L.21-1 du code d'expropriation liste les immeubles pouvant bénéficier d'une telle procédure, certaines catégories apparaissant assez proches (en termes d'utilité publique) des grandes salles multifonctionnelles. La Commission propose d'ajouter les enceintes sportives d'intérêt général à la liste de l'article L.21-1 du code d'expropriation pour cause d'utilité publique [Préconisation 7]. Le risque est en effet réel de voir certains projets freinés, voire bloqués en raison d'une absence de maîtrise totale du foncier envisagé.

### **Déclaration de projet pour modification du PLU**

La déclaration de projet définie à l'article L.123-16 du code de l'urbanisme a pour objet d'imposer une mise en compatibilité du PLU dans le cadre d'une procédure plus souple et plus rapide que la révision dudit Plan. Cette déclaration de projet présente l'intérêt de faciliter l'adaptation des PLU sans nécessiter une procédure de révision longue, complexe et souvent contestée. Les codes de l'environnement et de l'urbanisme indiquent que ne sont concernés par la déclaration de projet et les opérations soumises à enquête publique que les projets publics. Il en résulte que seuls peuvent faire l'objet d'une procédure de mise en compatibilité avec une déclaration de projet, les projets publics au sens « projets réalisés par des personnes publiques ». La Commission propose dès lors d'étendre aux enceintes sportives reconnues d'intérêt général, indépendamment de leur mode de réalisation, la procédure de mise en compatibilité du PLU avec une déclaration de projet [Préconisation 8].

### **Encourager, par une labellisation Arena, la multifonctionnalité d'une nouvelle génération de salles événementielles**

Ces dernières années, de nombreux projets se sont développés, de manière unilatérale, sans que toute l'expertise nécessaire ne soit mobilisée et sans que le souci de l'aménagement du territoire ne soit suffisamment pris en compte.

Cette situation invite à réfléchir sur la mise en place d'une coordination des projets et d'une régulation en matière d'équipements lorsque ceux-ci participent de l'attractivité internationale, de l'aménagement du territoire et du développement du sport français. Les enjeux et les investissements sont trop importants pour ne pas essayer d'éviter, sur des projets aussi structurants, des erreurs de conception ou de localisation.

La mise en œuvre de la multifonctionnalité nécessite, de la part des porteurs de projet, une connaissance fine des caractéristiques propres de chacun des événements pouvant y être accueillis.

L'approche multifonctionnelle, quelle que soit la jauge de la salle, doit être intégrée dès la conception, en fonction des usages envisagés. Certaines enceintes limitées dans leur usage auraient pu, lors de l'élaboration du projet, intégrer une approche multifonctionnelle et éviter des choix de conception préjudiciables à l'exploitation future.

L'exercice menant du projet à sa réalisation s'avère souvent long et complexe et doit tenir compte du temps politique et du caractère aléatoire de l'inscription dans la durée des volontés politiques indispensables à l'aboutissement de tels projets.

La multiplicité des instances impliquées, la lourdeur de certaines procédures, la difficulté à réunir le financement nécessaire compliquent, fragilisent et obèrent la concrétisation de projets par ailleurs pertinents et nécessaires.

La Commission propose la création d'un label Arena afin de garantir la qualité multifonctionnelle des nouveaux équipements et de favoriser leur émergence par une aide financière inhérente à cette certification [Préconisation 2].

La volonté de favoriser l'avènement de salles multifonctionnelles doit être affirmée et portée par l'État lui-même sous une forme incitative. L'autonomie des collectivités territoriales et la nécessité de voir les opérateurs privés investir dans la réalisation de salles appellent à encourager et accompagner la liberté d'entreprise. La création d'un label Arena, donnant droit à un soutien financier de l'État indépendamment du mode de réalisation des projets, laisse toute latitude au porteur de projet de s'inscrire ou non dans cette démarche tout en garantissant l'émergence d'une nouvelle génération d'équipements réellement multifonctionnels.

La définition des critères du « label Arena » et la labellisation elle-même seraient placées sous le contrôle d'un « Comité Arena », composé d'experts intervenant dans les domaines de la conception, la construction et l'exploitation d'enceintes multifonctionnelles [Préconisation 3].

Ce Comité serait, en amont, chargé de préciser le cahier des charges pour une première catégorie de salles de 10 000 places et plus ainsi que pour une seconde catégorie de salles de 5 000 à 8 000 places en configuration sport<sup>1</sup>. Des considérations techniques et une méthodologie précise seraient à respecter afin de répondre de la qualification de multifonctionnalité et de justifier d'un financement de l'État (Annexe 2).

Le Comité Arena pourrait voir son action s'inscrire dans les missions déjà reconnues au Centre National pour le Développement du Sport (CNDS) et s'appuyer sur les services de ce dernier. Etablissement public national placé sous la tutelle du ministre chargé des Sports, le CNDS participe à l'aménagement du territoire en encourageant la création de nouveaux équipements sportifs ou en finançant leur rénovation.

Le Comité Arena serait un organe chargé d'encourager la multifonctionnalité, d'assurer une veille sur le sujet et de sélectionner les projets pouvant être éligibles à un financement de l'État, mais aussi d'offrir un guichet à même de simplifier les démarches, de conseiller les porteurs de projet dans leurs choix et de les aiguiller dans les procédures (Annexe 1).

## III.2. La mobilisation des fonds publics et privés est nécessaire à l'avènement des Arenas

### Le soutien financier de l'État répond à l'enjeu national de ces équipements structurants

La Commission a longuement débattu des projets de grandes salles susceptibles de bénéficier d'un soutien de l'État. Il a été considéré comme opportun de distinguer d'une part une aide spéciale pour le financement des sept grandes enceintes nécessaires au rayonnement

<sup>1</sup>. Cette segmentation vise à encourager une distinction claire entre les salles événementielles d'envergure nationale et les enceintes de dimension régionale répondant aux besoins des grands clubs.

international et à l'attractivité de la France et d'autre part un soutien revalorisé pour le second niveau de salles (5 000 à 8 000 places), destinées à des clubs d'élite, sous la forme de contributions s'inscrivant dans les procédures de financement habituelles.

Il peut être envisagé que le Comité Arena propose au CNDS, composé de représentants de l'État, du mouvement sportif et des collectivités territoriales, les projets d'enceintes multifonctionnelles pouvant recevoir le label Arena ouvrant droit à deux types de financement :

- une aide exceptionnelle de l'État pour la réalisation des sept enceintes de plus de 10 000 places ;
- un financement des projets d'enceintes entre 5 000 et 8 000 places dans le cadre du soutien classique apporté aux équipements sportifs par le CNDS.

### **Abondement exceptionnel pour la réalisation de sept grandes enceintes événementielles de 10 000 places et plus**

Les projets de grandes salles multifonctionnelles, y compris celles financées par des fonds privés, ne peuvent aboutir sans le soutien et la participation des collectivités territoriales et de l'État. Ce soutien peut prendre la forme de la mise à disposition d'emprises foncières, de la prise en charge des infrastructures d'accès, de l'assouplissement des procédures et autorisations administratives ou encore d'un financement.

Face aux difficultés politiques, juridiques et financières rencontrées pour faire aboutir des projets complexes et structurants, l'enjeu de la compétitivité sportive de nos clubs mais également de nos sélections nationales, pénalisées elles aussi par le retard de la France en matière de grandes salles, et l'enjeu stratégique du rayonnement international et de l'attractivité des territoires (national et régionaux) justifient l'implication et la mobilisation de l'État.

Rares sont les collectivités locales qui font ou peuvent faire le choix d'investir des sommes aussi importantes pour ces équipements. Certes, la spécificité des enceintes multifonctionnelles, qui proposent une offre de spectacles diversifiée, a vu certaines collectivités franchir le pas. Le recours au partenariat public-privé ou la prise en charge à 100 % d'un projet par des fonds privés sont des options à encourager qui ne sont pas exclusives d'une participation de l'État.

En matière d'équipements sportifs, l'État a déjà su faire preuve de volontarisme par le passé en facilitant ou en finançant la construction de certains équipements structurants d'importance nationale (loi pour le Stade de France, jeux Olympiques d'hiver d'Albertville en 1992, reconnaissance du caractère d'intérêt général, soutien au financement des stades de l'Euro 2016).

La Commission a estimé à sept enceintes construites ou rénovées avec une jauge supérieure ou égale à 10 000 places le besoin de la France pour rattraper son retard. Ces sept salles se composeraient d'une enceinte de 20 000 places, d'une de 15 000 places et de cinq de 10 000 places en configuration sport, soit un objectif total de 85 000 places.

L'enveloppe globale d'un tel programme, pour la seule construction des enceintes, c'est-à-dire sans prendre en compte les éventuels projets annexes, peut être estimée à près de 700 millions d'euros, avec le coût au siège d'une Arena évalué à 8 000 euros.

L'analyse du prix de revient par siège des différentes enceintes construites ces dernières années donne en effet les indications suivantes (Annexe 5) :

- 6 000 à 7 000 euros en moyenne pour les Arenas construites ces dernières années en Europe ;
- 3 400 euros en moyenne pour les Zéniths ;
- 4 800 euros pour les salles multifonctionnelles de 5 000 places construites récemment en France ;

- entre 5 000 et 9 000 euros en moyenne pour les projets actuels de grandes enceintes de 10 000 places et plus en France.

Compte tenu des délais de réalisation des projets, des exigences qui seront fixées par le label Arena, notamment en matière de modularité et de développement durable, et de l'écart existant toujours entre un coût estimé et un coût constaté, l'hypothèse de 8 000 euros au siège semble une base raisonnable.

L'aide de l'État, pour être assimilée à un véritable « effet de levier », pourrait se situer aux alentours de 20 % du montant des projets. Le coût du projet de référence ne prendrait en compte que la seule construction de l'enceinte et non les éventuels programmes commerciaux annexes (centre commercial, hôtel...).

C'est pourquoi la Commission propose un abondement exceptionnel estimé à 140 millions d'euros pour contribuer au financement et à la réalisation de sept Arenas de plus de 10 000 places en configuration sport [Préconisation 4]. L'obtention du label Arena garantirait au porteur de projet un soutien financier par le CNDS, à partir de ces ressources exceptionnelles supplémentaires. Ce soutien représenterait en moyenne 20 % de la dépense subventionnable et son taux exact serait déterminé par le Comité Arena en concertation avec le comité de programmation du CNDS. A l'instar du dispositif de financement des politiques contractuelles retenu pour certains grands projets par le CNDS (vélodrome de Saint-Quentin, base nautique de Vaires-sur-Marne), le projet serait enfin approuvé par le conseil d'administration du CNDS.

La participation financière de l'État, répartie sur plusieurs exercices budgétaires, sera à la fois un levier économique déterminant pour la réalisation des projets nécessaires à la France et une incitation à la prise en compte d'éléments indispensables à l'inscription dans la durée de ces enceintes structurantes tels que la modularité ou le développement durable.

La participation de la puissance publique à ces projets aurait pour contrepartie un engagement d'affectation prioritaire à l'accueil d'événements sportifs internationaux auxquels la France serait candidate.

N'oublions pas en effet que, par leur caractère multifonctionnel, ces nouvelles salles permettront à de nombreuses fédérations de pouvoir concourir, avec des chances de succès renforcées, à l'attribution de grandes compétitions internationales qui augmenteront le rayonnement de la France au plan international.

S'agissant d'équipements de grande dimension s'inscrivant eux-mêmes, la plupart du temps, dans une perspective d'aménagement du territoire, les projets de grandes salles et les chantiers et les activités économiques qui en découlent sont des éléments moteurs de la création d'emplois directs et indirects. Le bénéfice apporté est à la fois social et économique. Les services consommés, les emplois créés sur le site et à la périphérie de celui-ci, a fortiori lorsque l'enceinte est complétée de programmes annexes, l'impact fiscal et le gain de notoriété participent d'une création de valeur significative et durable.

### **Soutien à la construction des enceintes multifonctionnelles de 5 000 places**

Toutes les villes et tous les territoires n'ont pas besoin de salles de 10 000 places. Des jauges intermédiaires peuvent répondre à des besoins d'animation du territoire et participer au développement de clubs d'élite.

Dès lors qu'ils auraient reçu le label Arena pour leur catégorie de jauge et qu'un club de haut niveau en serait utilisateur, ces équipements, d'une jauge comprise entre 5 000 et 8 000 places, pourraient bénéficier d'un soutien financier de l'État par l'intermédiaire du CNDS. Le Comité Arena proposerait la labellisation de ces salles au comité de programmation du CNDS dans le cadre de son instruction.

Ce soutien impliquerait, pour la Commission, d'accroître les crédits équipements du CNDS, qui sont cette année de 80 millions d'euros, afin de ne pas pénaliser son action actuelle. Ce fléchage d'un soutien spécifique vers ces enceintes multifonctionnelles, avec un usage essentiellement professionnel et une vocation événementielle, nécessitera une adaptation des critères d'attribution des financements du CNDS [Préconisation 15].

Il est important de préciser qu'un financement public peut ne pas constituer une aide contraire au Traité. La Cour de Justice des Communautés Européennes, dans son arrêt *Altmark* du 24 juillet 2003, définit ainsi la notion d'aide de l'État : « Un financement public peut échapper à la qualification d'aide d'État si l'entreprise bénéficiaire est effectivement chargée de l'exécution d'obligations de service public clairement définies, si la compensation est établie de façon objective et transparente afin d'éviter qu'elle comporte un avantage économique bénéficiaire par rapport à des entreprises concurrentes, si la compensation ne dépasse pas ce qui est nécessaire pour couvrir tout ou partie des coûts occasionnés par l'exécution des obligations de service public en tenant compte des recettes ainsi que d'un bénéfice raisonnable pour l'exécution des obligations, si le niveau de compensation est déterminé sur la base d'une analyse des coûts qu'une entreprise moyenne bien gérée aurait encourus ».

Plusieurs prises de position récentes des instances communautaires semblent de nature à conforter un financement public des grandes salles dans le respect des dispositions du Traité. La Commission Européenne a considéré le 15 décembre 2000 dans une décision relative au financement public d'une piscine qu'une subvention d'exploitation ne constituait pas une aide d'État au motif qu'elle n'était pas susceptible d'affecter les échanges intracommunautaires dès lors que les installations étaient « utilisées par les habitants de la ville et des communes voisines ».

La résolution, non législative, du Parlement Européen sur l'avenir du football professionnel, adoptée le 29 janvier 2007, va dans ce sens en invitant la Commission à « définir des lignes directrices claires pour l'application des règles gouvernant les aides de l'État, en précisant quel type de soutien est acceptable et légitime pour la réalisation de missions sociales, culturelles et éducatives du football, comme le soutien financier ou autre qu'octroient les autorités publiques aux fins de construction ou de modernisation de stades et autres équipements de football ». Le *Livre blanc sur le sport*, publié par la Commission Européenne en juillet 2007, ne fait pas de distinction, s'agissant du rôle sociétal, entre le sport amateur et le sport professionnel.

En se fondant sur l'intérêt général du spectacle sportif et de son accès au plus grand nombre dans des conditions socialement non discriminantes, il paraît souhaitable de proposer à la Commission Européenne que la réalisation ou la rénovation de grandes enceintes sportives multifonctionnelles puisse, dans le cadre de la remise à niveau du patrimoine français, recevoir la qualification de service d'intérêt économique général (SIEG), au sens de l'article 106, alinéa 2 du Traité [Préconisation 6].

Une qualification de service d'intérêt économique général (SIEG) pour les enceintes événementielles avec exploitation économique que sont les équipements sportifs et multifonctionnels permettrait de sécuriser l'apport financier de la puissance publique à la réalisation de ces derniers.

## **Le développement de l'investissement privé doit être favorisé et encouragé**

Contrairement à une idée reçue, le partenariat public-privé n'est pas un mécénat d'entreprise et les candidats attendent nécessairement une rémunération de leur préfinancement. Le terme de préfinancement préconisé par la Mission d'Appui au Partenariat Public Privé (MAPPP) induit bien que les fonds mobilisés par le partenaire pour le financement initial font l'objet d'une rémunération dans le cadre du contrat.



Il est évident que les conditions de financement susceptibles d'être obtenues par un « privé » sont plus onéreuses que celles consenties à une entité publique. En premier lieu, le financement sera subordonné à l'apport de fonds propres dont la rémunération associée à un risque est en général supérieure à 10 % (et souvent de l'ordre de 12 à 15 %). En second lieu, le financement obtenu auprès d'établissements bancaires est lui aussi plus onéreux que celui dont peut bénéficier une personne publique, la cession de créance ne faisant que réduire cet écart.

Il est d'autant plus nécessaire de prendre des mesures spécifiques afin d'encourager les financements privés dans la réalisation de grandes salles que les collectivités pourront de moins en moins subvenir seules à de telles dépenses. Ces mesures peuvent porter sur des garanties publiques, une incitation fiscale au naming et une sécurisation de l'accès au partenariat public-privé.

### **Un dispositif de garantie publique pour favoriser le financement des projets privés**

Dans le contexte actuel, le financement par un club sportif d'un projet d'équipement s'avère excessivement délicat. Le montant de l'opération, la maturité souhaitée (longue) ainsi que le profil de l'emprunteur (club sportif donc « à risque ») sont appréhendés par les organismes prêteurs avec beaucoup de réticences. Il en sera de même pour un investisseur indépendant, privé, désireux d'intégrer le club. L'accès au financement et l'obtention de bonnes conditions de financement (taux et maturité) passent donc, inéluctablement, par des garanties publiques.

La réalisation de grandes salles par des opérateurs privés (incluant ou non des clubs sportifs professionnels) soulevant potentiellement d'importantes difficultés de financement, la Commission a considéré que la mise en œuvre d'un mécanisme de garantie d'emprunts était nécessaire. Ces garanties publiques ne seraient octroyées qu'aux grandes salles déclarées d'intérêt général en application de l'article 28 de la loi du 22 juillet 2009.

Le bénéficiaire de la garantie d'emprunt contracterait en contrepartie une obligation d'affectation prioritaire de l'enceinte, ce pour une durée égale à celle de l'emprunt garanti. La garantie pourrait être octroyée par l'État, s'agissant des grandes salles destinées à l'accueil des grands événements internationaux, et par les collectivités, pour les grandes salles destinées aux clubs sportifs professionnels. Les propriétaires et exploitants des enceintes bénéficiant de garanties publiques pour le financement de leur projet s'engageraient en contrepartie à mettre de façon prioritaire leur enceinte à disposition des fédérations pour l'accueil de compétitions internationales et de clubs résidents éventuels.

Pour la garantie de l'État, soulignons qu'un tel mécanisme a été institué par la loi de finances rectificative de 2009 (article 6), autorisant l'État à accorder sa garantie pour des prêts accordés au titulaire d'un contrat de partenariat, d'une concession de travaux ou d'une convention de délégation de service public ou sur les créances émises. Pour ce faire, les projets concernés doivent être jugés « prioritaires » et faire l'objet d'une contractualisation avant le 31 décembre 2010. La Commission propose d'étendre cette disposition aux projets de grandes salles reconnues d'intérêt général (celles nécessaires pour les candidatures) indépendamment de leur mode de réalisation, et de pérenniser en conséquence ce dispositif au regard de l'objectif Arenas 2015 [Préconisation 9].

Certains projets pourraient être développés ou portés par les clubs sportifs eux-mêmes. En l'état actuel du droit, l'article L.113-1 du code du sport interdit l'octroi de garanties d'emprunts par les collectivités locales et leurs groupements aux clubs sportifs.

Paradoxalement, les collectivités territoriales peuvent ainsi garantir les emprunts d'entreprises privées à hauteur de 50 % à 80 % de l'emprunt mais ont l'interdiction de garantir les emprunts des clubs sportifs professionnels. Ces garanties ne seraient pas destinées au fonctionnement du club mais à des investissements en équipements dans lesquels il est politiquement et économiquement pertinent de voir les clubs s'impliquer davantage.



La Commission propose une évolution de l'article L.113-1 du code du sport afin que le dispositif de garantie publique des emprunts contractés en vue de la réalisation d'enceintes sportives puisse également bénéficier aux projets portés par des clubs sportifs professionnels en contrepartie d'une obligation d'affectation sportive prioritaire pour la durée de l'emprunt garanti [Préconisation 10].

### **Inciter à la mobilisation de contributions au financement sous forme de naming**

Le naming consiste pour une entreprise à associer sa dénomination ou sa marque à un équipement. Il se caractérise généralement par un contrat de longue durée conclu avec le propriétaire de l'équipement en contrepartie de l'exposition offerte par l'apposition de la dénomination ou de la marque, en échange d'une contribution au financement des investissements.

Le naming est un outil efficace pour développer la notoriété d'une marque et une aide au financement du projet pour les investisseurs. Les montants investis par les entreprises varient selon la zone de chalandise dans laquelle se trouve l'enceinte, la notoriété du club résident et les éléments inclus dans le contrat de sponsoring. Cette pratique, initiée en Amérique du Nord pendant l'entre-deux-guerres, s'est réellement implantée en Europe au début des années 2000, notamment en Allemagne. Elle s'est depuis très largement répandue dans les pays scandinaves, au Royaume-Uni et dans les pays de l'Est de l'Europe.

Le marché des droits de ventes des noms de stade a connu aux États-Unis une croissance spectaculaire au cours des quinze dernières années, avec des contrats aux montants et aux durées en progression constante. 70 % des stades ou des salles des 121 clubs professionnels de base-ball, de hockey sur glace, de football américain et de basket font l'objet d'un naming, dont 90 % des enceintes des clubs de la NHL (hockey sur glace) et 80 % de ceux de la NBA (basket).

Le montant total des droits du naming aux États-Unis est de 3,5 milliards de dollars. Pour les Arenas américaines, le montant moyen du naming est de 60,5 millions de dollars pour une durée moyenne de 20 ans, soit un loyer annuel de 3,2 millions de dollars.

Beaucoup d'Arenas européennes accueillant du hockey sur glace utilisent le naming, y compris pour des jauges d'enceintes de 5 000 à 7 000 places. 20 % du remboursement annuel du stade de l'Allianz Arena est le fait du seul naming (6 millions d'euros par an). Le contrat de naming de l'O2 Arena de Londres s'élève à 8 millions d'euros par an ; celui de la Lanxess Arena de Cologne est estimé entre 1,5 et 2 millions d'euros annuels.

Depuis son arrivée en Europe, le naming peine cependant à s'implanter en France, pour trois raisons essentielles :

- les infrastructures sportives sont en majorité la propriété des collectivités locales ;
- l'implantation assez systématique des sièges sociaux des grandes entreprises en Ile-de-France ;
- l'évolution culturelle est difficile à faire accepter, notamment auprès des médias.

L'absence de grandes salles en France évite toutefois la difficulté de renommer une entité possédant déjà un nom historique et connu du grand public. Le naming, revenu complémentaire pouvant s'avérer très utile dans le montage financier de certains projets, doit être incitatif afin de faire venir les entreprises sur cette pratique encore très peu développée en France.

Afin de favoriser la mobilisation de contributions au financement sous forme de naming, la Commission propose que les dépenses effectuées par les entreprises dans le cadre du naming d'une enceinte sportive ou d'une partie d'une telle enceinte soient déductibles de l'assiette de l'impôt sur les sociétés [Préconisation 14].

### Pour un accès sécurisé au partenariat public-privé

Devant la difficulté que semble soulever toute modification, même mineure, des dispositions du code des marchés publics, la Commission n'a pas envisagé de formuler des propositions relatives aux schémas de maîtrise d'ouvrage publique « classique » (loi MOP) ou du marché de conception-réalisation.

Elle a, en revanche, jugé nécessaire de favoriser l'accès des projets de réalisation d'enceintes sportives aux dispositifs de partenariat public-privé dont l'approche globale est particulièrement adaptée aux contraintes des enceintes multifonctionnelles.

Selon les termes de l'article L.1414-1, § I du code général des collectivités territoriales, la notion de service public est le fondement du contrat de partenariat public-privé : « 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 (...) une mission globale ayant pour objet 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 (...). ».

Sans service public, pas de contrat de partenariat. La même qualification de service public s'impose, par définition, pour le schéma de concession de service public. Parmi les modes de réalisation en contrat public-privé, seul le bail emphytéotique et la concession de travaux publics peuvent s'exonérer d'une qualification de service public.

Ce cadre de référence du contrat de partenariat, le service public, suppose que soit établie une telle qualification. Pour les enceintes sportives affectées au sport professionnel, cette évidence ne résulte pas clairement de l'état actuel du droit.

De fait, l'activité sportive qui sera déployée par un club sportif professionnel dans une grande salle ne saurait être qualifiée de service public relevant de la compétence de la collectivité « maître d'ouvrage du projet ».

S'il est traditionnellement admis, depuis l'arrêt *Ville de Toulouse*, que les grandes enceintes sportives appartiennent au domaine public du fait de leur affectation à un service public, le service public auquel s'applique cette qualification ne réside pas dans l'activité sportive professionnelle elle-même mais dans l'utilité générale de l'équipement en termes de développement d'activités sportives et de spectacles.

Une qualification de service public appliquée aux grandes enceintes sportives professionnelles ne saurait, en l'état actuel du droit, s'inscrire que dans la finalité d'animation de la Cité et de promotion-rayonnement d'un territoire. Il s'agirait davantage d'un service public du « spectacle sportif » dont l'enceinte serait le réceptacle. Une telle qualification de service public pourrait ainsi être rapprochée de celle retenue pour les équipements touristiques et culturels ou encore d'expositions et congrès. Les grandes salles présentent, sur ce point, un avantage : leur caractère multifonctionnel conforte la vocation d'animation qui permettra de fonder en droit la qualification de service public.

La jurisprudence administrative n'a pas non plus admis de manière certaine la qualification de service public pour les enceintes sportives professionnelles : le Conseil d'État semble au demeurant exclure que l'exploitation d'une enceinte sportive affectée exclusivement au besoin d'un club sportif professionnel puisse être qualifiée de service public.

Afin de sécuriser le recours aux procédures de contrat de partenariat ou de concession de service public qui reposent l'une et l'autre sur la qualification de service public et nécessitent, en vue de la mobilisation d'un important financement privé, un environnement juridique clarifié, la Commission propose que la réalisation des enceintes sportives et multifonctionnelles déclarées d'intérêt général et initiées par des collectivités territoriales puisse faire l'objet d'un contrat de partenariat ou d'une procédure de délégation de service public, indépendamment de la qualification ou non de service public [Préconisation 11].

L'objectif de cette proposition est de passer d'une présomption de faisabilité (qualification de service public probable) à une certitude (faisabilité sans subordination à la qualification de service public) nécessaire à la mobilisation de financements privés dans des conditions non significativement dégradées.

La proposition se limitera, dans le respect de la décision du Conseil Constitutionnel du 24 juillet 2008, à élargir aux enceintes déclarées d'intérêt général l'objet du contrat de partenariat sans remettre en cause les conditions d'éligibilité que sont l'urgence, la complexité ou le bilan avantage-inconvénient favorable.

### **Intégration des clubs dans les montages juridiques**

La relation à trois qui se développe désormais de plus en plus avec des montages juridiques et financiers associant une collectivité, un club et un exploitant pose, de manière aiguë, la question de la place du club dans le mode de gestion de l'enceinte, a fortiori multifonctionnelle.

Les clubs peuvent être fragilisés dans la reconnaissance de leur caractère prioritaire de leur usage de ces salles. Il est tout aussi normal de les responsabiliser sur la réalisation et l'exploitation de ces dernières. Permettre les garanties d'emprunt des collectivités locales pour leur donner la capacité d'investir dans des équipements dont ils auront l'usage participe de cette nécessité de voir les clubs s'investir aux côtés des acteurs privés et publics. Mais le statut des clubs dans l'enceinte et leur relation avec l'exploitant peut faire l'objet d'une évolution juridique dans les schémas de partenariat public-privé. Un club peut notamment être intéressé à l'exploitation de l'enceinte y compris en dehors de ses propres matches. Une organisation optimisée entre le club et l'exploitant donnant lieu à mutualisation des moyens d'exploitation et de commercialisation et à partage de certaines recettes devrait être source d'économie.

Les procédures de passation d'un contrat de partenariat ou d'une concession ont pour objet et résultat de désigner un attributaire du contrat. Il en résulte, in fine, une dissociation entre l'exploitant qu'est le partenaire et l'utilisateur, parfois significatif, que peut être le club sportif. En s'inspirant de la position prise par la Commission Européenne puis par la Cour de Justice des Communautés Européennes s'agissant des partenariats public-privé institutionnels, il semble envisageable de prévoir une procédure dans laquelle, compte tenu des droits d'utilisation du ou des clubs sportifs, le candidat retenu à l'issue de la procédure ne serait pas le partenaire contractant avec la collectivité mais associé dans une société de projet constitué avec le ou les clubs sportifs.

La procédure indiquerait clairement que l'issue de la mise en concurrence serait une telle association dans une société de projet incluant le ou les clubs résidents. Les caractéristiques essentielles de cette société ainsi que les apports du ou des clubs (apport financier, apport en droits d'exploitation) seraient alors portés à la connaissance des différents candidats.

Un tel schéma permettrait d'éviter soit que l'exclusion du club de la procédure conduise les candidats à occulter les avantages potentiels pouvant résulter d'un partage de ressources ou d'une mutualisation de moyens d'exploitation et donc à intégrer, dans leur offre, une hypothèse prudente de relations futures avec le club et donc dégradée de ressources générées ou d'économies réalisées ; soit qu'une intervention du club auprès d'un ou plusieurs candidats n'ait pour effet de fausser la concurrence.

La Commission propose de modifier les dispositions du code général des collectivités territoriales afin de permettre la mise en œuvre de procédures d'attribution de contrats de partenariat dans lesquelles l'attributaire retenu serait associé au club dans une société de projet portant la réalisation et l'exploitation de la grande salle, la consultation étant engagée sur la base

de conditions précises de répartition des droits et obligations au sein de la société de projet et d'« apports » du club à cette dernière [Préconisation 12].

S'agissant des délégations de service public, il conviendra, en outre, de lever les incertitudes nées de la jurisprudence relative à la concession conclue en 2006 pour la réalisation du Stade de Nice. Dans cette affaire, le Tribunal administratif de Nice et la Cour administrative d'appel de Marseille ont considéré que le contrat de concession devait définir les tarifs perçus auprès des spectateurs du club sportif, assimilant ces spectateurs à des usagers du service public. Une telle exigence contrevient à la liberté dont dispose le club sportif pour la fixation des tarifs applicables à ses spectateurs. Il apparaît en outre peu pertinent de faire fixer de tels tarifs dans un contrat de concession conclu entre une collectivité et un concessionnaire (opérateur privé distinct du club), ce pour une durée relativement longue (une trentaine d'années).

La Commission propose de clarifier cette question en indiquant que lorsque l'événement n'est pas organisé directement par le délégataire, l'obligation de stipulation des tarifs ne s'impose que dans la relation de mise à disposition de l'équipement entre le délégataire et l'organisateur de l'événement [Préconisation 13].

## Conclusion

La France se réveille enfin. Stimulée peut-être par les succès de ses équipes nationales, elle prend la mesure de son retard sur ses voisins européens, sans toutefois les rattraper encore. L'inauguration prochaine de la Grande Salle de Montpellier, la perspective du Grand Arena bordelais à l'horizon 2012 et l'émergence de nombreux autres projets dessinent une dynamique et un volontarisme inédits.

Mais la route est encore longue et demande une mobilisation large et forte, au diapason de la détermination dont la France a déjà su faire preuve, par le passé, pour mener à bien la réalisation d'équipements structurants nécessaires à son dynamisme, à son attractivité, à son développement.

Aménagement du territoire, rayonnement international et attractivité de la France, compétitivité sportive, création de valeur économique et sociale, stratégie d'influence : l'impact multiple des grandes salles en font à leur tour un enjeu national.

Or, en l'état actuel de notre parc, les chances de succès de nos candidatures à l'organisation de grandes compétitions internationales sont au moins aussi ténues que les chances de succès de nos équipes nationales au cours de ces mêmes compétitions sont importantes.

Pour accueillir des compétitions internationales, sept grandes salles semblent nécessaires : cinq salles de 10 000 places, une de 15 000 places et la dernière, qui signerait véritablement le retour de la France sur le marché de l'événementiel européen, de 20 000 places en configuration sport.

L'existence de projets relativement avancés et les échéances des prochaines candidatures à l'organisation de compétitions internationales envisagées par les fédérations concernées invitent à fixer l'horizon 2015 pour la réalisation de cet objectif.

C'est en 2015, en effet, que la fédération française de basketball souhaite organiser les championnats d'Europe ; en 2015 aussi que la fédération française de handball espère organiser les championnats du monde ; en 2015 enfin que la fédération française de volley a l'intention d'organiser les championnats d'Europe.

Mais l'enjeu, pour les sports de salle, ne se limite pas à la construction de sept grandes enceintes. Nos clubs peinent, faute de pouvoir compter sur ce levier déterminant que sont les enceintes modernes. Or les clubs sont la matrice des sélections nationales. Un plan ambitieux, mais coordonné, de construction d'un parc de salles de jauge moyenne, de 5 000 à 8 000 places, est une nécessité pour le renforcement de la compétitivité de nos clubs.

Ces grandes salles seront construites sur le modèle, bien connu de la plupart des autres pays européens, des Arenas multifonctionnelles et modulaires, qui intègrent dans leur ADN, le développement durable et la rentabilité de l'exploitation.

Le haut niveau d'exigence de leur réalisation, intégrant un faisceau de contraintes complexes et diverses, justifie la mise en place d'un label Arena, qui permettra notamment de garantir leur conformité aux cahiers des charges des différentes disciplines et leur capacité à concilier sport et spectacle.

Un plan « Arenas 2015 » dans lequel l'État jouerait un rôle moteur par un investissement important permettrait de mobiliser les collectivités locales et les investisseurs privés, indispensables à la réalisation de tels projets.

Les clubs professionnels eux-mêmes doivent être des acteurs de la conception, de la promotion et du développement de ces nouvelles enceintes, en prenant toutes leurs responsabilités tant dans leur financement que dans leur exploitation.

Comme l'équipe de France de football, sacrée championne du monde devant son public et dans son nouveau grand stade en 1998, une équipe de France de sport de salle pourra ainsi peut-être demain, en 2015, remporter une compétition internationale devant ses supporters et dans ses nouvelles Arenas.

## Préconisations

- 1) Permettre à la France d'accueillir des compétitions européennes ou mondiales et de s'inscrire dans le marché de l'événementiel européen en construisant ou rénovant une enceinte de plus de 20 000 places, une enceinte de 15 000 places et cinq enceintes de 10 000 places (en configuration sport) sur le modèle Arena.
- 2) Créer une labellisation Arena avec deux niveaux de labels, respectivement pour les salles de 10 000 places et plus et pour les salles comprises entre 5 000 et 8 000 places :
  - permettant de sécuriser les investissements d'équipements multifonctionnels accueillant des événements sportifs et des spectacles par la validation des conditions techniques et d'exploitation propres à de tels équipements structurants ;
  - assurant une fonction de coordination et de régulation à l'échelle du territoire national en matière d'équipements événementiels supérieurs à 5 000 places assises ;
  - donnant droit à un soutien financier de l'État, via le CNDS, pour la construction ou la rénovation de salles Arena indépendamment du mode de réalisation.
- 3) Mettre en place un Comité Arena afin de faciliter les démarches pour la réalisation de grandes salles multifonctionnelles et d'attribuer les labels Arena.
- 4) Affecter un financement exceptionnel de 140 millions d'euros assurant le concours financier de l'État via le CNDS à l'équipement de la France en sept grandes salles multifonctionnelles de plus de 10 000 places dans le cadre d'un plan d'équipement Arenas 2015.
- 5) Systématiser la demande de reconnaissance d'intérêt général telle que définie par la loi n°2009-888 du 22 juillet 2009 pour les grandes salles ayant fait l'objet de la labellisation Arena.
- 6) Notifier à la Commission européenne une proposition de reconnaissance de « service d'intérêt économique général » (SIEG) pour les projets publics-privés ou privés de construction ou de rénovation d'équipements sportifs et d'enceintes multifonctionnelles dans le cadre de la remise à niveau du patrimoine français en ce domaine.
- 7) Ajouter les enceintes sportives déclarées d'intérêt général à la liste de l'article L. 21-1 du code de l'expropriation pour cause d'utilité publique.
- 8) Étendre aux enceintes sportives reconnues d'intérêt général la procédure de mise en compatibilité du Plan Local d'Urbanisme avec une déclaration de projet.
- 9) Étendre le dispositif de garantie d'État pour les projets prioritaires aux projets des grandes salles reconnues d'intérêt général nécessaires pour les candidatures de la France aux compétitions internationales, indépendamment de leur mode de réalisation, et pérenniser en conséquence ce dispositif au regard de l'objectif Arenas 2015.
- 10) Modifier l'article L. 113-1 du code du sport afin de lever l'impossibilité pour une collectivité territoriale d'apporter une garantie d'emprunt à un club professionnel investissant dans la rénovation ou la construction d'une enceinte sportive dès lors que celle-ci est destinée à offrir durablement un spectacle sportif.
- 11) Sécuriser la mise en œuvre des projets susceptibles de réalisation en partenariat public-privé en prévoyant que la réalisation d'enceintes sportives et multifonctionnelles déclarées d'intérêt général et initiées par des collectivités territoriales puisse faire l'objet d'un contrat de partenariat ou d'une procédure de délégation de service public, indépendamment de la qualification ou non de service public.

- 12) Modifier les dispositions du code général des collectivités territoriales afin de permettre la mise en œuvre de procédures d'attribution de contrats de partenariat ou de conventions de délégation de service public dans lesquelles l'attributaire retenu serait associé au club dans une société de projet portant la réalisation et l'exploitation d'enceintes sportives et multifonctionnelles.
- 13) Préciser que dans le cadre de délégations de service public, l'obligation de tarification contractuelle se limite à la relation avec le club utilisateur (redevance d'utilisation) et non directement sur les recettes perçues par le club auprès de ses spectateurs.
- 14) Favoriser les investissements des entreprises dans les enceintes sportives ou multifonctionnelles en instaurant une déductibilité de l'assiette de l'impôt sur les sociétés des dépenses effectuées dans le cadre du naming d'une enceinte ou d'une partie de celle-ci (article 39-1 du code général des impôts).
- 15) Augmenter la dotation équipements du CNDP afin de permettre à ce dernier d'avoir un effet de levier dans le financement des enceintes multifonctionnelles entre 5 000 et 8 000 places avec pour objectif de doter le sport de haut niveau de cet outil de développement.
- 16) Engager une réflexion sur la capacité normative en matière d'équipements sportifs à usage professionnel afin de garantir la construction d'enceintes adaptées aux exigences du sport de haut niveau et à l'exploitation événementielle et de sécuriser les investissements consentis tant par les collectivités locales que par les investisseurs privés et demain par les clubs.
- 17) Encourager les fédérations et les ligues professionnelles des différents sports de salle à créer une structure *ad hoc* afin de partager une réflexion commune en matière d'équipements sportifs à usage professionnel, d'apporter une convergence d'analyse aux collectivités locales et aux porteurs de projet et d'assurer une coordination dans les calendriers sportifs de façon à éviter les conflits d'usage en cas de multi-résidence.
- 18) Engager une réflexion sur l'évolution des règlements relatifs à l'accueil et à la sécurité afin de les rendre applicables aux grandes salles de plus de 17 000 places.



MINISTÈRE DE LA SANTÉ ET DES SPORTS

SECRETARIAT D'ÉTAT AUX SPORTS

*Le Secrétaire d'Etat*

Paris, le 30 OCT. 2009

Monsieur, *Cheer Daniel Costantini,*

L'organisation de grands événements sportifs participe au rayonnement international de la France. Elle crée de la valeur et des emplois, nourrit la cohésion sociale, contribue à l'aménagement du territoire et à son attractivité, comme l'ont montré, par exemple, la Coupe du monde de football en 1998 puis la Coupe du monde de rugby en 2007.

Loin de décourager nos ambitions, l'échec de la candidature de Paris à l'organisation des jeux Olympiques d'été en 2012 doit nous inciter à déployer une stratégie de puissance et d'influence renouvelée et nous conduire à interroger tant l'expertise de notre organisation que la qualité de nos infrastructures.

Le rapport de la Commission Grands Stades – Euro 2016, présidée par Philippe Séguin, avait souligné à cet égard que le retard accusé par la France dans le processus de modernisation de ses grands stades constitue un handicap pour le développement du sport professionnel. Des mesures législatives ont depuis été prises ; elles ont vocation à résorber ce retard et accroître les chances de la France d'accueillir l'Euro de football 2016.

Ce retard vaut aussi pour nos grandes salles. La France ne compte qu'une seule salle de plus de 10 000 places, le Palais Omnisports de Paris-Bercy. Le Palais des Sports de Pau, deuxième plus grande salle française, n'occupe que le 155<sup>ème</sup> rang européen. La vocation légitime des fédérations de basket-ball, de handball et de volley-ball à organiser en France des championnats d'Europe ou des championnats du monde se trouve largement contrariée par la vétusté de nos salles. De surcroît, cette vétusté obère la compétitivité de nos clubs professionnels à l'échelle européenne : les enceintes sportives sont en effet le principal levier du développement des clubs, comme l'a notamment montré le rapport d'Eric Besson.

C'est pourquoi j'ai décidé d'installer une Commission « Grandes Salles » dont je vous remercie d'avoir accepté la présidence.

Entouré d'un comité de pilotage composé de représentants du mouvement sportif, des élus, des collectivités et des services centraux et décentralisés du secrétariat d'Etat aux sports, ainsi que d'experts, vous nous ferez part de toutes les recommandations permettant de répondre aux deux questions suivantes :

- Comment favoriser l'émergence en France d'infrastructures permettant d'accueillir de grands événements internationaux de sports de salle ? Quelles améliorations doivent être apportées aux équipements existants et quels nouveaux équipements doivent être conçus – et selon quelles modalités – pour que la France puisse tenir son rang dans le concert international ?
- Comment la modernisation de nos salles peut-elle permettre à nos clubs professionnels masculins et féminins de porter des projets ambitieux – aussi bien sur un plan sportif que sur un plan économique – et accroître leur compétitivité sur la scène européenne ?



Vous vous appuyerez notamment sur les documents intermédiaires suivants, qu'il s'agira de construire au fur et à mesure de l'avancement de votre mission :

- l'état des lieux des salles existantes ;
- le cahier des charges des futures compétitions internationales, tel que vous pourrez le définir en vous basant sur l'évolution constatée ces dernières années, et ce pour l'ensemble des grandes manifestations sportives ;
- la représentation de la salle modèle, favorisant par sa conception l'accueil du plus grand nombre possible de disciplines, mais aussi l'ouverture à d'autres types de manifestations, en particulier culturelles ;
- une analyse des contraintes économiques et juridiques qui freinent éventuellement le développement de nos clubs, complétée par une étude d'impact des réformes qui permettraient de lever ces contraintes ;
- une analyse des conditions d'optimisation de l'exploitation des salles, intégrant notamment la question de leur polyvalence et examinant le rôle et les compétences respectifs des clubs, des exploitants, des collectivités et des autres acteurs impliqués ;
- la cartographie et la nature des équipements à prévoir pour optimiser à la fois les chances de la France d'accueillir de grandes compétitions et la compétitivité de nos clubs.

Vous vous attacherez à ce que ces réflexions soient nourries par une constante coordination entre les principaux sports de salle déjà évoqués – basket-ball, handball, volley-ball – mais soient également à l'écoute des attentes exprimées par l'ensemble des sports « d'intérieur » : escrime, judo, tennis, hockey sur glace, badminton, lutte... De même, vous accorderez une attention particulière à ce que des passerelles soient établies avec le monde de la culture et du spectacle d'une part, avec les collectivités territoriales d'autre part. Les salles sont en effet un élément structurant de l'aménagement du territoire.

Certains de nos voisins européens ont pris la mesure de ces questions et disposent d'enceintes modernes, capables d'accueillir le public et les joueurs dans d'excellentes conditions, d'offrir un spectacle télévisuel de qualité et de proposer à leurs partenaires des prestations haut de gamme. Si vous le jugez utile, vous me proposerez que soient organisés les déplacements qui permettront à une délégation de la Commission d'étudier in situ les caractéristiques de ces enceintes. Il en va de même pour les projets qui voient le jour sur le territoire français.

Je vous remercie de veiller à ce que le rapport final de la Commission me soit rendu avant la fin février 2010.

Je vous prie d'agréer, Monsieur, l'expression de mes salutations distinguées.

*Amitiés et mes remerciements chaleureux !*



Rama YADE

Monsieur Daniel COSTANTINI  
15 rue du Texel  
75014 Paris

# Annexes

---

- Annexe 1** – Missions du Comité Arena
- Annexe 2** – Critères des labels Arena
- Annexe 3** – Enceintes européennes de plus de 10 000 places en configuration sport
- Annexe 4** – Salles de plus de 3 000 places utilisées par des clubs professionnels
- Annexe 5** – Coût de construction au siège d'enceintes récentes en Europe et en France
- Annexe 6** – Villes avec enceintes de plus de 5 000 places à usage sport et/ou spectacle
- Annexe 7** – Projets de grandes salles en France
- Annexe 8** – 40 premières aires urbaines européennes
- Annexe 9** – Présentation des différents schémas juridiques et d'exploitation



---

## Annexe 1

---

### Missions du Comité Arena

Le Comité Arena serait compétent pour les enceintes d'une capacité minimum de 5 000 places assises en configuration handball avec une exploitation multifonctionnelle sport et spectacle.

Il aurait pour mission :

- de définir les critères de délivrance des deux labels Arena (10 000 places et plus et entre 5 000 et 8 000 places) ;
- de délivrer les labels Arena ;
- d'assurer une veille des projets européens et mondiaux en matière d'infrastructures multifonctionnelles ;
- d'apporter un soutien, un accompagnement et un conseil sur la méthodologie à suivre, sur les montages juridiques et financiers, sur les caractéristiques techniques et de toute autre nature propres à favoriser la réussite d'un projet multifonctionnel ;
- de donner un avis sur la faisabilité des projets, que leur financement soit public, public-privé ou intégralement privé ;
- d'étudier l'activité des enceintes multifonctionnelles et leur impact économique, sans se substituer aux cabinets spécialisés sur la question ;
- de formuler au Gouvernement toutes propositions à même de favoriser l'environnement juridique et économique des enceintes multifonctionnelles.

Ce Comité serait composé d'experts intervenant dans le domaine de la construction et de l'exploitation d'enceintes multifonctionnelles en lien avec le comité de programmation et le conseil d'administration du CNDS.

## Annexe 2

---

### Critères des labels Arena

La labellisation Arena nécessitera que le projet ait été élaboré selon une méthodologie et une gestion de projet précises, appuyées sur une étude de marché et intégrant en amont l'ensemble des usagers concernés ainsi que l'ensemble des acteurs, avec pour objectif commun l'optimisation de l'exploitation.

La salle doit proposer une multifonctionnalité de haute qualité, adaptée aussi bien au sport qu'au spectacle :

- Modularité rapide et évolutivité des jauges adaptée à tout type d'exploitation.
- Proximité maximale entre le public et le terrain quelle que soit la configuration.
- Double configuration petite et grande jauge.
- Conformité avec les exigences d'une captation télévisuelle adaptée à tout type de spectacle et de sport.
- Disponibilité d'une salle annexe, de vestiaires et de locaux divers (notamment pour le contrôle anti-dopage) conformes aux cahiers des charges des compétitions internationales.

La programmation annuelle doit proposer au minimum 20 % d'événements sportifs.

La salle doit permettre une hospitalité conforme aux standards internationaux : diversité et segmentation de l'offre (loges, business seats, autres places à prestations, salons de réception), ratio sièges à prestations / capacité globale de la salle suffisamment élevé.

Tout projet devra être conforme aux critères sportifs, commerciaux, techniques et médiatiques permettant l'accueil de compétitions nationales et internationales.

Tout projet devra s'inscrire dans une politique de développement durable de la réalisation à l'exploitation de l'enceinte.

*Ces éléments ont une valeur indicative et ne préfigurent pas des critères qui seront définis par le Comité Arena pour la labellisation de salles de plus de 10 000 places et celles entre 5 000 et 8 000 places. Ces deux labels donneront lieu à des critères distincts.*

## Annexe 3

### Enceintes européennes de plus de 10 000 places en configuration sport

Pays	Sport principal	Ville	Nom de l'équipement	Capacité	Construction
ALLEMAGNE	Hockey-sur-Glace	Düsseldorf	ISS-Dome	13 400	2006
ALLEMAGNE	Handball	Oberhausen	König-Pilsener-ARENA	10 000	1998
ALLEMAGNE	Multifonctionnel	Cologne	Lanxess Arena	19 000	1998
ALLEMAGNE	Multifonctionnel	Berlin	O2 World Arena	17 000	2008
ALLEMAGNE	Sports Indoor	Stuttgart	Schleyerhalle	15 500	1983
ALLEMAGNE	Multifonctionnel	Breme	AWD-Dome	15 000	1964
ALLEMAGNE	Multifonctionnel	Frankfort	Festhalle Frankfurt	13 592	1907
ALLEMAGNE	Hockey-sur-Glace	M'Gladbach	Warsteiner Stadion	12 000	2005
ALLEMAGNE	Cyclisme	Berlin	Berlin Velodrome	12 000	1996
ALLEMAGNE	Hockey-sur-Glace	Krefeld	Königpalast	11 000	2004
ALLEMAGNE	Hockey-sur-Glace	Düsseldorf	Brehmstrasse	10 285	1969
ALLEMAGNE	Handball	Kiel	Ostseehalle /Sparkassen Arena	10 250	1951-2001
ALLEMAGNE	Multifonctionnel	Mannheim	SAP Arena	14 500	2005
ALLEMAGNE	Handball	Hamburg	Color Line Arena	12 800	2002
ALLEMAGNE	Sports Indoor	Munich	Olympiahalle	12 150	1970
ALLEMAGNE	Handball	Hanovre	TUI Arena	10 800	1998
ALLEMAGNE	Sports Indoor	Dortmund	Westfalenhalle	14 500	1925
ALLEMAGNE	Sports Indoor	Halle	Gerry Weber Stadion	12 300	1991
ANGLETERRE	Multi + Basket	London	Wembley Arena/Empire Pool	12 500	1934-2006
ANGLETERRE	Multifonctionnel	Londre	O2 Arena	20 000	2007
ANGLETERRE	Multifonctionnel	Manchester	Men Arena	17 245	1995
ANGLETERRE	Basketball	Sheffield	Hallam FM Arena	12 500	1991
ANGLETERRE	Basketball	Birmingham	NEC Arena	12 300	1976-1998
AUTRICHE	Hockey-sur-Glace	Innsbruck	Olympiahalle	10 000	1961-2005
AUTRICHE	Multifonctionnel	Vienne	Wiener Stadthalle	12 188	1958
BELGIQUE	Sports Indoor	Ghent	Flanders Sports Arena	13 000	2001
BELGIQUE	Sports Indoor	Anvers	Sportpaleis Merksem	21 000	1933
BELGIQUE	Multifonctionnel	Hasselt	Ethias Arena	21 600	2004
BOSNIE	Sports Indoor	Sarajevo	Olympic Hall Zetra	12 000	1983
CROATIE	Sport Indoor	Split	Spaladium Arena	12 500	2008
CROATIE	Multifonctionnel	Zagreb	Arena Zagreb	15 200	2008
CROATIE	Sports Indoor	Zagreb	D.S. Ledena Dvorana	10 000	1972
ÉCOSSE	Multifonctionnel	Glasgow	SEC Centre	12 500	1985
ESPAGNE	Multifonctionnel	Madrid	Caja Magica	12 500	2009
ESPAGNE	Basketball	Vistalegre / Madrid	Madrid Palacio de Vistalegre	15 000	2000
ESPAGNE	Basketball	Badalona	Pavelló Olímpic de Badalona	12 500	1992
ESPAGNE	Basketball	Zaragoza	Palacio Principe Felipe	11 000	1990
ESPAGNE	Basketball	Málaga	Palacio de los Deportes	10 233	1999
ESPAGNE	Multifonctionnel	Madrid	Palacio de los Deportes Felipe II	15 500	2004
ESPAGNE	Multifonctionnel	Madrid	Teléfono Madrid Arena	10 500	2005
ESPAGNE	Basketball	Sevilla	Pabellón Municipal San Pablo	10 000	1988
ESPAGNE	Indoor Sports	Barakaldo	Bizkaia Arena	17 000	2004

Pays	Sport principal	Ville	Nom de l'équipement	Capacité	Construction
ESPAGNE	Basketball	Barcelone	Palau Sant Jordi	17 000	1992
ESPAGNE	Basketball	San Sebastián	Plaza de Illumbe	10 500	1998
ESPAGNE	Multifonctionnel	León	León Arena	10 000	1948-2000
FINLANDE	Hockey-sur-Glace	Helsinki	Hartwall Arena	13 665	1997
FINLANDE	Hockey-sur-Glace	Turku	Turku Elysée Arena	11 820	1990
FRANCE	Multifonctionnel	Paris	Palais Omnisports Paris Bercy	14 500	1984
GRÈCE	Basketball	Athene	Olympic Sports Hall	18 700	1995
GRÈCE	Basketball	Pireas	Peace & Friendship Stadium	14 776	1985
GRÈCE	Basketball	Athens	Helliniko Indoor Arena	15 000	2004
HONGRIE	Sports Indoor	Budapest	Sport Arena Budapest	12 500	2003
IRLANDE	Multifonctionnel	Dublin	The Point Depot Arena	14 000	1878-2008
ITALIE	Multifonctionnel	Bologne	Futur Surschow Arena	15 000	1992
ITALIE	Ice-skating	Turin	Palasport Olimpico	11 425	2005
ITALIE	Basketball	Rome	Palalottomatica	11 350	1960-2003
ITALIE	Basketball	Pesaro	Adriatic Arena	10 323	1996
ITALIE	Basketball	Desio	Palasport di Desio	10 000	1989
ITALIE	Basketball	Assago	Mediolanum (Filaforum / Datchforum)	11 200	1990
LITUANIE	Basketball/Hockey-sur-Glace	Riga	Arena Riga	12 500	2006
LITUANIE	Basketball	Vilnius	Siemens Arena	11 000	2004
NORVÈGE	Hockey-sur-Glace	Lillehammer	Hakons Hall	10 000	1993
PAYS-BAS	Multifonctionnel	Rotterdam	Ahoj' Rotterdam Arena	10 000	1950
POLOGNE	Multifonctionnel	Lodz	Atlas Arena	11 500	2009
POLOGNE	Multifonctionnel	Katowice	Spodek Arena	11 500	1971
POLOGNE	Multifonctionnel	Gdansk	Hala Gdansk Sopot	11 500	2009
POLOGNE	Hockey-sur-Glace	Katowice	Spodek Arena	10 000	1972
RÉP TCH	Multifonctionnel	Prague	O2 Arena	18 000	2004
RÉP TCH	Multifonctionnel	Prague	Tesla Arena	14 660	1962
RÉP TCH	Hockey-sur-Glace	Pardubice	CEZ Aréna	10 194	1998
RÉP TCH	Hockey-sur-Glace	Ostrava	P.K.S Cez Arena	10 000	1986
RÉP TCH	Hockey-sur-Glace	Chomotov	Arena Chomotov	10 000	2008
RUSSIE	Sports Indoor	Moscou	Khodynka Arena	14 000	2006
RUSSIE	Hockey-sur-Glace	Saint-Petersbourg	Drovec Sporta Arena	12 350	2000
RUSSIE	Hockey-sur-Glace	Kazan	TatNeft Arena	10 000	2005
RUSSIE	Hockey-sur-Glace	Jaroslavl	Arena 2000	10 000	1999
RUSSIE	Multifonctionnel	Moscou	Palace of Sport Luzhniki	11 500	1980
RUSSIE	Hockey-sur-Glace	Omsk	Omsk Arena	10 000	2007
RUSSIE	Indoor Sports	St. Peterburg	Sportivno Kompleks	25 000	1980
SERBIE	Basketball	Belgrade	Belgrad Arena	22 000	2004
SUÈDE	Hockey-sur-Glace	Stockholm	Globen Arena	14 120	1989
SUÈDE	Hockey-sur-Glace	Malmö	Malmö Arena	13 500	2008
SUÈDE	Hockey-sur-Glace	Göteborg	Scandinavium	12 044	1971-2008
SUISSE	Hockey-sur-Glace	Lausanne	CIG de Malley	10 300	1987
SUISSE	Hockey-sur-Glace	Bern	Bern Arena / Post Finance Arena	16 789	1970
SUISSE	Hockey-sur-Glace	Zürich	Hallenstadion	11 543	2005
TURQUIE	Basketball	Istanbul	Abdi Ipekçi Arena	12 500	1986
TURQUIE	Basketball	Istanbul	Sinan Erdem Dome	15 500	2003
TURQUIE	Basketball	Ankara	Ankara Arena	10 400	2010
TURQUIE	Basketball	Izmir	Izmir Arena	10 000	2005

## Annexe 4

Salles de plus de 3 000 places utilisées  
par des clubs professionnels

Club	Enceinte	Discipline	Inauguration	Capacité	Affluence
Pau-Lacq-Orthez	Palais des Sports	Basket	1991	7 200	5 115 (71 %)
Strasbourg	Hall Rhénus	Basket	2003	6 098	4 307 (70 %)
Nancy	Palais des Sports	Basket	1999	6 027	5 310 (88 %)
Le Mans	Antares	Basket	1995	6 023	4 817 (79 %)
Lyon-Villeurbanne	Astroballe	Basket	1995	5 600	5 026 (89 %)
Limoges	Palais des Sports	Basket	1981	5 516	3 557 (64 %)
Cholet	La Meilleraie	Basket	1987	5 191	3 561 (69 %)
Nantes	Palais des Sports	Basket	1973	4 894	2 053 (42 %)
Dijon	Palais des Sports	Basket	1977	4 628	3 659 (79 %)
Clermont-Ferrand	Maison des Sports	Basket	1970	4 534	1 447 (32 %)
Metz	Palais Omnisports	Handball	2001	4 500	2 112 (47 %)
Chambéry	Le Phare	Handball	2009	4 400	4 087 (93 %)
Hyères-Toulon	Palais des Sports	Basket	2006	4 359	2 927 (67 %)
Toulouse	Palais des Sports	Volley	2006	4 338	1 122 (25 %)
Boulazac	Le Palio	Basket	2008	4 228	3 185 (75 %)
Chalon-sur-Saône	Le Colisée	Basket	2001	4 070	3 767 (93 %)
Cannes	Palais des Victoires	Volley	2006	4 000	1 633 (40 %)
Paris	Salle Pierre de Coubertin	Handball	1937	3 900	1 359 (34 %)
Mulhouse	Palais des Sports	Volley	2001	3 700	1 912 (51 %)
Le Havre	Docks Océane	Basket	2000	3 531	2 487 (70 %)
Grenoble	Patinoire Pôle Sud	Hockey sur glace	2001	3 500	–
Evreux	Centre Omnisports	Basket	1962	3 400	1 869 (55 %)
Nîmes	Le Parnasse	Handball	1993	3 391	2 077 (61 %)
Orléans	Palais des Sports	Basket	1968	3 222	3 411 (106 %)
Vichy	Gymnase Pierre Coulon	Basket	1978	3 126	2 684 (86 %)
Bourges	Palais des Sports du Prado	Basket	1983	3 100	2 200 (70 %)
Saint-Quentin	Palais des Sports	Volley	1973	3 100	1 981 (64 %)
Roanne	Halle André Vacheresse	Basket	1988	3 085	2 744 (89 %)
Gravelines-Dunkerque	Sportica	Basket	1986	3 043	2 941 (97 %)
Calais	Salle Calypso	Basket	1998	3 000	850 (28 %)
Montpellier	Palais des Sports	Handball	1977	3 000	2 792 (93 %)
<b>Moyenne</b>			<b>1 988</b>	<b>4 273</b>	<b>2 869 (67 %)</b>

Sources : Ligues professionnelles



## Annexe 5

### Coût de construction au siège d'enceintes récentes en Europe et en France

Enceinte	Capacité maximum	Année d'inauguration	Coût total en M€	Coût par siège
<b>Europe</b>				
O2 Arena - Londres	20 000	2007	195	9 750
Belgrad Arena - Belgrade	22 000	2004	70	3 181
Lanxess Arena - Cologne	19 000	1998	153	8 052
O2 World Arena - Berlin	17 000	2008	165	9 705
Arena Zagreb - Zagreb	15 200	2008	89	5 855
Color Line Arena - Hambourg	12 800	2002	83	6 484
SAP Arena - Mannheim	14 500	2005	70	4 827
ISS Dome - Düsseldorf	13 400	2006	70	5 224
Telefonica Arena - Madrid	10 500	2003	50	4 761
<b>Moyenne</b>	<b>15 300</b>	<b>2005</b>	<b>105</b>	<b>6 427</b>
<b>France</b>				
Zénith				
Zénith de Limoges	6 046	2007	15	2 480
Zénith de Nantes	8 487	2006	19	2 238
Zénith de Strasbourg	10 000	2008	48	4 800
Zénith d'Amiens	6 000	2008	18	3 000
Zénith de Saint-Étienne	7 200	2008	33	4 583
<b>Moyenne</b>	<b>7 547</b>	<b>2007</b>	<b>26,6</b>	<b>3 420</b>
<b>Salles</b>				
Chambéry	4 400	2009	43	4 167
Montbéliard	5 000	2009	26	5 000
Hyères - Toulon	4 217	2006	32	7 588
Cannes	4 000	2006	18,6	4 665
Boulazac	4 200	2008	12,5	2 976
Saint Raphaël	2 600	2008	12	4 615
<b>Moyenne</b>	<b>4 070</b>	<b>2008</b>	<b>24</b>	<b>4 835</b>
<b>Projets</b>				
Bordeaux	14 500	2012	50	3 448
Lyon	14 300	2013	110	7 692
Montpellier	9 000	2010	70	7 767
Dunkerque	10 000	2013	40 à 50	4 500
Orléans	10 000	2014	85 à 95	9 000
<b>Moyenne</b>	<b>9 287</b>		<b>77</b>	<b>6 481</b>

Sources : Essma

## Annexe 6

### Villes disposant d'une enceinte de plus de 5 000 places à usage sport et/ou spectacle

Ville	Nom de l'équipement
Amiens	Zénith
Amnéville	Le Galaxie
Bordeaux	Grand Arena (2012)
Bordeaux	Patinoire Meriadeck
Boulazac	Le Palio
Caen	Zénith
Chambéry	Le Phare
Cholet	La Meilleraie
Clermont-Ferrand	Zénith
Dijon	Zénith
Douai	Gayant Expo
Grenoble	Palais des Sports
Grenoble	Le Summum
Le Mans	Antarès
Liévin	Stade couvert régional
Lille	Zénith
Limoges	Zénith
Limoges	Palais des Sports
Lyon	Halle Tony Garnier
Lyon	Palais des Sports
Lyon-Villeurbanne	L'Astroballe
Marseille	Le Dôme

Ville	Nom de l'équipement
Marseille	Palais des Sports
Martigues	La Halle
Montbéliard	L'Axone
Montpellier	Grande Salle (2010)
Montpellier	Zénith
Nancy	Zénith
Nancy	Palais des Sports
Nantes	Zénith
Nice	Palais Nikaia
Orléans	Zénith
Pau	Zénith
Pau	Palais des Sports
Paris	POPB
Paris	Zénith
Rennes	Le Liberté
Rouen	Zénith
Saint-Etienne	Zénith
Strasbourg	Zénith
Strasbourg	Hall Rhenus
Toulouse	Zénith
Toulon	Zénith

Traitement: ANLSP

## Annexe 7

## Projets de grandes salles en France

Cette présentation décrit, sans prétendre à l'exhaustivité, des projets de grandes salles de plus de 10 000 places qui ont été portés à la connaissance de la Commission. Elle ne reflète ni sélection, ni jugement de valeur sur des projets dont les degrés d'avancement sont très divers, allant de la phase prospective à celle de la construction.

Grande salle Aix-en-Provence	
Emplacement	Aix-en-Provence
Inauguration envisagée	4 <sup>e</sup> trimestre 2013
État du projet	Étude de faisabilité auprès des services techniques
Propriétaire	Communauté du pays d'Aix
Exploitant	Communauté du pays d'Aix
Capacité	10 000 places assises
Club résident	PAUC Hand - Pays d'Aix Basket
Financement	NC
Coût des travaux estimé	60 M€
Manifestations	Multifonctionnel
Programmation envisagée	NC

Grand Arena Bordeaux	
Emplacement	Bordeaux
Inauguration envisagée	Automne 2012
État du projet	Enquête publique terminée. Permis de construire délivré
Propriétaire	SAS Montecristo Développement
Exploitant	Coullier Production et Arena Events SL au sein de la SAS Grand Arena Bordeaux
Capacité	10 000 handball, 14 500 basket, 15 000 concert
Club résident	Non
Financement	Privé
Maîtrise d'ouvrage	MAB / NFU
Architecte	Lanoire & Courrian
Coût des travaux estimé	50 M€ (hors parking et galeries commerciales)
Manifestations	Multifonctionnel (spectacle et sport)
Programmation envisagée	120 événements (100 événements musicaux, 20 événements sportifs)

Dunkerque	
Emplacement	Dunkerque
Inauguration envisagée	Mi-2013
État du projet	Étude de faisabilité (mai 2009) - Délibération du Conseil Communautaire (juillet 2009) - Étude d'implantation (février 2010) Étude juridico-financière (mars 2010) - Choix du type de procédure et mise en œuvre (juin 2010)
Propriétaire	Communauté Urbaine de Dunkerque
Exploitant	À définir
Capacité	8 000 handball, 10 000 basket, 14 000 spectacle
Clubs utilisateurs	BCM Gravelines Dunkerque (basket pro A) Dunkerque Handball Grand Littoral (handball D1)
Financement	Analyse en cours - partenariat public-privé envisagé
Coût de l'investissement estimé	40 à 50 M€ (hors accès)
Manifestations	Multifonctionnel (spectacle, sport)
Programmation envisagée	85 dates annuelles: 45 pour les clubs résidents, 20 pour les autres sports (gymnastique, tennis, volley...), 20 pour les concerts et spectacles

Salle multifonctions Grand Lyon	
Emplacement	Villeurbanne
Inauguration envisagée	septembre 2013
État du projet	Étude de faisabilité auprès des services techniques
Propriétaire	SPSM (Société de projet de salle multifonctions)
Exploitant	En cours de constitution
Capacité	Sport 14 300, concert 17 000
Club résident	ASVEL
Financement	Privé
Coût des travaux estimé	110 M€
Manifestations	Multifonctionnel (spectacle, sport)
Programmation envisagée	112 dates: sport 60, concert 45, « family show » 7

Grande salle - Montpellier	
Emplacement	Montpellier
Inauguration	Automne 2010
État du projet	En cours de construction
Propriétaire	Montpellier Agglomération
Exploitant	Société d'Economie Mixte Enjoy Montpellier
Capacité	9 000 handball, 14 000 concert
Club utilisateur	Montpellier Agglomération Handball jouera ses matches événements (Coupe d'Europe, 3-4 matches de championnat)
Financement	Public
Coût des travaux estimé	Environ 70 M€
Manifestations	Multifonctionnel (spectacle, sport, congrès...)
Programmation envisagée	90 événements

Arena d'Orléans	
Emplacement	Orléans - sud site de l'Ile Arrault
Inauguration envisagée	Fin 2013 - début 2014
État du projet	Étude de faisabilité - pré-programme
Propriétaire	Ville d'Orléans
Exploitant	Spécialisé
Capacité	Sport: 10 000 basket et handball, 11 000 assis en boxe Concerts: 8 000 assis, jusqu'à 10 000 assis /debout
Club utilisateur	Entente Orléanaise 45 (Pro A basket)
Financement	Partenariat Public-Privé
Coût de l'investissement estimé	85 à 95 M€ HT incluant les aménagements extérieurs
Manifestations	Sport, spectacle et événementiel
Programmation envisagée	Sport 40 %, spectacle 50 %, et événementiel 10 %

Grande salle Sarcelles	
Emplacement	Région Ile de France - Val d'Oise Communauté d'agglomération Val de France - Ville de Sarcelles
Inauguration envisagée	Non définie à ce jour
État du projet	Étude de faisabilité - définition du modèle économique et de l'insertion urbaine / fin des études printemps 2010
Propriétaire	Propriétaire du foncier: ICADE
Exploitant	Non défini
Capacité	17 800 places (en configuration basket) : 1 salle de 14 500 places + 3 300 places VIP + 1 salle annexe
Club résident	Non défini
Financement	Mixte: public- privé
Coût des travaux estimé	111 M€ HT hors foncier, hors MOE, hors AMO (travaux 94,4 M€, mobilier 2,8 M€, aménagements extérieurs 3,8 M€, HQE 4,7 M€)
Manifestations	Multifonctionnel (spectacles, sports, conventions...)
Programmation envisagée	Deux scénarios selon présence ou non de club résident.

Arena 92	
Emplacement	Nanterre
Inauguration envisagée	Fin 2013
Etat du projet	Etude de faisabilité
Propriétaire	Racing Métro 92; Ovalto investissement
Exploitant	Stadôme
Capacité	32 000 en stade, 40 000 en concert, 10 000 à 20 000 en spectacle et multisports
Club utilisateur	Racing Métro 92
Financement	Privé
Coût de l'investissement	200 M€ y compris programme de bureaux
Manifestations	Multifonctionnel (sport, spectacle)
Programmation envisagée	50 (20 matches Racing Métro 92, 30 concerts)

Stade de Lille	
Emplacement	Lille - Lezennes
Inauguration envisagée	juillet 2012
État du projet	PC déposé - en attente du délai de purge des recours Début des travaux mars 2010
Propriétaire	Lille Métropole Communauté Urbaine
Exploitant	Elisa - Filiale du groupe Eiffage
Capacité	Configuration stade : 50 283 Configuration « boîte à spectacles » : 7 500 à 30 000 places
Club utilisateur	LOSC Lille Métropole
Financement	Partenariat Public-Privé
Coût de l'investissement	324 M€
Manifestations	Sports, spectacles
Programmation envisagée	15 à 20 événements additionnels 50 % sports / 50 % culturel 66 % des événements en jauges Arena

## Annexe 8

## 40 premières aires urbaines européennes

1	PARIS	France	11 769 424
2	LONDON	Royaume-Uni	7 651 634
3	MADRID	Espagne	5 086 635
4	BERLIN	Allemagne	4 101 213
5	BARCELONA	Espagne	3 765 994
6	ATHINAI	Grèce	3 761 810
7	ROMA	Italie	3 314 237
8	MILANO	Italie	2 890 384
9	STUTTGART	Allemagne	2 593 087
10	KATOWICE	Pologne	2 592 513
11	LISBOA	Portugal	2 590 792
12	HAMBURG	Allemagne	2 515 468
13	WARSAWA	Pologne	2 394 337
14	NAPOLI	Italie	2 381 483
15	GREATER MANCHESTER	Royaume-Uni	2 277 330
16	BUCURESTI	Roumanie	1 921 751
17	FRANKFURT AM MAIN	Allemagne	1 896 741
18	MUENCHEN	Allemagne	1 893 715
19	STOCKHOLM	Suède	1 890 253
20	KOEBENHAVN	Danemark	1 881 187
21	KOELN	Allemagne	1 823 475
22	BUDAPEST	Hongrie	1 775 203
23	LYON	France	1 748 274
24	MARSEILLE	France	1 601 095
25	MANNHEIM	Allemagne	1 568 679
26	WIEN	Autriche	1 550 123
27	TORINO	Italie	1 545 202
28	VALENCIA	Espagne	1 397 809
29	AMSTERDAM	Pays-Bas	1 378 873
30	PRAHA	Rep-Tchèque	1 335 733
31	GLASGOW	Royaume-Uni	1 323 100
32	DUSSELDORF	Allemagne	1 315 736
33	HELSINKI	Finlande	1 284 775
34	PORTO	Portugal	1 231 438
35	RIGA	Lettonie	1 195 310
36	SEVILLA	Espagne	1 180 197
37	SOFIA	Bulgarie	1 173 811
38	ROTTERDAM	Pays-Bas	1 173 533
39	LODZ	Pologne	1 170 142
40	LILLE	France	1 164 717

Sources : INSEE / ESPON

## Annexe 9

## Présentation des différents schémas juridiques et d'exploitation

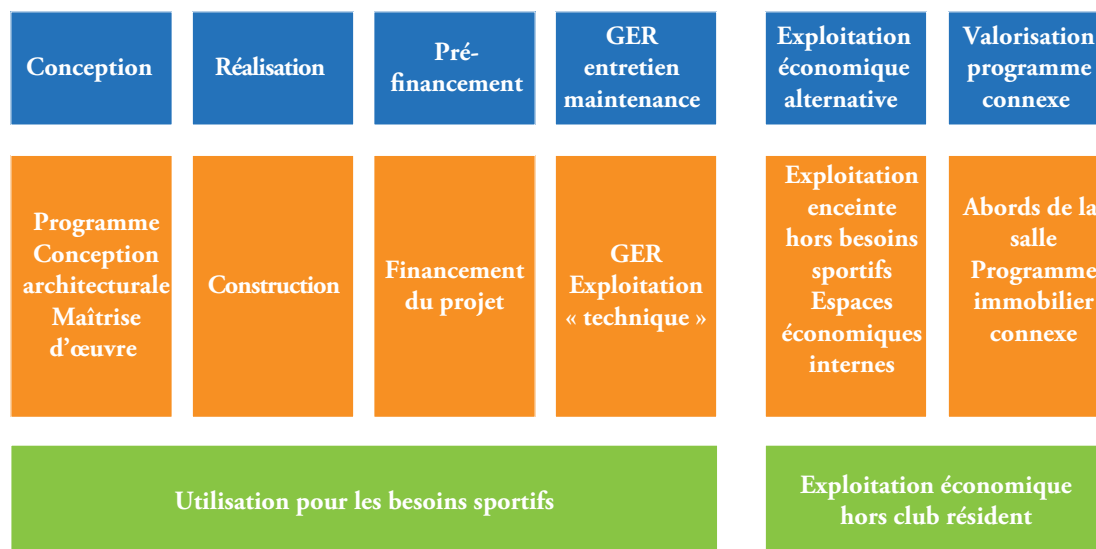
### Approche par les missions

L'analyse des schémas envisageables se fonde sur une identification des différentes missions et des modalités de leur regroupement en tout ou partie.

Les missions suivantes peuvent être identifiées :

- conception (programme fonctionnel et projet architectural) ;
- construction (réalisation) ;
- gros entretien renouvellement (GER) et maintenance (multi technique / multi service) ;
- exploitation économique alternative (hors utilisation par le club résident pour ses besoins sportifs) ;
- valorisation éventuelle d'un programme immobilier connexe ;
- utilisation (utilisation par le club).

### Exemple simplifié d'approche par mission



Sources : Cabinet TAJ / Eric de Fenoyl

Les modes de réalisation sont présentés ci-après au regard du périmètre des missions qu'ils associent ou non, mettant en évidence les éventuelles difficultés liées à des « interfaces » (intervention de plusieurs opérateurs).



## 1. La maîtrise d'ouvrage publique

### Caractéristiques essentielles :

- réalisation de la grande salle par la collectivité « porteuse de projet » au moyen de marchés successifs de conception (architecte) et de réalisation (travaux); la collectivité assure en principe le GER (Gros Entretien Renouvellement) et l'entretien-maintenance;
- mise à disposition du club résident pour l'organisation de ses rencontres sportives;
- exploitation alternative (notion de « non matchday ») par la collectivité en régie ou dans le cadre d'une délégation de service public.

### Schéma illustratif



Sources: Cabinet TAJ / Eric de Fenoyl

**Variante:** marché de conception-réalisation (contrat associant l'architecte et le constructeur)

Ce schéma génère de nombreuses interfaces liées à la multiplicité des intervenants (architecte, constructeurs, mainteneur(s), gestionnaire de la salle, club...) sans nécessairement une bonne intégration des besoins de chacun. La dissociation conception-réalisation avec des marchés successifs peut conduire à un allongement des délais.

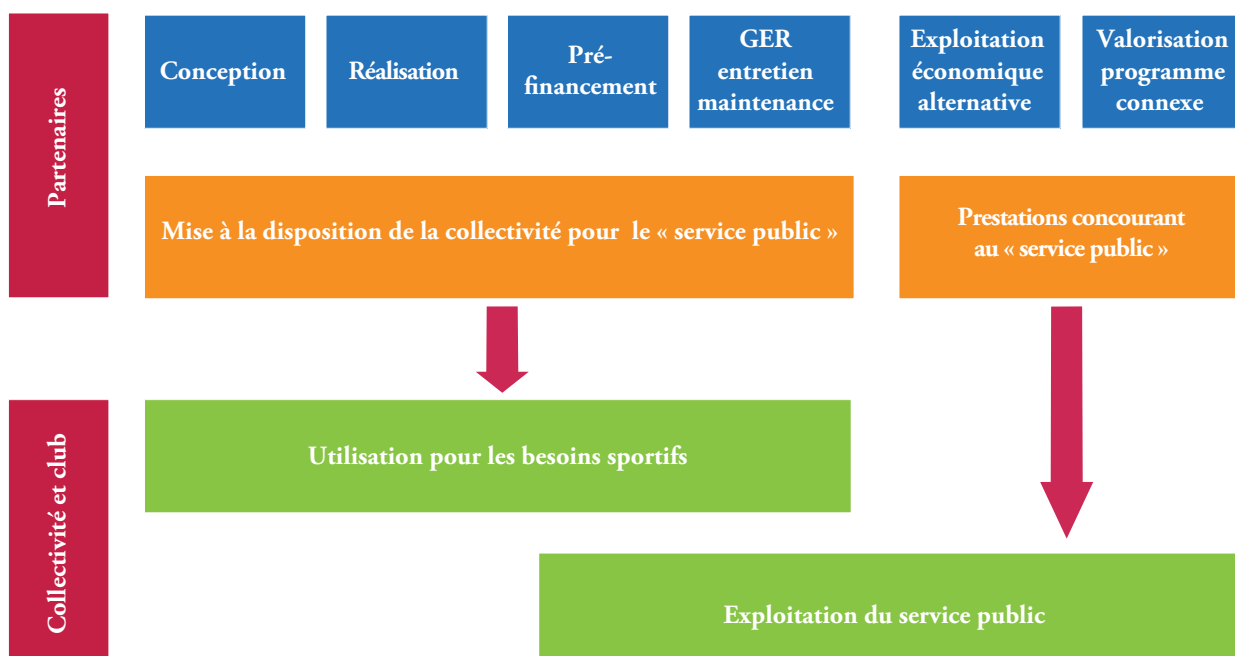
## 2. Le contrat de partenariat

### 2.1. Caractéristiques essentielles, illustration du schéma et variante

#### Caractéristiques essentielles :

- réalisation du projet par un partenaire privé assurant, pour le compte de la collectivité, les missions suivantes :
  - conception le cas échéant (la collectivité peut conserver cette conception et confier au partenaire seulement les autres missions) ;
  - préfinancement total ou partiel : le préfinancement privé doit rester majoritaire pour les projets inférieurs à 40 M€ ; le reste du préfinancement peut être public au moyen de « subventions d'équipement » versées au partenaire ;
  - réalisation, GER, entretien-maintenance ;
  - exploitation hors service public ;
  - le cas échéant, valorisation d'un programme connexe immobilier, éventuellement dans le cadre de contrats de plus longue durée que le contrat de partenariat ;
- rémunération du partenaire par la collectivité : redevance comprenant une part investissement, une part fonctionnement et une part financement / recettes propres d'exploitation et de valorisation ;
- gestion des relations avec le club résident directement par la collectivité.

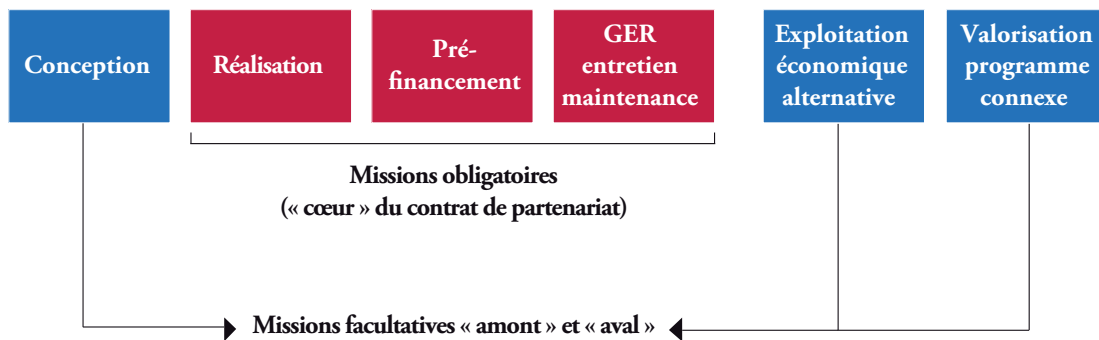
#### Schéma illustratif



Sources : Cabinet TAJ / Eric de Fenoyl

Ce schéma de contrat global associe largement les différentes missions permettant une bonne appréhension des différents enjeux et limitant les interfaces. Le mode particulier de rémunération du partenaire (en grande partie à compter de la livraison de l'équipement) constitue une bonne incitation au respect des délais.

Dans ce schéma, l'hypothèse retenue est celle d'une intégration large des missions et notamment de la conception.



Sources : Cabinet TAJ / Eric de Fenoyl

Il résulte de l'ordonnance du 17 juin 2004 et de sa transposition dans les articles L.1414-1 et suivants du code général des collectivités territoriales (s'agissant des contrats conclus par des collectivités territoriales) que le contrat de partenariat peut avoir plusieurs périmètres ainsi que l'illustre le schéma ci-dessus.

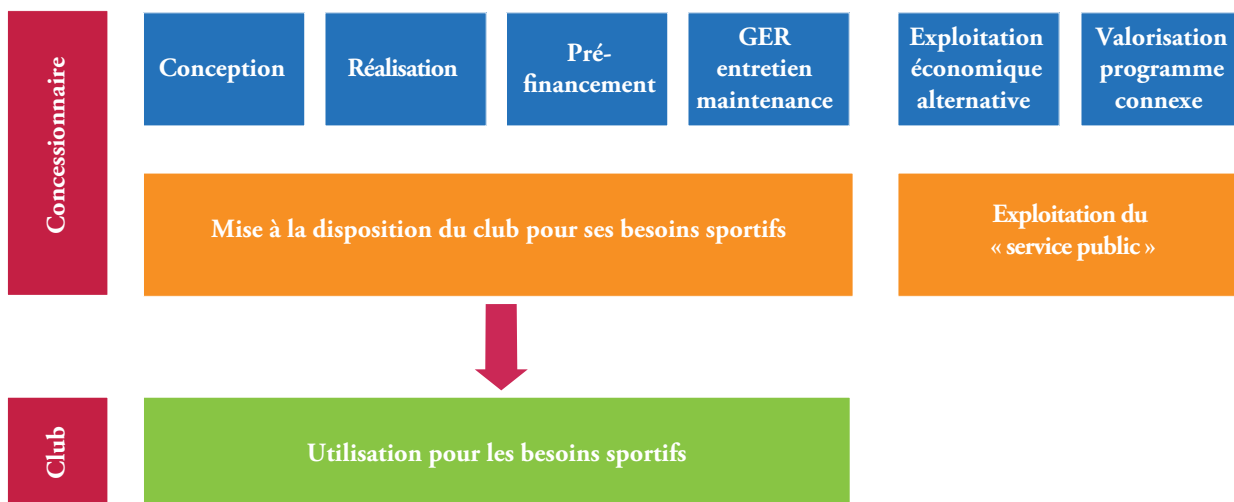
L'intérêt du schéma de contrat de partenariat réside en partie dans l'intégration la plus large des différentes missions se traduisant par un périmètre élargi. La dissociation soit « en amont » de la conception, soit « en aval » de l'exploitation économique serait en effet de nature à limiter les bénéfices attendus de l'approche globale de conception, réalisation et exploitation technique (GER, entretien-maintenance) et économique.

### 3. La concession de service public

#### Caractéristiques essentielles :

- réalisation du projet par un partenaire privé (concessionnaire) assurant les missions suivantes :
  - conception ;
  - préfinancement total ou partiel : la collectivité peut verser des subventions d'équipement ;
  - réalisation, GER, entretien-maintenance ;
  - exploitation du service public ;
  - mise à disposition du club résident dans des conditions définies par le contrat de concession ;
  - le cas échéant, valorisation d'un programme connexe immobilier éventuellement dans le cadre de contrats de plus longue durée que le contrat de concession ;
- rémunération du concessionnaire : recettes d'exploitation et de valorisation pouvant s'accompagner de subventions d'exploitation.

#### Schéma illustratif



Sources : Cabinet TAJ / Eric de Fenoyl

**Observations :** le bail emphytéotique administratif « de service public » s'inscrit dans la même logique avec, au lieu d'un seul contrat de concession, un bail emphytéotique portant sur l'immeuble et une convention d'exploitation pour définir les conditions d'exploitation du service public.

Ce schéma de contrat global associe largement les différentes missions permettant une bonne appréhension des différents enjeux et limitant les interfaces. Le mode particulier de rémunération du concessionnaire constitue une bonne incitation au respect des délais.

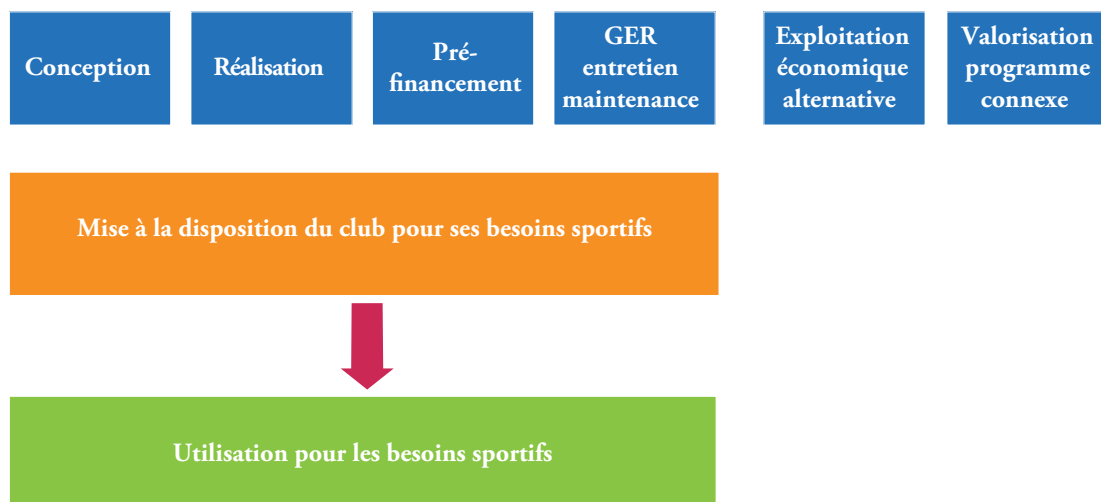
À la différence du schéma de contrat de partenariat, le concessionnaire exploite directement le service public et en assume les risques.

## 4. Le bail emphytéotique sans service public

### Caractéristiques essentielles :

- mise à disposition du terrain par la collectivité à un opérateur dans le cadre d'un bail emphytéotique, administratif ou non ;
- réalisation du projet par l'opérateur privé (preneur à bail) assurant, pour son propre compte, les missions suivantes :
  - conception ;
  - financement total (difficulté pour fonder en droit des subventions, régime des aides) ;
  - GER – entretien-maintenance ;
  - exploitation de l'ensemble des activités ;
  - mise à disposition du club résident (peut être prévue comme l'une des conditions du bail : risque juridique de requalification ?) ;
  - le cas échéant, valorisation d'un programme immobilier d'accompagnement, compris dans le périmètre du bail emphytéotique ;
- rémunération de l'opérateur : recettes d'exploitation de la grande salle et de valorisation du programme immobilier.

### Schéma illustratif



Sources : Cabinet TAJ / Eric de Fenoyl

Ce schéma suppose, pour être conclu sans mise en concurrence, que l'initiative puisse être clairement identifiée comme relevant de l'opérateur privé et que la collectivité n'impose pas de contrainte particulière « de service public ».

Nonobstant la garantie que confère en général le bail emphytéotique (possibilité d'hypothèque), un tel schéma peut soulever des difficultés de financement pour l'opérateur privé (accès au financement / conditions de financement : durée et taux) en l'absence de garanties publiques.

## 5. Le projet privé

### Caractéristiques essentielles :

- schéma similaire au schéma de bail emphytéotique sans service public ; l'opérateur fait son affaire de l'acquisition des terrains pour son propre compte ;
- absence de relations contractuelles entre la collectivité et l'opérateur.

Schéma similaire à celui de bail emphytéotique sans service public sous réserve de l'absence en l'espèce de relation contractuelle entre la collectivité et l'opérateur (pas de bail emphytéotique, l'opérateur étant propriétaire des terrains).