



LES EQUIPEMENTS SPORTIFS

NOUVEAUX EQUIPEMENTS STRUCTURANTS DES TERRITOIRES

Jean-Claude BORDIGONI
**Expert en « grands équipements sportifs »
auprès de la SCET**

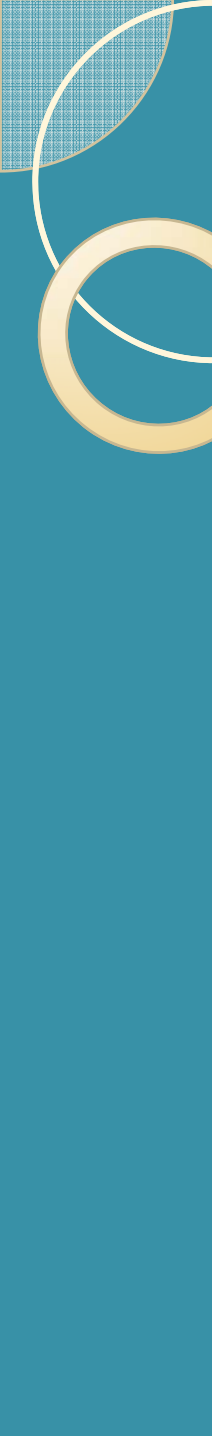


PREAMBULE

- **POURQUOI S'INTERESSER AUX EQUIPEMENTS SPORTIFS AUJOURD'HUI ?**

- **4 Raisons**

- 1) Ils sont un lieu de sociabilité où toutes les catégories de population se retrouvent, un lieu de culture populaire et pour certains d'entre eux de mémoire populaire lorsqu'ils sont chargés d'histoire : CAMP NOU à BARCELONE, Yves DU MANOIR à COLOMBES, GEOFFROY-GUICHARD à SAINT ETIENNE, BOLLAERT à LENS.
-
- 2) Le parc français, qu'il s'agisse de stades ou de salles, est vétuste (65 ans en moyenne pour les stades de plus de 10 000 places) et inadapté en termes d'offre de services et de confort : d'où un handicap par rapport aux autres pays pour obtenir l'organisation de très grandes manifestations : Jeux Olympiques, Championnats du Monde ou d'Europe.
- (cf. investissement de mise à niveau pour l'organisation de l'Euro 2016 de football).

- 
- 3) Le sport, et en particulier le sport professionnel, génère une activité économique de plus en plus importante
 - 4) Les grandes infrastructures sportives, présentant des surfaces et volumes bâtis suffisamment vastes pour une polyvalence d'activités, peuvent constituer un élément majeur de structuration d'un territoire et un levier pour son développement économique.

Deux exemples :

- L'un existant : le Stade de France et son impact sur le développement de la Plaine Saint Denis,
- L'autre en projet : OL Land et son impact sur le développement de l'est de l'agglomération lyonnaise.



QUEL ROLE POUR LES EPL ?

Les EPL doivent se positionner sur ce marché d'infrastructures en grands stades et grandes salles au fort impact sur un territoire à la fois :

→ volumétrique (c'est souvent le monument le plus important visuellement dans une agglomération avec la cathédrale ou la basilique),

→ et social (c'est souvent annuellement le lieu le plus fréquenté).

De plus, les montages de ces opérations, historiquement publics, s'orienteront de plus en plus à l'avenir vers des partenariats publics-privés, forme d'économie mixte que les EPL connaissent bien.

Enfin, ce marché peut, suivant le montage retenu, offrir des formes d'interventions diversifiées aux EPL, comme cela sera indiqué ci-après.



I - RAPPEL HISTORIQUE SUR LES GRANDS EQUIPEMENTS SPORTIFS

**Deux périodes
majeures
au cours de l'histoire.**

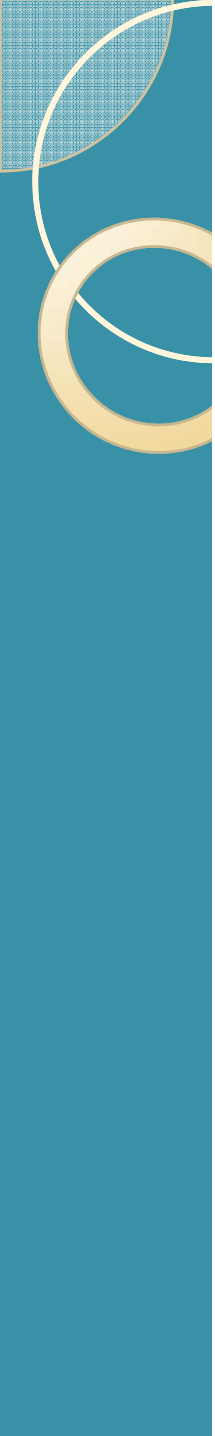


A) L'ANTIQUITE GRECO-ROMAINE

En Grèce, le premier stade significatif vit le jour en 776 avant Jésus-Christ à Olympie (cette date marquant le début du calendrier olympique avec JO tous les 4 ans).

Il comprenait une arène en sable avec essentiellement une piste en ligne droite de 200 m de long pour la course à pied et pouvait accueillir 45 000 spectateurs.

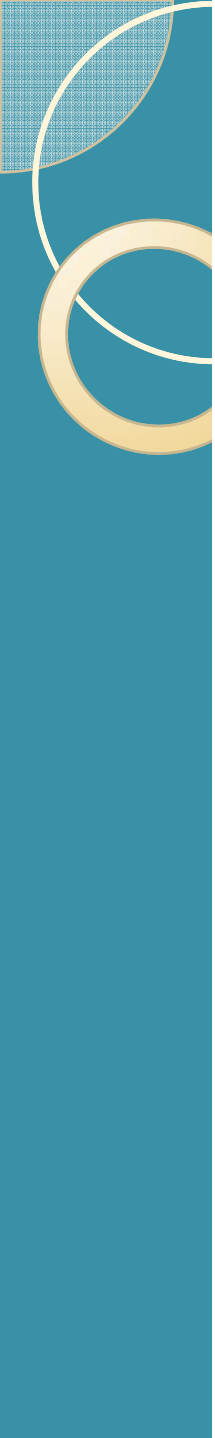
Puis des espaces complémentaires s'ajoutèrent dans les stades grecs pour le saut en longueur, le lancer d'un disque et du javelot, la lutte.



L'antiquité romaine fut marquée par la réalisation d'amphithéâtres dont le plus célèbre d'entre eux, le Colisée à ROME. Inauguré en 80 après Jésus-Christ, il comprenait une arène formée d'un plancher en bois recouvert de sable, où se déroulaient principalement des combats de gladiateurs et des courses de chars.

Il pouvait accueillir jusqu'à 75 000 spectateurs et a eu une influence notable sur de nombreux stades actuels par :

- sa forme bâtie en ellipse bien adaptée encore aujourd'hui aux stades comportant une piste d'athlétisme autour d'un terrain de football ou de rugby ;
- la division sociale dans ses 4 étages de tribunes (niveau 1 : empereur et sénateurs – niveau 2 : aristocrates – niveau 3 et 4 : peuple), ancêtre des sièges VIP d'aujourd'hui et des diversifications de tarifs par tribunes ;

- 
- la possibilité d'installation d'un velux en toiture, précurseur des toits rétractables ;
 - la présence de 80 entrées, assurant l'évacuation de l'amphithéâtre, en moins de 10 minutes, signe de la prise en compte dès l'époque des contraintes de sécurité.



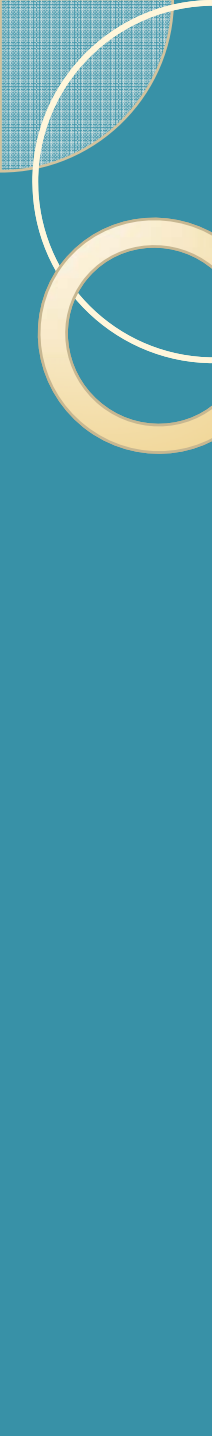
B) LA PERIODE FIN XIX^e SIECLE – XX^e SIECLE

La construction des amphithéâtres cessa à la fin de l'Empire Romain et ne reprit qu'à la fin du XIX^e siècle avec la création du football puis du rugby.

Les stades, en forme d'amphithéâtres, jouxtaient un terrain de football entouré d'une piste cyclable ou d'une piste d'athlétisme.

D'abord, totalement plats, ils furent ensuite bordés de buttes en terre pour accueillir les spectateurs puis de tribunes en dur.

Quelques dates de création : LEVALLOIS (stade-vélodrome en 1895), PARC des PRINCES (stade-vélodrome en 1905), BARCELONE (1899), PERSHING à VINCENNES (35 000 places en 1919), GERLAND à LYON (1920), Yves du MANOIR à COLOMBES (stade olympique en 1924) ...



L'après seconde guerre mondiale fut marqué par la course au gigantisme : 200 000 places au MARACANA de RIO, 150 000 places à PYONGYANG, 120 000 places à CALCUTTA et au CAMP NOU à BARCELONE ... avec une logique d'entassement des spectateurs.

La période 1970/1980 fut marquée par la recherche d'amélioration du confort et de la fonctionnalité.

Entre 1990 et 2000, l'accent est mis sur la sécurité et les premiers sièges à prestations apparaissent.

**MAIS POUR L'ESSENTIEL,
LA PLUPART DE CES STADES
RESENT DES CATHEDRALES DE BETON DESERTEES,
HORS MANIFESTATIONS SPORTIVES (mono-produit)**



II - LES ENJEUX D'UN STADE MODERNE ... (1)

**(1) L'essentiel de l'analyse vaut également
pour des salles de type Arena.**



A) LE CONSTAT

La quasi-totalité des grands stades français font partie du patrimoine des collectivités et ont nécessité pour leur construction (et leur exploitation si elle n'est pas déléguée au secteur privé) des investissements publics importants.

Or, ces équipements étaient le plus souvent sous-utilisés à 90 % de leur temps si l'on exclut les 30 à 35 jours maximum d'occupation par un club professionnel résident de football ou de rugby : contrairement aux autres pays étrangers, il n'y avait pas de recherche systématique d'occupation autre que celle de cette activité principale.

Compte tenu de l'importance de ces coûts de construction et d'exploitation et des difficultés financières de l'Etat et des collectivités locales, la construction ou la rénovation d'un grand stade passe nécessairement aujourd'hui par la mise en œuvre d'un nouveau modèle économique associant la collectivité, qui reste le pivot du projet, et le secteur privé.



C'est dans cet esprit que sont envisagés des dizaines de projets sur le territoire national soit récemment livrés, soit en cours de construction (Euro 2016 et autres).

MAIS POUR ATTIRER LE PRIVE, ET DONC DIMINUER LA CHARGE DE LA COLLECTIVITE LOCALE, IL CONVIENT D'OPTIMISER CHACUN DES ESPACES EXTERIEURS ET INTERIEURS DU STADE POUR QU'IL REPONDE A 3 ENJEUX :

- Diversifier l'accueil d'évènements,
- Accueillir l'implantation d'activités permanentes,
- Etre un levier de développement urbain,



**EN UN MOT,
VISER A CONSTITUER UN CENTRE
NON DE PERTES MAIS DE PROFITS.**

Les pistes d'optimisation indiquées ci-après devront, en fonction de la situation urbaine locale et de la configuration du projet (site d'implantation, programmation) être soit abandonnées, soit adaptées en conséquence.



B) DIVERSIFIER L'ACCUEIL D'ÉVÉNEMENTS

L'objectif est de maximiser les jours de fréquentation de l'équipement par une augmentation du nombre de manifestations qui s'y tiendront.

LE CLUB RESIDENT (Football ou Rugby)

Il est le plus souvent à l'origine de la demande de création ou de rénovation de l'équipement dont il sera l'utilisateur prioritaire, mais non permanent, même si c'est lui qui amènera le plus grand nombre d'évènements (20 à 25 par an).

S'ils veulent rattraper leur retard sur leurs concurrents étrangers, les clubs français doivent bénéficier d'installations de haut niveau en termes de capacité et de confort leur permettant de majorer leurs recettes lors des matches à domicile.



LES AUTRES UTILISATEURS SPORTIFS

Il peut s'agir de matches d'équipes nationales, d'usage partagé du stade (par exemple entre les clubs de football et de rugby), de matches de manifestations internationales (Coupe du Monde, Coupe d'Europe, ...) si la ville est retenue et que le stade remplit les exigences du cahier des charges de la Fédération Internationale concernée : de même des grands matches à l'extérieur de l'équipe nationale ou du club résident pourraient être retransmis dans le stade.

D'autres sports pourraient être contactés ponctuellement (football américain, boxe,) ainsi que sous réserve d'une protection ou d'une mobilité de la pelouse, sports mécaniques (karting, courses automobiles, super cross) ou équestres : cf expériences réussies au Stade de France.



LES UTILISATEURS CULTURELS OU ARTISTIQUES

Leurs manifestations sont possibles sous réserve de l'installation d'une scène au centre ou au nord du terrain et d'un accès poids lourds à l'arène, avec possibilité d'installer, en plus des tribunes, des spectateurs sur la pelouse (protégée si elle est naturelle).

La gamme de manifestations envisageable est large : opéras, shows de variétés, concerts ou récitals classiques, spectacles historiques ou folkloriques, spectacles pyrotechniques, cinéma ou théâtre d'été (par installation d'un écran géant ou d'une scène face à une tribune de virage avec ouverture partielle du stade).

Si le stade est doté d'un toit rétractable, il peut éviter à une collectivité un investissement complémentaire dans une grande salle de spectacle ou un Zénith.



LES ACTIVITES INDUITES PAR L'EVENEMENTIEL

Trois exemples :

- a) Le sport professionnel est un vecteur de relations économiques : pourquoi ne pas profiter de certains matches pour organiser des échanges avec la ville ou le pays de l'équipe visiteuse : promotion des spécialités gastronomiques ou viticoles, expositions culturelles ou artisanales, rencontres économiques sous l'égide des CCI, ...
- b) Les écrans géants des stades sont en général sous-utilisés : face à une clientèle captive, ils pourraient avant et après les rencontres ainsi qu'à la mi-temps être le support d'informations promotionnelles sur le patrimoine touristique, les entreprises et les commerces de l'agglomération : complément dynamique au panneauage sur rue.
- c) Les loges, éléments de valorisation de l'image des entreprises locataires, devraient pouvoir être utilisées en permanence pour leurs réunions de travail ou la réception de leurs clients.



LES UTILISATEURS SOCIAUX

Un stade ne doit pas être ouvert qu'à une clientèle marchande.

L'organisation, à l'initiative de la collectivité et avec le soutien de sponsors privés de manifestations ouvertes à la jeunesse (initiation aux sports de neige l'hiver et aux sports de plage l'été, animations sportives sur le parvis) paraît souhaitable.

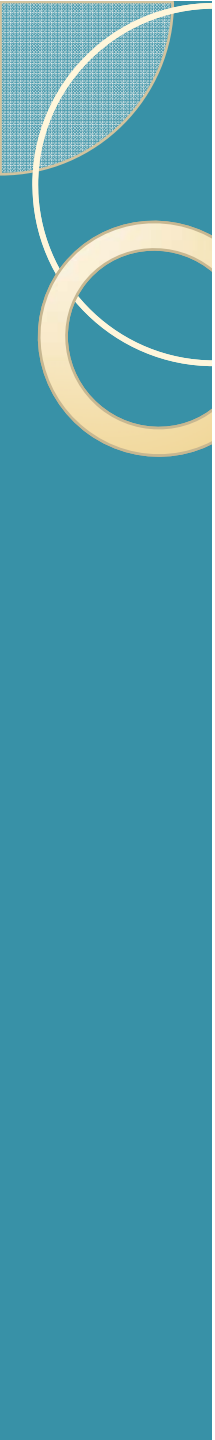


L'ATTRACTIVITE DE L'ACCUEIL

Le spectateur doit être considéré non comme un usager toléré mais comme un client souhaité avec un effort particulier en matière d'accueil de la population féminine et des familles.

Les stades doivent connaître la même évolution que celle des complexes cinématographiques (multiplex) où l'amélioration de la qualité de l'offre a entraîné une augmentation de la demande.

- l'attractivité de la manifestation doit être complétée par l'attractivité de l'équipement ;
- facilité de la réservation et de l'achat des places (impression du billet à domicile, internet) ;
- facilité des accès au stade et du stationnement ;
- clarté de la signalétique dans le stade ;

- 
- **confort et sécurité des espaces spectateurs en particulier des loges et sièges affaires qui, avec 10 % de la capacité du stade en moyenne, génèrent environ 70 % des recettes billetterie ;**
 - **visibilité sur l'aire de jeu et les écrans géants ;**
 - **qualité des images sur écrans et de la diffusion sonore ;**
 - **qualité et diversité des services offerts : restauration, boutiques, buvettes, sanitaires, distributeurs de billets, bornes taxis, éventuellement garderie ;**
 - **animations d'avant et d'après matches pour étaler les flux de spectateurs, en entrée et sortie.**



B) ACCUEILLIR L'IMPLANTATION D'ACTIVITES PERMANENTES

L'ensemble des activités événementielles indiquées ci-dessus occupera au mieux 30 à 35 jours par an et même s'il amènera environ 70 % des recettes totales, ne suffira pas à faire du stade un véritable lien de vie.

Or, une organisation rationnelle des espaces affectés à l'événementiel (sportif et autres) ainsi qu'à sa logistique laissera disponible d'importants volumes sous les gradins (à titre d'exemple, la SHON du Stade de France est de 60 000 m²). De plus, si nécessaire, ces volumes peuvent être augmentés par un élargissement du bâti du stade.



CONTRAINTES D'IMPLANTATION

Quatre contraintes sont à prendre en compte pour l'implantation de ces activités :

- 1) La forme du bâti : si l'ouverture des façades sur l'extérieur peut être large, l'arrière sera aveugle car adossé au revers des gradins des tribunes.
- 2) La surface des locaux affectés à l'utilisation sportive (vestiaire, centre médical) et des médias.
- 3) Les restrictions d'accès les jours de manifestations événementielles tenant à la sectorisation du stade et aux obligations de sécurité.
- 4) La nécessaire complémentarité et non concurrence des activités implantées par rapport à celles pré-existantes dans l'agglomération.



NATURE DES ACTIVITES IMPLANTABLES (Liste indicative)

Les activités peuvent être attirées par l'attractivité de l'équipement (qualité architecturale, médiatisation, notoriété de l'adresse)

- ◆ Activités liées à une pratique sportive : practice de golf, mur d'escalade, gymnase polyvalent, piscine de 25 m, salles d'entraînement pour sports de salle (boxe, judo, escrime).
- ◆ Activités de loisirs : bowling, jeux (billard, baby foot, jeux vidéos, simulateurs sportifs), éventuellement discothèque ou casino.
- ◆ Activités d'accueil par utilisation hors manifestations des espaces événementiels affectés à la clientèle à prestations (hall d'entrée, loges, salons, auditorium) : mini-congrès, séminaires, présentation ou lancement de produits, expositions de toute nature, brocante sur le parvis, rassemblements divers (cérémonies privées, réunions d'associations ou de copropriétés), visites du stade (éventuellement intégrées dans des circuits touristiques sur l'agglomération), musée ...



◆ **Activités économiques plus classiques :**

- a) **Commerces ciblés : boutique du club résident, boutiques d'équipements ou textiles sportifs.**
- b) **Restaurant et bars (dont si possible un panoramique en toiture) avec une gamme diversifiée.**
- c) **Activités ou professions liées au sport : fitness, cabinets médicaux ou paramédicaux (masseurs, kinés).**
- d) **Bureaux : administration du stade, siège du club résident : par contre, l'hôtellerie n'est pas retenue en raison des contraintes d'implantation de la trame dans la volumétrie d'un stade et des exigences d'accès permanent.**

A noter que si le stade est visible des grands axes routiers et ferroviaires, une recette complémentaire pourrait être trouvée dans l'implantation de publicités (si possible animées) sur une partie des façades extérieures et sous réserve du respect d'une charte graphique rigoureuse.

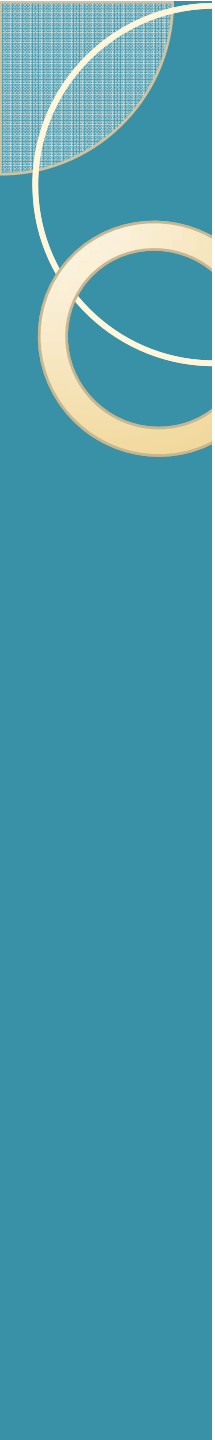


D) ETRE UN LEVIER DE DEVELOPPEMENT URBAIN

Le stade créé ou rénové doit constituer un lieu emblématique et identitaire de l'agglomération en produisant un impact urbain positif généré par :

- Son caractère d'immeuble multifonctionnel hig tech intégrant des préoccupations de développement durable (plusieurs stades ont des panneaux photovoltaïques en toiture).
- La qualité de son architecture (vitrine design) en faisant un monument remarquable de l'agglomération : contrairement à ceux du siècle passé, les stades aujourd'hui recherchent la légèreté des structures et la transparence

(cf - Stade de Munich : façades en coussins gonflables changeant de couleur suivant l'évènement –
- Stade de Grenoble laissant largement pénétrer la lumière avec en décor les sommets alpestres voisins).

- 
- Sa contribution en termes d'image et de pôle d'animation à la création ou à la restructuration de son quartier d'implantation.
 - L'amélioration des dessertes routières et en transports en commun dimensionnés pour les besoins de ses manifestations dont les occupants du quartier bénéficieront en permanence.
 - L'effet d'adresse créé favorable à la valorisation immobilière du quartier.
 - L'impact sur les commerces du quartier grâce à la fréquentation des spectateurs du stade avant et après les manifestations.

(cf : impact du Stade de France sur le développement de la Paine Saint Denis).



III - LE ROLE DES Epl

Il convient de noter tout d'abord que la démarche des élus sera facilitée si l'opération de construction ou de restructuration est présentée :

- ◆ non, pour un stade, au sens restrictif, réservé aux seuls besoins d'une élite sportive, le plus souvent considérée comme privilégiée ou surpayée ;
- ◆ mais, pour un immeuble d'activités économiques multifonctionnel à usage sportif certes prioritaire mais ponctuel.



IV - LE ROLE DES EPL SUR CE MARCHE

Il convient de noter tout d'abord que la démarche des élus sera facilitée si l'opération de construction ou de restructuration est présentée :

- ◆ non, pour un stade, au sens restrictif, réservé aux seuls besoins d'une élite sportive, le plus souvent considérée comme privilégiée ou surpayée ;
- ◆ mais, pour un immeuble d'activités économiques multifonctionnel à usage sportif certes prioritaire mais ponctuel.



Les EPL peuvent intervenir à plusieurs niveaux sur une opération de ce type.

- 1) d'abord au niveau des études préalables : choix du site, faisabilité technique, programmation, analyse des montages possibles ...
- 2) puis le montage étant arrêté par la collectivité :
 - en loi MOP : mandat d'études et de réalisation de l'ouvrage, sachant qu'il s'agit d'investissements importants : 40 M€ pour un stade de 10 000 places, 80 M€ pour un stade de 20 000 places.
Si la gestion de l'ouvrage est externalisée, candidature à la DSP.
 - en partenariat public-privé (PPP pur, concession, BEA) qui devient la procédure privilégiée. AMO au profit de la collectivité pour l'évaluation préalable, la mise au point du dossier de consultation, l'analyse des offres, le dialogue compétitif, l'établissement du contrat avec le lauréat, puis le suivi de la bonne exécution du contrat en phase construction et exploitation (ce dernier point pouvant permettre à l'EPL de bénéficier de contrats pluriannuels).