

N° 717

SÉNAT

2023-2024

---

---

Enregistré à la Présidence du Sénat le 9 juillet 2024

## RAPPORT D'INFORMATION

FAIT

*au nom de la commission des finances (1) sur le suivi des recommandations  
du rapport « Jouons collectif pour l'avenir du Stade de France »,*

Par M. Éric JEANSANNETAS,

Sénateur

---

(1) Cette commission est composée de : M. Claude Raynal, président ; M. Jean-François Husson, rapporteur général ; MM. Bruno Belin, Christian Bilhac, Jean-Baptiste Blanc, Emmanuel Capus, Thierry Cozic, Bernard Delcros, Thomas Dossus, Albéric de Montgolfier, Didier Rambaud, Stéphane Sautarel, Pascal Savoldelli, vice-présidents ; M. Michel Canévet, Mmes Marie-Claire Carrère-Gée, Frédérique Espagnac, M. Marc Laménie, secrétaires ; MM. Arnaud Bazin, Grégory Blanc, Mme Florence Blatrix Contat, M. Éric Bocquet, Mme Isabelle Briquet, M. Vincent Capo-Canellas, Mme Marie-Carole Ciuntu, MM. Raphaël Daubet, Vincent Delahaye, Vincent Éblé, Rémi Féraud, Mme Nathalie Goulet, MM. Jean-Raymond Hugonet, Éric Jeansannetas, Christian Klinger, Mme Christine Lavarde, MM. Antoine Lefèvre, Dominique de Legge, Victorin Lurel, Hervé Maurey, Jean-Marie Mizzon, Claude Nougéin, Olivier Paccaud, Mme Vanina Paoli-Gagin, MM. Georges Patient, Jean-François Rapin, Teva Rohfritsch, Mme Ghislaine Senée, MM. Laurent Somon, Christopher Szczurek, Mme Sylvie Vermeillet, M. Jean Pierre Vogel.



## SOMMAIRE

	<u>Pages</u>
L'ESSENTIEL.....	5
INTRODUCTION .....	11
<b>I. APRÈS DE LONGUES NÉGOCIATIONS, LE STADE DE FRANCE EST PRÊT POUR PARIS 2024 .....</b>	<b>17</b>
<b>A. LES TRAVAUX PRÉPARATOIRES AUX JEUX OLYMPIQUES ET PARALYMPIQUES ONT ÉTÉ ACHEVÉS DANS LES TEMPS, ET SANS SURCOÛT ..18</b>	
1. <i>Le budget de la Solidéo pour les travaux au Stade de France n'a pas été dépassé .....</i>	<i>18</i>
2. <i>Les travaux du Stade de France ont été achevés dans les temps.....</i>	<i>19</i>
<b>B. LA RÉPARTITION DES CHARGES RELATIVES À LA MISE À DISPOSITION DU STADE DE FRANCE POUR LES JEUX OLYMPIQUES EST ÉQUILIBRÉE .....</b>	<b>20</b>
1. <i>La répartition du financement des pertes d'exploitation et de la mise à disposition du Stade de France est organisée par un protocole et une convention.....</i>	<i>20</i>
2. <i>Les dispositions de ces accords sont équilibrées entre les parties.....</i>	<i>23</i>
<b>II. LE RENOUELEMENT DE LA CONCESSION : L'OCCASION D'ASSURER L'AVENIR DU STADE DE FRANCE.....</b>	<b>26</b>
<b>A. DES ÉTUDES ÉTENDUES ONT ÉTÉ MENÉES EN AMONT DE LA MISE EN CONCURRENCE DU STADE DE FRANCE .....</b>	<b>27</b>
1. <i>L'éloignement de la perspective d'un modèle « intégré » de gestion du Stade de France par les fédérations a nécessité la réalisation d'une nouvelle étude préalable.....</i>	<i>27</i>
2. <i>Trois scénarios ont été étudiés pour l'avenir du Stade de France.....</i>	<i>30</i>
3. <i>Le choix tardif de lancer une double procédure de cession et de concession conduit à des délais de négociation courts au regard de la fin de la concession .....</i>	<i>33</i>
<b>B. LA PROCÉDURE DE RENOUELEMENT DE LA CONCESSION DOIT GARANTIR LES INTÉRÊTS FINANCIERS DE L'ÉTAT .....</b>	<b>34</b>
1. <i>La procédure de cession était pertinente du point de vue financier pour l'État, mais elle n'a pas eu le succès escompté .....</i>	<i>34</i>
2. <i>La procédure de renouvellement de la concession est encore en cours .....</i>	<i>36</i>
3. <i>Les fédérations sportives devront être davantage intégrées dans la nouvelle concession.....</i>	<i>38</i>
<b>EXAMEN EN COMMISSION.....</b>	<b>39</b>
<b>LISTE DES PERSONNES ENTENDUES, DES CONTRIBUTIONS ÉCRITES ET DES DÉPLACEMENTS .....</b>	<b>47</b>
<b>TABLEAU DE MISE EN ŒUVRE ET DE SUIVI (TEMIS).....</b>	<b>49</b>



## L'ESSENTIEL

**La commission des finances a examiné, le mardi 9 juillet 2024, le rapport de M. Éric Jeansannetas, rapporteur spécial de la mission « Sport, jeunesse et vie associative », sur l'application des recommandations issues de son rapport déposé le 26 juin 2019 relatif à l'avenir du Stade de France.**

### **I. LA CONCESSION DU STADE DE FRANCE : LE RISQUE DU HORS JEU**

Le sénateur Éric Jeansannetas, rapporteur spécial de la mission « Sport, jeunesse et vie associative », a mené au premier semestre 2019 un contrôle budgétaire intitulé *Jouons collectif pour l'avenir du Stade de France*. Le rapporteur spécial avait mené ce contrôle afin **d'anticiper sur une échéance majeure, à savoir la fin de la concession du Stade de France en août 2025.**

**L'objectif était d'éviter de reproduire les erreurs, particulièrement coûteuses pour les finances publiques, qui avaient été commises lors de la création du Stade et de la signature du contrat en 1995.**

Le Stade de France avait en effet été construit dans l'urgence de la coupe du monde de 1998. Si la réalisation de l'enceinte en trois ans par le Consortium Vinci-Bouygues fut une véritable prouesse technique, les délais extrêmement restreints ont placé l'État **en position de faiblesse dans les négociations.**

Alors qu'il s'était engagé à la présence d'un club résident au Stade de France, cela s'est rapidement révélé être une « chimère » : l'État a ainsi été contraint de verser au Consortium une indemnité compensatrice jusqu'en 2013, pour un montant cumulé de **121,6 millions d'euros.**

### Évolution de l'indemnité pour absence de club résident (IACR) nette entre 1998 et 2013

(en millions d'euros)



Source : commission des finances

En outre, le contrat présente de **grandes fragilités sur le plan juridique**.

La décision du Premier ministre de l'époque de signer le contrat de concession a été déclarée illégale par un **jugement du tribunal administratif de Paris de juillet 1996**. Afin que le stade puisse malgré tout être construit dans les délais, une loi du 11 décembre 1996 a opéré une **validation du contrat**. Cette loi a cependant elle-même été déclarée contraire à la Constitution dans le cadre d'une question prioritaire de constitutionnalité (CC, 11 février 2011, QPC n° 2010-100).

Un avenant a été signé en septembre 2013 pour régulariser la situation, mais de l'avis de plusieurs personnes auditionnées, **le contrat actuel demeure encore « fragile » juridiquement**.

Le déséquilibre du contrat de concession a également conduit les fédérations sportives à **envisager de remettre en cause les conventions qui les liaient au Stade de France**. Elles estimaient en effet que la répartition de la valeur **s'opérait à leur détriment**, alors même que, en l'absence de club résident, elles jouent un rôle crucial dans l'équilibre économique de la concession. Même si les fédérations ont finalement négocié de nouvelles conventions, elles considèrent encore que l'économie du contrat n'est pas idéale.

La résiliation anticipée du contrat n'était cependant pas une option, compte tenu de son coût pour les finances publiques estimé entre **60 et 113 millions d'euros**. Le rapporteur spécial était donc favorable à l'annonce du Gouvernement de mener le contrat à son terme en 2025.

Cette décision impliquait toutefois de **définir rapidement une stratégie pour l'avenir du Stade de France**, et de trouver un accord sur les questions de l'organisation et du financement de la coupe du monde de rugby et des Jeux olympiques et paralympiques de 2024. **Il était nécessaire dès 2019 de tout mettre en œuvre pour que l'État ne se trouve plus en position de faiblesse lors des négociations.** Tel était le sens des trois recommandations qu'avait alors formulées le rapporteur spécial.

**Les recommandations du rapporteur spécial dans son rapport de 2019**  
*Jouons collectif pour l'avenir du Stade de France*

**Recommandation n° 1 :** afin de ne pas être exposé, même indirectement, à des risques financiers, l'État doit pleinement s'investir auprès des parties pour qu'elles concluent dans les douze prochains mois les conventions de mises à disposition du stade pour les deux prochaines compétitions internationales, dans des conditions juridiquement robustes et financièrement acceptables.

**Recommandation n° 2 :** afin d'assurer la livraison à temps de l'enceinte rénovée et de respecter les obligations financières de chacun, il importe de formaliser d'ici la fin de l'année 2019 un accord entre l'État et le concessionnaire sur les travaux nécessaires pour les Olympiades de 2024 et la répartition de leur financement.

**Recommandation n° 3 :** afin de préserver les finances publiques et d'assurer l'avenir du Stade de France, une décision sur son exploitation après 2025 doit être formalisée d'ici la fin de l'année pour pouvoir être menée à bien avant l'organisation des deux compétitions internationales de 2023 et 2024. L'engagement des fédérations françaises de football et de rugby en constitue l'axe central, ce qui doit conduire à envisager la cession du Stade de France, seule à même d'écarter tout risque financier ultérieur pour l'État.

Le présent rapport de suivi a ainsi été l'occasion de faire le point sur les évolutions qui se sont produites depuis 2019 en vue de **l'organisation des Jeux olympiques et paralympiques, et s'agissant de la procédure de renouvellement de la concession.**

## II. L'AVENIR DU STADE DE FRANCE : RÉUSSIR LA DEUXIÈME MI-TEMPS

### A. LE STADE DE FRANCE EST PRÊT POUR PARIS 2024

Le Stade de France accueillera 43 des 48 épreuves d'athlétisme des Jeux olympiques. Les épreuves de rugby à 7 ainsi que la cérémonie de clôture des Jeux seront également organisées dans l'enceinte. Le Stade de France est ainsi une pièce maîtresse de Paris 2024.

En ce qui concerne les travaux, une **convention de « modernisation du Stade de France »** a été signée entre la Société de livraison des ouvrages (Solidéo) et le Consortium le **27 avril 2020**. Il s'agit d'un délai proche de celui que préconisait le rapporteur spécial lors de son contrôle.

La Solidéo a pris à sa charge la majorité des constructions à destination des Jeux, pour un montant de **37,5 millions d'euros** : la modernisation de l'éclairage sportif et architectural, le remplacement des écrans géants, etc. Le Consortium du Stade de France a en revanche financé la piste d'athlétisme (3 millions d'euros).

**Les travaux du Stade de France ont été terminés dans les délais et dans le respect de la prévision budgétaire. La Solidéo continue ainsi de faire la preuve de sa bonne gestion**, que le rapporteur spécial avait déjà soulignée lors de l'examen de la mission « Sport, jeunesse et vie associative » au projet de loi de finances pour 2024.

#### Calendrier des travaux du Stade de France



Note : CMR = coupe du monde de rugby ; JOP = Jeux olympiques et paralympiques ; PC = plan de charge.

Source : Société de livraison des ouvrages olympiques.

La convention de stade pour les JOP a été signée **tardivement, à la fin de l'année 2023**, alors que le rapporteur spécial **préconisait un accord en 2020 au plus tard**. Ce délai s'explique par les incertitudes sur le chiffrage

des pertes de revenus pour le Consortium du Stade de France (CSDF), ainsi que les discussions liées aux aménagements temporaires à réaliser pour les JOP.

La prise en charge des pertes d'exploitation est finalement organisée par un **protocole entre l'État et le Consortium**, signée en décembre 2023, et le financement des autres coûts relatifs à la mise à disposition est réglée par une **convention signée au même moment entre le Comité d'organisation des Jeux olympiques et paralympiques (COJOP) et le Consortium**.

**Les dispositions de ces conventions semblent équilibrées.** Le loyer et les frais techniques, d'un montant évalué à **14,5 millions d'euros**, sont, selon le COJOP, dans la moyenne de leurs autres contrats.

**L'État ne prendra pas directement en charge les pertes d'exploitation, estimées à 15 millions d'euros.** Les contreparties (extension d'un mois de la durée de la concession, renoncement à percevoir certaines redevances...) sont **adaptées, et conformes avec l'objectif de préservation des finances publiques**. L'action dans les négociations du délégué interministériel aux Jeux olympiques et paralympiques, Michel Cadot, a été saluée par les personnes concernées.

#### ***B. LE RENOUVELLEMENT DE LA CONCESSION : L'OCCASION DE GARANTIR L'AVENIR DU STADE DE FRANCE***

Le **30 mars 2023**, le Gouvernement a lancé un appel à candidatures à la fois pour une cession et une concession du Stade de France. Le lancement simultané de ces deux procédures devait permettre à l'État de choisir *a posteriori* entre la cession et le renouvellement de la concession du Stade de France en fonction de la qualité des offres déposées.

**Le lancement de la mise en concurrence est tardif.** À la suite de son contrôle, le rapporteur spécial préconisait qu'une décision sur l'avenir du Stade de France soit arrêtée en 2019, pour que la procédure soit achevée avant la coupe du monde de rugby et les JOP. En fin de compte, la décision de lancer les deux procédures de façon simultanée n'a été prise qu'en 2022, et le choix de l'exploitant du Stade sera postérieur aux JOP.

Ce retard s'explique notamment par la décision de lancer une procédure de cession en parallèle de la procédure de concession, ce qui a nécessité des expertises complémentaires. La procédure de cession a finalement été abandonnée, après que le dossier du seul candidat a été déclaré irrecevable<sup>1</sup>.

**En tout état de cause, les délais pour la négociation avec les candidats sont contraints**, ce qui est un constat également partagé par la Cour des comptes : « *La Cour observe que la procédure interviendra dans un*

---

<sup>1</sup> Un membre du groupement candidat a néanmoins formulé un recours contre cette décision.

*calendrier très contraint susceptible de réduire les marges de manœuvre de l'État et qui augmente le risque d'un impact sur les finances publiques contraire à l'intérêt général. »<sup>1</sup>*

Cependant, le service Fin Infra, rattaché à la direction générale du Trésor, et la direction des sports ont indiqué au cours des auditions **qu'aucun risque n'était à signaler à ce stade sur la procédure**, et qu'ils étaient confiants dans le fait que la concession actuelle pourrait se terminer à la date prévue, le 5 août 2025. Au cours de ses travaux, **le rapporteur spécial n'a pas identifié d'éléments laissant à penser que les délais ne seront pas respectés**. Il convient cependant de rester vigilant : **la volonté de faire aboutir la procédure avant la fin de la concession actuelle ne doit pas conduire à négliger les intérêts financiers de l'État**.

Quels que soient les critères retenus, **la prise en compte des intérêts de la Fédération française de football (FFF) et de la Fédération française de rugby (FFR) sera nécessaire**. Faute de club résident, les fédérations sportives sont en effet des partenaires indispensables du Stade de France. **Une gouvernance plus intégrée n'est pas hors de portée**, mais à la condition que le modèle économique soit plus favorable qu'il ne l'est actuellement.

**C'est uniquement en développant un modèle d'exploitation qui permette le développement économique de l'enceinte tout en préservant les finances publiques que le Stade de France pourra demeurer un symbole des ambitions sportives de notre pays.**

---

<sup>1</sup> Cour des comptes, Note d'exécution budgétaire de l'exercice 2023 de la mission « Sport, jeunesse et vie associative », avril 2024, page 53.

## INTRODUCTION

Le sénateur Éric Jeansannetas, rapporteur spécial de la mission « Sport, jeunesse et vie associative », a mené au premier semestre 2019 un contrôle budgétaire portant sur les enjeux financiers du Stade de France, intitulé *Jouons collectif pour l'avenir du Stade de France*. Il avait dans ce cadre formulé trois recommandations, afin que l'enceinte demeure un symbole fort des ambitions sportives du pays, tout en veillant à préserver les finances publiques.

Le rapporteur spécial avait mené ce contrôle afin d'anticiper sur une échéance majeure : la concession du Stade de France, démarrée en 1995, doit s'achever en août 2025, au bout de la période de trente ans prévue dans le contrat. **Tout l'enjeu était d'éviter de reproduire les erreurs qui avaient été commises lors de la signature du contrat en 1995. Il est nécessaire, dans un premier temps, de revenir sur ce contexte.**

Le 2 juillet 1992, le comité exécutif de la Fédération internationale de football association (FIFA) avait décidé d'attribuer à la France l'organisation de la coupe du monde de football de 1998. Le Parc des Princes était considéré comme trop petit pour le déroulement d'une telle compétition, et **le Gouvernement s'était ainsi engagé à construire un stade d'une capacité de 80 000 places.**

La construction de l'infrastructure, dénommée le « Grand Stade » jusqu'en 1995, a été confiée par l'État à un **consortium composé des sociétés Vinci et Bouygues - le Consortium du Stade de France**. En contrepartie du caractère exceptionnel de la demande adressée aux constructeurs - le dernier stade construit en France remontait aux Jeux olympiques de 1924 -, **le Consortium a obtenu l'exploitation du stade dans le cadre d'une concession pour une durée de trente ans à partir du début des travaux.**

Le chantier a été démarré en 1995, et l'enceinte qui vit la victoire de la France lors de la coupe du monde fut inauguré 28 janvier 1998 par le Président de la République. La réalisation d'un stade d'une telle capacité dans un délai aussi court a été considérée comme une **véritable prouesse technique et architecturale.**

Ces délais extrêmement restreints ont toutefois placé l'État en **difficulté dans les négociations** : il s'était engagé auprès du seul créancier ayant accepté de soutenir le Consortium à ce que **le Stade de France dispose d'un club résident**, afin de garantir la rentabilité de l'infrastructure. Dans le cas inverse, **l'État a promis de verser au concessionnaire une indemnité pour absence de club résident (IACR)**. Dans les faits, **l'État s'était donc retrouvé à garantir la quasi-totalité de risques d'exploitation.**

Or, aucune hypothèse sérieuse d'installation d'un club résident n'était alors envisagée au moment des négociations, et cette perspective s'est révélée par la suite « chimérique », selon l'expression de la Cour des comptes<sup>1</sup>. L'exécution du contrat fut donc particulièrement coûteuse pour les finances publiques : jusqu'en 2013, l'État était tenu de verser l'IACR au concessionnaire.

L'indemnité, prévue par l'article 39.3 du contrat de concession initial, s'est élevée à **121,6 millions d'euros net**<sup>2</sup> entre 1998 et 2013, soit **8,1 millions d'euros par an**. Son montant a varié selon les années : il était à son maximum en 2000, à 15 millions d'euros, et au plus bas en 2008, avec 0,9 million d'euros.

### Évolution de l'indemnité pour absence de club résident (IACR) nette entre 1998 et 2013

(en millions d'euros)



Note : il s'agit du montant net de l'indemnité versée par l'État au consortium du Stade de France, une fois déduit le montant de la redevance compensatrice de l'IACR due par ce dernier à raison des résultats enregistrés dans l'exploitation de l'enceinte.

Source : commission des finances du Sénat, à partir des données transmises par la direction des sports

De plus, l'État a versé pour la construction de l'ouvrage une subvention de **191,2 millions d'euros**, qui a représenté 55,6 % du coût de l'ouvrage initial, tout en supportant le coût de la dépollution initiale du terrain

<sup>1</sup> Référé de la Cour des comptes sur le contrat de concession et le devenir du Stade de France, septembre 2018.

<sup>2</sup> L'État a versé 206,8 millions d'euros au titre de l'indemnité pour absence de club résident (IACR), mais le contrat prévoyait que cette indemnité devait être en partie compensée par une redevance, dont le montant s'est élevé à 85,2 millions d'euros entre 1998 et 2013. Cette redevance a été suspendue en 2013, en même temps que l'IACR.

pour un montant de **22,9 millions euros**<sup>1</sup>. L'administration évalue le « poids » du Stade de France sur les finances publiques depuis 1995 à **700 millions d'euros**. Les redevances liées à la concession, hors redevance de compensation de l'IACR, ont très peu rapporté à l'État (moins de 3 millions de recettes depuis 1995)<sup>2</sup>.

Le déséquilibre du contrat n'a pas eu que des implications financières, **mais a également failli conduire à la fin à la concession pour des motifs juridiques**.

En avril 1997, la commission européenne avait émis un **avis motivé à l'encontre de la France** à raison de manquements aux règles communautaires en matière de marchés publics à l'occasion du contrat de concession du Stade de France. À la suite de discussions avec la France, qui s'était engagée à indemniser le candidat évincé et à revoir les règles de concession de service public, **la Commission a finalement renoncé à saisir le Cour de justice et a clôturé l'affaire en avril 1998**.

**Plus grave, la décision du Premier ministre de signer le contrat de concession a été déclarée illégale par un jugement du tribunal administratif de Paris de juillet 1996**. Cette annulation était motivée par l'inclusion dans le contrat de clauses de garantie d'équilibre financier d'exploitation non prévues par le règlement de la consultation.

Afin que le stade puisse malgré tout être construit dans les délais, **une loi du 11 décembre 1996 a opéré une validation du contrat**<sup>3</sup>. Celle-ci a **cependant elle-même été déclarée contraire à la Constitution par le Conseil constitutionnel**, dans le cadre d'une question prioritaire de constitutionnalité soulevée à l'occasion d'un litige avec un revendeur de billets (CC, 11 février 2011, QPC n° 2010-100)<sup>4</sup>.

La décision du tribunal administratif de Paris reprenait donc sa force juridique, et **le contrat se retrouvait sous la menace d'une résiliation**. Une révision importante du contrat de concession est intervenue avec la signature de **l'avenant n° 4 en septembre 2013**, par laquelle l'État et le concessionnaire se sont accordés pour **mettre fin au versement de l'indemnité**

---

<sup>1</sup> Le Stade de France a en effet été construit dans la zone d'aménagement concerté (ZAC) du Cornillon Nord, sur un terrain cédé pour 10 francs symboliques par la ville de Paris à l'État. Il était auparavant installé une usine à gaz de la ville de Paris, ce qui a nécessité une dépollution initiale du terrain avant construction.

<sup>2</sup> La nature de ces redevances sera détaillée dans la partie I. B. du présent rapport.

<sup>3</sup> Loi n° 96-1077 du 11 décembre 1996 relative au contrat de concession du Stade de France à Saint-Denis.

<sup>4</sup> En effet, dans la jurisprudence du Conseil constitutionnel les lois de « validation » ne sont constitutionnelles qu'à la condition de poursuivre un but d'intérêt général suffisant et de respecter tant les décisions de justice ayant force de chose jugée que le principe de non-rétroactivité des peines et des sanctions. Le juge constitutionnel a considéré que ce n'était pas le cas en l'espèce : « en s'abstenant d'indiquer le motif précis d'illégalité dont il entendait purger l'acte contesté, le législateur a méconnu le principe de la séparation des pouvoirs et le droit à un recours juridictionnel effectif, qui découlent de l'article 16 de la Déclaration de 1789 ».

**pour absence de club résident.** Cet avenant a également **supprimé plusieurs clauses ayant été déclarées illégales par le juge.**

Depuis 2013, le Stade de France est ainsi globalement « neutre » pour les finances publiques : l'État ne subventionne plus le Consortium, et il ne perçoit dans le même temps pas réellement de redevance au titre de la concession.

**La signature de l'avenant n° 4 n'a toutefois pas suffi à lever tous les doutes qui pèsent sur la légalité du contrat.** Dans sa version actuelle, il reste en effet encore « fragile » juridiquement, selon l'avis de nombreuses personnes auditionnées dans le cadre du contrôle initial et de son suivi.

Le déséquilibre du contrat de concession a également conduit les fédérations sportives à **envisager de remettre en cause les conventions relatives au Stade de France.** Deux conventions d'utilisation de l'enceinte avec la Fédération française de football (FFF) et la Fédération française de rugby (FFR), applicables sur la période 1996-2013, avaient été en effet annexées au contrat de concession.

Cependant, avec l'essor du développement de l'économie du sport, les fédérations ont estimé que **la répartition de la valeur s'opérait à leur détriment**, alors même que, en l'absence de club résident, elles jouent un rôle crucial dans l'équilibre économique de la concession. Comme le soulignait le rapporteur dans son rapport de 2019 : *« Les conventions conclues en 1995 conduisaient en effet à attribuer une part majoritaire des résultats des manifestations, évaluée à 62 % pour le consortium et 38 % pour la Fédération française de football, et 53 % pour le consortium et 47 % pour la Fédération française de rugby. »*<sup>1</sup>

La FFF a ainsi engagé un **recours devant le tribunal administratif de Paris** contre l'État tendant à la résiliation du contrat de concession, dont elle s'est désistée fin 2016. La FFR a formulé un recours devant l'Autorité de la concurrence, dont elle a été déboutée en décembre 2012.

La FFR était également allée jusqu'à envisager **la construction de son propre stade dans l'Essonne**, avant d'y renoncer en 2017. La Cour des comptes avait estimé à **23 millions d'euros par an** le risque budgétaire que posait un départ du rugby du Stade de France, en raison des clauses du contrat de concession<sup>2</sup>.

---

<sup>1</sup> Jouons collectif pour l'avenir du Stade de France, rapport d'information de M. Éric Jeansannetas fait au nom de la commission des finances, 26 juin 2019, page 14.

<sup>2</sup> Référé de la Cour des comptes l'impact budgétaire et patrimonial pour l'État du projet de construction d'un stade fédéral de rugby par la Fédération française de rugby (FFR), décembre 2015.

**Malgré tout, les risques les plus importants ont finalement été écartés.** La FFF a signé une **nouvelle convention en 2010**, et la FFR a signé une **convention en 2018**, après une prolongation de cinq ans de la convention initiale.

**Là encore, l'équilibre du contrat demeure néanmoins fragile** : avec la rénovation des stades menées à l'occasion du championnat d'Europe de football, la FFF a davantage de choix pour organiser ses matches, et le Stade de France ne lui est donc plus *stricto sensu* indispensable. De même, un désengagement du Stade de France de la part de la FFR n'est pas inenvisageable, si les conditions ne sont pas suffisamment attractives pour la Fédération. La FFF avait ainsi formulé devant **le tribunal de grande instance de Paris** un recours pour nullité de la convention de 2010, dont elle s'est désistée en septembre 2017.

**Pour l'ensemble de ces raisons, le rapporteur était favorable à la décision de ne pas prolonger la concession actuelle au-delà de 2025** : *« l'opportunité d'une telle prolongation doit être mise en doute compte tenu des heurts qui ont marqué la vie de la concession depuis 1995. Un autre modèle d'exploitation doit être défini pour l'après 2025 : c'est à raison que le Gouvernement a décidé de ne pas reproduire l'erreur initiale de 1995 et de sacrifier à nouveau les intérêts financiers de l'État sur l'autel des Olympiades de 2024. »*<sup>1</sup>

À l'inverse, la résiliation anticipée du contrat aurait représenté en coût important pour l'État, **estimé entre 60 millions et 113 millions d'euros**. L'État se serait en outre retrouvé une nouvelle fois en position de faiblesse lors des négociations pour la reprise du Stade de France.

**La solution la plus sage était donc bien de mener la concession à son terme en 2025, malgré toutes les fragilités juridiques du contrat.**

Cette décision impliquait toutefois de définir rapidement une stratégie pour l'avenir du Stade de France, **et de trouver un accord sur les questions de l'organisation et du financement de la coupe du monde de rugby et des Jeux olympiques et paralympiques de 2024. Il était nécessaire dès 2019 de tout mettre en œuvre pour que l'État ne se trouve plus en position de faiblesse lors des négociations.** Tel était le sens des trois recommandations formulées par le rapporteur spécial dans son rapport de 2019.

---

<sup>1</sup> Jouons collectif pour l'avenir du Stade de France, rapport d'information de M. Éric Jeansannetas fait au nom de la commission des finances, 26 juin 2019, page 18.

**Les recommandations du rapporteur spécial dans son rapport**  
*Jouons collectif pour l'avenir du Stade de France*

**Recommandation n° 1 :** afin de ne pas être exposé, même indirectement, à des risques financiers, l'État doit pleinement s'investir auprès des parties pour qu'elles concluent dans les douze prochains mois les conventions de mises à disposition du stade pour les deux prochaines compétitions internationales, dans des conditions juridiquement robustes et financièrement acceptables.

**Recommandation n° 2 :** afin d'assurer la livraison à temps de l'enceinte rénovée et de respecter les obligations financières de chacun, il importe de formaliser d'ici la fin de l'année 2019 un accord entre l'État et le concessionnaire sur les travaux nécessaires pour les Olympiades de 2024 et la répartition de leur financement.

**Recommandation n° 3 :** afin de préserver les finances publiques et d'assurer l'avenir du Stade de France, une décision sur son exploitation après 2025 doit être formalisée d'ici la fin de l'année pour pouvoir être menée à bien avant l'organisation des deux compétitions internationales de 2023 et 2024. L'engagement des fédérations françaises de football et de rugby en constitue l'axe central, ce qui doit conduire à envisager la cession du Stade de France, seule à même d'écartier tout risque financier ultérieur pour l'État.

À la date du 9 juillet 2024, il est prévu que la concession du Stade de France soit renouvelée dans un peu plus d'un an, et les négociations avec les candidats sont en train d'être menée par les services administratifs. Les Jeux olympiques et paralympiques se tiendront quant à eux dans moins d'un mois.

**Il a donc semblé opportun au rapporteur spécial de mener un travail de suivi des recommandations qu'il a énoncées dans son rapport de 2019.**

**Ce contrôle est également l'occasion de faire le point sur l'utilisation du Stade de France pour les Jeux olympiques et paralympiques de 2024 :** évaluer si la répartition des charges financières entre l'ensemble des acteurs est bien équilibrée, et si les travaux ont été menées à temps et dans le respect des contraintes budgétaires.

Pour ne pas interférer avec la procédure en cours, le présent rapport de suivi ne détaillera pas les critères d'évaluation des projets retenus dans le cadre de la procédure de renouvellement de la concession du Stade de France. Il n'évoquera pas non plus l'identité ni le projet des différents candidats.

En revanche, le rapporteur portera une appréciation sur le choix qui a été retenu de mener une double procédure de cession et de concession du Stade de France, sur leur cahier des charges, ainsi que sur les études préparatoires et les délais qui ont précédés le lancement de la mise en concurrence. **En particulier, il rappelle avec force la nécessité que l'État défende ses intérêts financiers dans le cadre de la procédure de mise en concurrence du Stade.**

## I. APRÈS DE LONGUES NÉGOCIATIONS, LE STADE DE FRANCE EST PRÊT POUR PARIS 2024

Face à l'échéance de la coupe du monde de rugby et des Jeux olympiques et paralympiques de 2024, le rapporteur spécial recommandait notamment dans son rapport de 2019 sur le Stade de France :

- de s'investir auprès des parties pour qu'elles concluent dans les douze prochains mois les conventions de mises à disposition du stade pour les deux prochaines compétitions internationales, dans des conditions juridiquement robustes et financièrement acceptables (**recommandation n° 1**) ;

- de formaliser d'ici à la fin de l'année 2019 un accord entre l'État et le Concessionnaire sur les travaux nécessaires pour les Olympiades de 2024 et la répartition de leur financement (**recommandation n° 2**).

La convention de stade pour la Coupe du monde de rugby a été signée le **12 octobre 2020**, avec un premier avenant le 6 mars 2023 et un second le 18 août 2023. **Elle ne comporte aucun engagement financier direct de l'État vis-à-vis du Consortium du Stade de France.**

Quant aux conséquences financières de l'utilisation du Stade de France pour les Jeux olympiques et paralympiques, elles sont de deux ordres : **elles concernent les travaux préparatoires aux Jeux, et les frais qui découlent de la mise à disposition du Stade de France au Comité d'organisation des Jeux olympiques et paralympiques (COJOP).**

Concernant les travaux, une **convention de « modernisation du Stade de France »** a été signée entre la Société de livraison des ouvrages (Solidéo) et le Consortium le **27 avril 2020**. La Solidéo a pris à sa charge les principales constructions à destination des Jeux.

La convention de stade pour les Jeux olympiques et paralympiques, qui règle la question des frais de mise à disposition, a en revanche été signée plus tardivement, le **27 décembre 2023**.

Les dates de signatures de la convention de stade pour la coupe du monde de rugby et de l'accord relatif aux travaux des JOP sont un peu postérieures à ce que préconisait le rapporteur spécial, mais **les dates sont suffisamment proches pour que ce délai n'ait pas eu d'incidence sur l'organisation de ces événements. Le rapporteur spécial considère donc que ces recommandations ont été globalement respectées.**

**En revanche, le retard est important pour la convention de stade des Jeux olympiques et paralympiques.** Dans son rapport de janvier 2023, la Cour des comptes s'étonnait elle-même de cette situation : « *Pour ce qui concerne les*

*Jeux, à moins de deux ans de leur ouverture, les modalités de mise à disposition du Stade de France ne sont en revanche toujours pas arrêtées »<sup>1</sup>.*

Ce délai s'expliquait par les incertitudes sur le chiffrage des pertes de revenus pour le Consortium du Stade de France (CSDF), ainsi que les discussions liées aux aménagements temporaires à réaliser pour les JOP. Il sera examiné *infra* si ce retard a eu des conséquences sur l'équilibre financier de la convention.

#### **A. LES TRAVAUX PRÉPARATOIRES AUX JEUX OLYMPIQUES ET PARALYMPIQUES ONT ÉTÉ ACHEVÉS DANS LES TEMPS, ET SANS SURCÔÛT**

##### **1. Le budget de la Solidéo pour les travaux au Stade de France n'a pas été dépassé**

**La répartition et le financement des travaux ont été organisés par une convention d'application conclue entre le Consortium du Stade de France et l'État le 24 avril 2020, ainsi que par la convention de « modernisation du Stade de France » du 27 avril 2020. Un avenant n° 5 au contrat de concession de 1995, signé le 21 février 2022, est également venu préciser le périmètre des travaux.**

Les travaux relatifs au Stade de France qui sont supervisés par la Solidéo sont les suivants :

- la modernisation de l'éclairage sportif et architectural ;
- l'amélioration de l'accessibilité des personnes en situation de handicap ;
- l'amélioration de la prestation de buvettes et restaurations ;
- la réalisation d'une aire logistique sur le parking P4 et d'une aire régie ;
- la rénovation de la tribune presse et de la salle de conférence/auditorium ;
- l'agrandissement et la modernisation du poste de commandement opérationnel (PCO) du stade ;
- la réalisation des études pour des travaux de raccordement électrique du Stade de France au réseau Enedis et la réalisation d'une deuxième alimentation de secours ;
- le remplacement des écrans géants du Stade de France ;

---

<sup>1</sup> Rapport de la Cour des comptes sur l'organisation des Jeux olympiques et paralympiques, Janvier 2023, page 63.

- la réalisation des études et travaux préparatoires à l'accostage de la passerelle du Centre aquatique olympique (CAO) ;

- à l'extérieur du Stade de France, la réalisation des études et travaux nécessaires au remplacement de la piste d'athlétisme du stade annexe.

Les coûts des travaux du Stade de France inscrits dans la maquette de la Solidéo étaient initialement **d'un montant de 49,922 millions d'euros**<sup>1</sup>, répartis de la manière suivante :

- **37,5 millions d'euros** étaient consacrés aux travaux de modernisation du Stade de France ;

- **9,3 millions d'euros** portait sur les travaux aux abords du Stade de France ;

- **3,122 millions d'euros** représentaient une partie de la compensation des pertes d'exploitation du Consortium du Stade de France.

Les sommes relatives à la perte d'exploitation ont été sorties de la maquette de la Solidéo<sup>2</sup>. Quant au coût des travaux en eux-mêmes, **il est resté globalement inchangé par rapport aux prévisions**, selon les informations transmises par l'établissement public au rapporteur spécial.

**La Solidéo continue ainsi de faire la preuve de sa bonne gestion budgétaire**, que le rapporteur avait déjà souligné lors de l'examen de la mission « Sport, jeunesse et vie associative » au projet de loi de finances pour 2024. Tout risque de dérapage financier est désormais exclu au niveau des constructions du Stade de France.

La modernisation de l'éclairage sportif et architectural est de loin l'opération la plus coûteuse, évaluée à **14 millions d'euros**. Le coût du remplacement des écrans géants s'élève à 3 millions d'euros, et les travaux relatifs à l'accessibilité des personnes en situation de handicap et la modernisation du poste de commandement opérationnel représentent respectivement 2,7 et 2 millions d'euros.

## **2. Les travaux du Stade de France ont été achevés dans les temps**

Les travaux relatifs à l'éclairage ainsi que les écrans géants ont été réceptionnés avant la coupe du monde de rugby. **L'intégralité des travaux sous la responsabilité de la Solidéo ont été achevés avant la réception du Stade de France par le COJOP, le 1<sup>er</sup> juin 2024.**

---

<sup>1</sup> Les sommes sont indiquées en euros de 2016.

<sup>2</sup> La prise en charge des pertes d'exploitation a fait l'objet d'un protocole entre le Consortium du Stade de France et l'État signé à la fin du mois de décembre 2023, dont le contenu sera détaillé dans la partie suivante.

## Calendrier des travaux du Stade de France



Note : CMR : coupe du monde de rugby ; JOP : Jeux olympiques et paralympiques ; PC : plan de charge.

Source : Société de livraison des ouvrages olympiques (Solideo)

Certains ouvrages demeurent à la charge du Consortium du Stade de France, dans le cadre des plans « gros entretien renouvellement » (GER) afférents à la concession. **Il s'agit en particulier de la rénovation de la piste d'athlétisme du Stade, dont le coût est estimé à 3 millions d'euros.**

**Le COJOP a par ailleurs sous sa responsabilité la réalisation d'aménagements temporaires.** Ils incluent notamment l'ajout de tribunes temporaires, afin d'augmenter les capacités du Stade, dont la construction est actuellement en cours de finalisation, comme le rapporteur spécial a pu le constater lui-même lors d'un déplacement au Stade de France le 27 juin dernier.

### **B. LA RÉPARTITION DES CHARGES RELATIVES À LA MISE À DISPOSITION DU STADE DE FRANCE POUR LES JEUX OLYMPIQUES EST ÉQUILIBRÉE**

#### **1. La répartition du financement des pertes d'exploitation et de la mise à disposition du Stade de France est organisée par un protocole et une convention**

La mise à disposition du Stade de France pour les Jeux olympiques et paralympiques a fait l'objet **d'un protocole entre le Consortium du Stade de France et l'État signé à la fin du mois de décembre 2023, ainsi que d'une convention adoptée entre le COJOP et le concessionnaire au même moment.**

Pour comprendre la répartition des financements, il faut distinguer **le coût dû aux pertes d'exploitation**, qui font l'objet du protocole, et **les autres coûts relatifs à la mise à disposition du Stade de France**, qui sont traités par la convention entre le COJOP et le concessionnaire, dont le contenu sera détaillé *infra*.

Le protocole prévoit tout d'abord que la réalisation des travaux entre le 1<sup>er</sup> décembre 2023 et le 31 mai 2024 conduira à des pertes d'exploitation au titre de l'exercice 2024 **estimées à 15 millions d'euros**.

Dans ce cadre, **l'État ne verse pas une indemnisation couvrant l'ensemble des pertes d'exploitation, mais il s'est engagé à mettre en œuvre les compensations suivantes :**

- il renonce à la perception de la redevance prévue à l'article 37.1 du contrat de concession (redevance pour les manifestations exceptionnelles) ;

- il renonce à la perception de la redevance prévue à l'article 37.2 du contrat de concession (redevance de 25 % du résultat net comptable annuel, sous réserve qu'un seuil de rendement constaté des capitaux propres soit atteint) au titre de la période comprise entre le 1<sup>er</sup> janvier 2022 et la date d'expiration de la Concession incluse ;

- la durée de la Concession est prolongée du 30 juin 2025 jusqu'au 4 août 2025. L'extension de la concession a été décidée afin « *d'organiser plusieurs concerts et ainsi de maximiser les recettes du Consortium du Stade de France.* »<sup>1</sup>

De plus, si les exonérations de redevance ne suffisent pas à compenser le manque à gagner, **le concédant est tenu de verser au concessionnaire une indemnité dans la limite d'un million d'euros**. À l'inverse, si une surcompensation du résultat net du concessionnaire est constatée, alors **celui-ci devra verser au concédant une indemnité, dans une limite également d'un million d'euros**.

Le protocole prévoit également qu'à partir du 21 septembre 2024, si les travaux entrepris sur les infrastructures ferroviaires desservant le stade devaient conduire à l'annulation (ou la restriction des jauges) de concerts ou manifestations sportives prévues, **l'État devra verser une indemnité pour chaque événement concerné**.

Le protocole n'a en revanche pas vocation à traiter du loyer et de la prise en charge des frais techniques de l'enceinte au moment de sa mise à disposition pour les Jeux olympiques et paralympiques. En effet, ceux-ci ont fait l'objet d'une convention entre le Concessionnaire et le COJOP.

**La convention de mise à disposition du Stade de France pour les Jeux olympiques et paralympiques a été signée entre le Consortium et le COJOP le 27 décembre 2023**. L'État n'est pas signataire, mais il a participé aux négociations en tant qu'autorité concédante, et il a approuvé la convention.

L'accord prévoit que l'enceinte est **mise à disposition exclusive de Paris 2024 du 1<sup>er</sup> juin au 20 septembre 2024**. Le Consortium demeure toutefois responsable d'une partie de la sécurité du site, et notamment de la sécurité

---

<sup>1</sup> Réponses de la direction des sports au questionnaire du rapporteur spécial.

incendie, et plus généralement, il doit poursuivre la maintenance de l'enceinte.

La mise à disposition au COJOP est prévue en contrepartie du versement des indemnités suivantes au Consortium :

- une indemnité forfaitaire globale et définitive de mise à disposition, appelée « loyer », d'un montant de **9,3 millions d'euros**<sup>1</sup>. Cette indemnité inclut notamment le coût de toutes autorisations, cessions, concessions, de droits au profit de Paris 2024, ou des tiers désignés, ainsi que l'exploitation de tous droits de propriété intellectuelle ;

- des « **frais techniques** », qui comprennent le coût des aménagements constructifs ou sensibles et de remise en état de l'enceinte, dans les limites prévues au sein de la convention, ainsi que la rémunération des prestations opérationnelles. Ceux-ci devraient s'élever à **5,2 millions d'euros**.

Le coût total de ces contreparties pour le budget de Paris 2024, en incluant les frais techniques, devrait donc s'élever à **14,5 millions d'euros**. Il représente un montant supérieur au montant inscrit dans le budget révisé de décembre 2022, précédant les négociations, qui était évalué à **10,5 millions d'euros**.

Les coûts de mise à disposition exclusive du Stade de France pour les Jeux ont été évalués par le Concessionnaire à **18 millions d'euros, dont 12,8 millions d'euros de loyer et les 5,2 millions d'euros de frais techniques**. Le COJOP finance donc 80 % des coûts totaux de mise à disposition, hors pertes d'exploitation.

**Le démontage des installations relatives aux Olympiades a également fait l'objet d'un accord entre Paris 2024 et le Consortium du Stade de France**. L'enjeu est de permettre au concert de Mylène Farmer de se tenir à la date prévue les 27, 28 et 30 septembre 2024<sup>2</sup>, soit moins de trois semaines après la fin des Jeux paralympiques.

Le Président de la République avait par ailleurs indiqué, le 15 avril, que le Stade de France pourrait être une solution de repli en cas d'impossibilité d'organiser la cérémonie d'ouverture sur la Seine. Interrogée à ce sujet, la délégation interministérielle aux Jeux olympiques et paralympiques a indiqué au rapporteur spécial que cette hypothèse « *n'est plus d'actualité* ».

---

<sup>1</sup> Le loyer a été réglé en trois temps : une première facture de 20 % du montant du loyer à la signature du contrat ; une seconde de 40 % du montant au 1<sup>er</sup> janvier 2024, et une facture de solde de 40 % qui a été réglée avant le 1<sup>er</sup> juin 2024.

<sup>2</sup> Le concert de Mylène Farmer était initialement prévu le vendredi 30 juin et le samedi 1<sup>er</sup> juillet 2023 mais il a été annulé et déplacé à la suite des émeutes urbaines survenues à cette période.

## 2. Les dispositions de ces accords sont équilibrées entre les parties

**L'ensemble des parties interrogées dans le cadre du présent contrôle ont considérés que ces accords étaient globalement satisfaisants.** Selon le COJOP, les obligations financières vis-à-vis du Consortium sont dans la moyenne de leurs contrats à durée équivalente.

En ce qui concerne les pertes d'exploitation, on peut se féliciter qu'elles ne soient pas prises en charge par l'État<sup>1</sup>, contrairement à ce qui était initialement envisagé<sup>2</sup>. S'agissant des contreparties, les risques sont limités au regard des finances publiques :

- la redevance de l'article 37.2 du contrat de concession n'a jamais été versée, faute que les seuils nécessaires aient été atteints ;

- la redevance de l'article 37.1 applicable aux manifestations exceptionnelles, a toujours représenté des gains limités pour l'État. L'État aurait vraisemblablement perçu une redevance pour la coupe du monde de rugby, dont le montant est difficile à estimer à l'heure actuelle. En revanche, il peu probable que le Consortium aurait été soumis à cette redevance pour les Jeux olympiques et paralympiques, en raison de la mise à disposition exclusive de l'enceinte au COJOP ;

- l'extension de la durée de la Concession jusqu'au 4 août 2025 n'aura pas d'impact significatif sur les finances publiques.

---

<sup>1</sup> Sauf pour 1 million d'euros, si l'absence des redevances ne suffisaient pas à les compenser.

<sup>2</sup> La Cour des comptes, dans son rapport de janvier 2023 sur l'organisation des Jeux olympiques et paralympiques, écrivait ainsi (page 64) : « La Cour rappelle que les pertes d'exploitation liées à la mise à disposition exclusive ou non exclusive de l'organisateur des Jeux et à l'indisponibilité de l'équipement en raison des travaux nécessaires aux Jeux doivent être intégralement pris en charge par le COJOP. »

### **Les redevances de l'article 37.1 et de l'article 37.2 du contrat de concession du Stade de France**

Dans le cadre de la concession du Stade de France, l'État concédant doit percevoir deux redevances :

- au titre de l'article 37.1 du contrat de concession, les manifestations sportives exceptionnelles doivent donner lieu au versement par le Concessionnaire d'une redevance **dont le montant est égal à 70 % des ressources desdites manifestations**, après déduction des frais généraux correspondants. Cette redevance est applicable pour les manifestations sportives après le 1<sup>er</sup> janvier 2003 ;

- au titre de l'article 37.2, le montant annuel de la redevance est de **25 % du résultat net comptable** dégagé par la Société Concessionnaire, après que soient prélevés la dotation à la réserve légale, ainsi que les sommes nécessaires pour maintenir un rendement minimum de 10 % des capitaux propres apportés par les actionnaires. Ce montant est plafonné à 25 % du résultat distribuable, et il est diminué de la redevance définie à l'article 37.1. En outre, cette redevance annuelle **n'est due que si le rendement constaté des capitaux propres apportés par les actionnaires de la société concessionnaire est supérieur à 10 % depuis la date de signature du contrat de concession.**

Une troisième redevance, prévue à l'article 39, servait uniquement à compenser partiellement le versement de l'indemnité pour absence de club résident par l'État. Depuis la suspension de l'indemnité en 2013, cette redevance n'est logiquement plus appliquée.

**Les redevances de l'article 37.1 et 37.2 n'ont pratiquement pas rapporté de recettes à l'État.**

**La redevance de l'article 37.2 n'a jamais été versée depuis le début de la concession, car le seuil prévu n'a jamais été atteint.**

La redevance de l'article 37.1 a rapporté des recettes à l'État, mais d'un niveau faible :

- 200 000 euros pour la coupe du monde d'athlétisme de 2003 ;

- 1,92 million euros pour la coupe du monde de Rugby de 2007, mais 370 000 euros après déduction de la subvention de l'État au groupement d'intérêt public chargé de l'organisation de l'événement<sup>1</sup>.

Le championnat d'Europe de football de 2016 n'a rapporté aucune recette au titre de l'article 37.1, car le résultat brut de l'exploitation était négatif.

Le versement de ces redevances a été interrompu pour la coupe du monde de rugby de 2023 et les Jeux olympiques et paralympiques de 2024.

*Source : commission des finances*

La non-prise en charge par l'État des pertes d'exploitation du Consortium pourrait ainsi suffire à compenser les coûts afférents au loyer et aux frais techniques plus important que prévus.

**Dans l'ensemble, la convention et le protocole relatif à la mise à disposition du Stade de France pour les Jeux olympiques et paralympiques représentent un bon équilibre entre les intérêts financiers des différents**

<sup>1</sup> Le groupement d'intérêt public « Coupe du monde de rugby 2007 » comportait l'État, représenté par le ministre de la jeunesse, des sports et de la vie associative, et la Fédération française de rugby et le Comité national olympique et sportif français.

**acteurs.** À ce titre, l'action dans les négociations du délégué interministériel aux Jeux olympiques et paralympiques, Michel Cadot, a été saluée par l'ensemble des personnes concernées.

## II. LE RENOUELEMENT DE LA CONCESSION : L'OCCASION D'ASSURER L'AVENIR DU STADE DE FRANCE

Le **30 mars 2023**, le Gouvernement a lancé un appel à candidatures à la fois pour une cession et une concession du Stade de France. Le lancement simultané de ces deux procédures devait permettre à l'État de choisir *a posteriori* entre la cession et le renouvellement de la concession du Stade de France en fonction de la qualité des offres déposées.

Les candidats avaient jusqu'au 3 janvier 2024 pour déposer leurs offres. Une seule a été déposée pour la procédure de cession, qui a été invalidée par les services instructeurs au motif que le dossier était incomplet. Un membre du groupement candidat à la cession a formulé un recours contre cette décision.

**La procédure de cession du Stade de France est ainsi abandonnée à ce stade, et il ne demeure que celle de renouvellement de la concession.** Entre janvier et fin mai 2024, les candidats étaient en phase de négociations avec les services instructeurs, et ils devront élaborer leur offre finale pour la fin du mois de septembre.

Le processus est suivi par un **comité de pilotage**, qui rassemble la délégation Interministérielle pour les Jeux olympiques et paralympiques (DIJOP), la direction des sports, la direction du budget, la direction de l'immobilier de l'État, des membres de l'Inspection générale de l'éducation, du sport et de la recherche (IGESR) et de l'Inspection générale des finances (IGF) ainsi que le service Fin Infra.

Le comité de pilotage est présidé par Michel Cadot, le délégué interministériel aux JOP, et la mise en œuvre concrète de la procédure est assurée par Fin Infra.

### Le service Fin Infra

Fin Infra est un service rattaché à la direction générale du Trésor dont la mission est d'aider les personnes publiques à optimiser la structuration juridique et financière de leurs investissements. Fin Infra est notamment spécialisé dans les concessions, les marchés de partenariat et les marchés publics globaux de performance.

Fin Infra réalise 80 missions par an, dont la moitié pour l'État et l'autre pour les collectivités territoriales. Le service accompagne dans la conduite des projets et il peut s'entretenir directement avec les candidats, comme c'est le cas en l'espèce pour la procédure de renouvellement de la concession du Stade de France. En revanche, Fin Infra ne prend pas les décisions relativement aux projets et aux candidatures, qui reviennent aux autorités politiques.

Source : *commission des finances*

## **A. DES ÉTUDES ÉTENDUES ONT ÉTÉ MENÉES EN AMONT DE LA MISE EN CONCURRENCE DU STADE DE FRANCE**

### **1. L'éloignement de la perspective d'un modèle « intégré » de gestion du Stade de France par les fédérations a nécessité la réalisation d'une nouvelle étude préalable**

Le choix de lancer une procédure simultanée de cession et de renouvellement de la concession du Stade de France, ainsi que le cahier des charges, a été pris à la suite de deux études réalisées par des prestataires externes.

En décembre 2018, une étude a été confiée au cabinet Roland Berger<sup>1</sup>, afin de déterminer **les conditions de l'exploitation de l'enceinte après 2025**, sur la base d'un modèle économique et juridique de nature à garantir un équilibre financier durable et protecteur des finances publiques. Cette étude avait été menée dans le cadre d'un marché de la délégation interministérielle de la transformation publique (DITP) et le cabinet a présenté ses conclusions en juillet 2019.

Trois scénarios avaient été étudiés : celui de la vente du Stade de France, du renouvellement de la concession à un concessionnaire distinct des fédérations et, enfin, une concession ou une autorisation d'occupation temporaire (AOT) confiées à la Fédération française de football (FFF) ainsi qu'à la Fédération française de rugby.

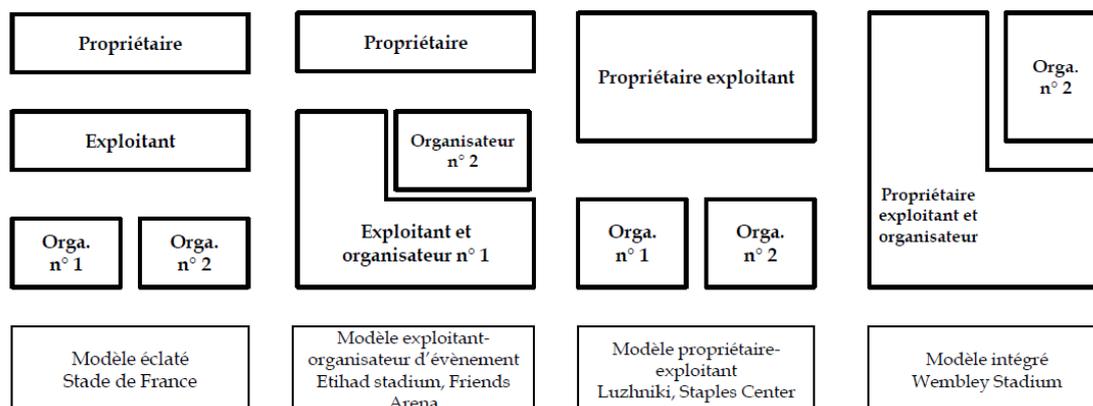
Le cabinet de conseil avait retenu ce troisième scénario, appelé « **modèle intégré** », comme celui permettant de concilier au mieux la préservation des finances publiques et l'économie de l'enceinte. Le cabinet cite en particulier des exemples au Royaume-Uni, « *les stades de Wembley et de Twickenham en Angleterre constituent des exemples de modèles de gestion intégrés. En effet, la Fédération Anglaise de Football (FA) possède, exploite et organise des événements à Wembley* », en soulignant la vertu incitative de ce modèle : « *la FA étant directement incitée à maximiser la création de valeur au sein de Wembley, elle y a organisé dix-neuf matchs de football en 2017-2018* »<sup>2</sup>.

---

<sup>1</sup> En partenariat avec le cabinet Wavestone.

<sup>2</sup> Stade de France – Étude sur le modèle économique post-2025, Roland Berger – Wavestone, 2019.

### Comparaison des modèles d'exploitation des grandes enceintes sportives



Source : commission des finances du Sénat, à partir des données transmises par la direction des sports

Plusieurs annonces ont été faites à la suite de la publication de cette étude, en septembre 2019 :

- la concession actuelle de Stade de France ne sera pas prolongée au-delà du 30 juin 2025<sup>1</sup> ;

- l'optimisation économique du Stade devra passer par une meilleure implication des organisateurs d'événements sportifs, en l'occurrence la FFF et la FFR, à la gestion de l'infrastructure ;

- une **mise en concurrence, quelle que soit le scénario retenu, devra être lancée en 2022.**

**Cependant, cette étude n'a pas été considérée comme suffisante par le Gouvernement**, qui a décidé de diligenter une nouvelle étude en 2021, menée par un groupement avec à sa tête le cabinet Finance Consult<sup>2</sup>, afin d'estimer les conséquences financières et juridiques des différents scénarios retenus pour l'avenir du Stade de France.

La direction des sports a indiqué au rapporteur spécial que la première étude était surtout « économique », et qu'une autre était nécessaire pour préparer la mise en concurrence de la concession du Stade de France. L'étude menée par le cabinet Finances consult détaille elle-même les raisons qui ont conduit à considérer la précédente étude comme insuffisante :

- le modèle économique de Roland Berger se concentre sur une simulation de *cash flows* prévisionnels et ne traite pas les sujets de financement (fonds propres et dettes, charges financières, taux de rentabilité interne (TRI) actionnaire) ;

<sup>1</sup> Ainsi qu'indiqué dans la partie précédente, à la suite des négociations sur la prise en charge des pertes d'exploitation consécutives à l'organisation des Jeux olympiques et paralympiques, la concession a finalement été étendue jusqu'au 4 août 2025.

<sup>2</sup> Le groupement comprend également les sociétés Adaltys, ISC et BlueRock.

- le modèle fixe une hypothèse de coûts d'investissement à 55 millions d'euros hors taxe, fléchés sur une rénovation des hospitalités uniquement, alors que l'étude de 2021 considère les investissements requis comme « *allant bien au-delà* »<sup>1</sup> ;

- enfin, le modèle « Roland Berger » ne permettait pas d'agir facilement sur le paramètre des modalités de partage de la valeur entre les différents acteurs (les fédérations sportives, gestionnaire du stade concessionnaire ou titulaire d'une AOT, et l'État propriétaire).

Selon la direction des sports, « *Le prestataire s'est donc attaché à élaborer un nouveau modèle, considéré comme plus en adéquation avec la réalité actuelle que celui établi précédemment par le cabinet Roland Berger.* »<sup>2</sup>

**Un autre facteur était que l'étude du cabinet Roland Berger n'était plus suffisante en raison de l'option qu'elle privilégiait.** Cette étude préconisait en effet un modèle « intégré », où la Fédération française de football ainsi que la Fédération française de rugby reprendraient le stade.

Dans son rapport de 2019, le rapporteur spécial estimait d'ailleurs que la cession aux fédérations sportives était une option pertinente : « *votre rapporteur spécial n'identifie pas de justifications à la nécessité pour l'État de conserver la propriété d'une enceinte sportive dès lors que les fédérations sportives utilisatrices disposent des ressources leur permettant d'assumer directement l'enceinte. Dans les pays où les fédérations disposent d'un stade « résident », ce qui n'est pas le cas partout en Europe pour des raisons historiques tenant souvent à un régime fédéraliste, elles en sont souvent propriétaires ou en assument la gestion* »<sup>3</sup>.

**Cependant, la perspective du « modèle intégré » s'est éloignée au cours des dernières années.** Du point de vue de la FFF, le Stade de France est certes le seul stade d'une capacité de 80 000 places en France, mais depuis la rénovation des stades menées pour le championnat d'Europe de football de 2016, la Fédération dispose d'un grand nombre de choix dans l'organisation de ses matchs. La FFR a de même affirmé qu'elle ne souhaitait pas s'orienter à court terme vers un modèle où les fédérations seraient propriétaires de l'enceinte.

**Les deux fédérations ont également souligné qu'une partie des activités du Stade de France, comme l'organisation de concerts, ne relevait pas de leur « cœur de métier ».** Elles considèrent ainsi qu'il est plus avantageux pour elles de demeurer « locataires » de l'enceinte.

L'étude menée par le groupe Finances Consult a donc eu également pour mission de faire des propositions qui ne donnaient plus autant de poids à ce scénario qui, à court terme, semble devoir être écarté.

---

<sup>1</sup> *Mission d'étude pour l'État sur l'avenir post 2025 du Stade de France, Groupement Finance Consult – Adaltys – ISC – BlueRock.*

<sup>2</sup> *Réponses de la direction des sports au questionnaire du rapporteur spécial.*

<sup>3</sup> *Jouons collectif pour l'avenir du Stade de France, rapport d'information de M. Éric Jeansannetas fait au nom de la commission des finances, 26 juin 2019, page 33.*

## 2. Trois scénarios ont été étudiés pour l'avenir du Stade de France

**Les travaux menés par le groupe Finances Consult ont été réalisés en quatre phases.** La première consistait à conduire des entretiens avec l'ensemble des acteurs concernés par le Stade de France, et la seconde était une phase de simulations économiques prévisionnelles, qui visait à tester des scénarii d'équilibre économique du Stade de France après 2025.

La troisième était une phase d'analyse juridique des montages et procédures, et la quatrième a abouti à la rédaction d'une « note d'arbitrage » pour le comité de pilotage.

### **Modèle économique de l'étude de 2021 menée par le groupe Finances Consult**

Ce modèle économique, établi sur 30 ans, permet d'évaluer le montant des investissements réalisables sans subvention de l'État, de réfléchir aux modalités de partage de la valeur entre acteurs, de déconstruire l'existant et de tester d'autres modalités de partage et intègre un module « financement », avec des paramètres modifiables.

Les principales caractéristiques du modèle sont les suivantes :

- une durée à 30 ans, les hypothèses de coûts d'investissement testées, reposant sur un scénario d'absence de subvention de l'État, ne justifiant pas des délais plus longs ;
- un nombre moyen d'événements de l'ordre de 16,5 par an (dont 4 matches pour la Fédération française de football (FFF), 4,5 matches pour la Fédération française de rugby (FFR) et 8 concerts), hypothèse résultant d'échanges récents avec les fédérations concernées ;
- une valorisation revue des recettes de billetterie et des hospitalités ;
- la prise en compte du positionnement des fédérations, a priori davantage comme utilisatrices du Stade que comme exploitantes. Toutefois, il ne peut être exclu à ce stade que les fédérations pourraient éventuellement accepter d'entrer dans un tour de table, et dans l'actionnariat de la société gestionnaire du stade, si elles y trouvaient un intérêt économique ou commercial. Les simulations réalisées ne traitent pas explicitement de cette possibilité, mais ne s'y opposent pas ;
- une remise « à plat » du mode de calcul du loyer que le gestionnaire du stade percevra de chaque organisateur d'événements (FFF, FFR, organisateur de concert), en s'inspirant de ce qui est pratiqué actuellement dans les autres grands stades en France.

*Source : réponses de la direction des sports au questionnaire du rapporteur spécial*

Les trois principaux scénarios retenus par l'étude sont les suivants : **le contrat d'autorisation d'occupation temporaire (AOT), la cession et le renouvellement de la concession.**

Une gestion en régie ou en quasi-régie a été unanimement exclue, si ce n'est à titre très temporaire, dans le cas où des difficultés majeures surviendraient au sortir de la concession actuelle. L'État ne dispose en effet pas des compétences en interne pour gérer l'exploitation d'un stade, et la

gestion directe par la puissance publique d'une activité relevant du secteur concurrentiel aurait été problématique d'un point de vue juridique.

- *L'autorisation d'occupation temporaire*

Le contrat d'AOT implique que **les investissements soient pris en charge par le titulaire, sans subventions versées par l'État**. Le risque pour les finances publiques serait donc nul, mais **la viabilité économique d'un tel modèle pour le titulaire serait très faible**. Il est vraisemblable que les investissements du Stade de France soient alors réduits au minimum, ce qui pourrait conduire à terme à rendre impossible l'accueil des plus grands événements sportifs.

En outre, le contrat d'AOT ne pourrait pas permettre à l'État de bénéficier d'une redevance d'occupation importante, car le financement des travaux initiaux reviendrait au titulaire.

Enfin, le contrôle exercé par l'État aurait été plus faible que dans le cadre d'une concession.

**Pour l'ensemble de ces raisons, le scénario du contrat d'AOT n'a jamais été sérieusement considéré par l'Etat, et il est désormais écarté.**

- *La cession*

Les enjeux d'une cession sont **très dépendants de l'opérateur auquel le Stade de France serait cédé**. La cession à des fédérations sportives, c'est-à-dire un « modèle intégré » de gestion de l'enceinte, présente de nombreux avantages, et ferait l'objet d'une bonne acceptabilité sociale et politique, mais il ne s'agit pas d'une option retenue à l'heure actuelle par les fédérations.

La cession a des opérateurs privés est plus difficilement acceptable, la crainte étant que le Stade de France **perde sa dimension de « bien commun », et ainsi que sa vocation à accueillir les grands événements sportifs internationaux soit remise en cause**.

**Il est possible néanmoins d'imposer une charge au moment de la vente**, comme l'accueil prioritaire des grands événements sportifs pendant une certaine durée, et **il s'agit de l'option choisi ultimement par l'État dans la mise en œuvre de la procédure de cession**, comme cela sera détaillé *infra*. Les marges de manœuvre de l'État en la matière sont toutefois limitées et le contrôle exercé de cette manière ne peut être que temporaire.

- *La concession*

Enfin, le troisième scénario évoqué est celui **du renouvellement de la concession**. Celle-ci donne un pouvoir de contrôle important à l'État, qui lui permet notamment d'imposer les fédérations comme usagers et de prévoir une utilisation de l'enceinte pour de grands événements.

La concession peut également être avantageuse financièrement pour l'État *via* la perception d'une redevance. Que la concession actuelle n'ait jamais permis à l'État de réellement percevoir une redevance ne signifie pas que la concession du Stade de France ne pourra jamais être « rentable » pour les finances publiques.

En contrepartie, le risque financier pour la puissance publique est plus élevé que dans le cas d'une cession ou d'une AOT. L'État peut être obligé de verser des indemnités, comme ce fut le cas pour la concession initiale du Stade de France.

Le scénario d'une nouvelle concession est donc **celui qui est le plus « ouvert » quant à ses conséquences financières pour l'État**. Il dépend à la fois de l'équilibre du contrat qui sera négocié et du développement économique du Stade de France, dans la mesure où les redevances sont d'autant plus importantes que l'enceinte est rentable pour le concessionnaire.

**Avantages et inconvénients de l'autorisation temporaire d'occupation,  
de la cession et de la concession**

	Avantages	Inconvénients
<b>Autorisation temporaire d'occupation (AOT)</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- peu de risques financiers pour l'État ;</li><li>- maintien d'un contrôle de l'État.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- modèle peu rentable économiquement pour le titulaire de l'AOT, ce qui peut conduire à une baisse des investissements ;</li><li>- contrôle exercé par l'État faible.</li></ul>
<b>Cession</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- aucun risque financier pour l'État ;</li><li>- possibilité d'avoir un modèle de gestion plus « intégré » du Stade de France.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- perte de contrôle de l'État sur le temps long, et risque que le Stade de France perde à terme sa vocation sportive international ;</li><li>- acceptabilité sociale et politique potentiellement difficile si le stade est cédé à un opérateur privé autre que les fédérations sportives.</li></ul>
<b>Nouvelle concession</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- contrôle important de l'État ;</li><li>- potentiellement avantageux financièrement pour l'État <i>via</i> la perception de redevances.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- potentiel risque financier pour l'État via les subventions pour mission de service public et les éventuelles indemnités.</li></ul>

Source : commission des finances

Comme indiqué précédemment, le choix finalement retenu par l'État fut le lancement d'une double procédure de cession et de renouvellement de la concession.

### **3. Le choix tardif de lancer une double procédure de cession et de concession conduit à des délais de négociation courts au regard de la fin de la concession**

**Il était prévu que la procédure de renouvellement de la concession commence en 2022, mais finalement, elle n'a été lancée qu'en mars 2023.** Selon les informations transmises au rapporteur spécial, ce retard était dû principalement à deux facteurs :

- le service Fin Infra devait mettre en place un marché pour assistance à maîtrise d'ouvrage en amont de la procédure. Les deux lots du marché d'assistance (assistance en matière juridique et financière pour le premier, et assurance en matière technique et économique pour le second) ont été attribués à la fin août 2022<sup>1</sup> ;

- le **choix tardif de lancer une procédure de cession, en plus du renouvellement de la concession, a contribué à repousser à 2023 le lancement de la mise en concurrence.** En effet, le choix d'une double-procédure a nécessité de conduire de nouvelles expertises, tandis que tout était prêt pour une procédure simple de renouvellement de la concession.

**En tant que tel, le choix de ne pas écarter d'emblée une cession est louable.** Il permettait en effet à l'État de disposer du choix le plus important possible. Il faut également relever que le Paris Saint-Germain Football Club réfléchissait à cette période à racheter le Stade de France, ce qui pouvait justifier l'ajout de cette procédure<sup>2</sup>. La mise en place d'une double-procédure n'était cependant pas dénuée de risques juridiques, comme cela sera examiné *infra*.

**Toutefois, il demeure que la décision de lancer également une procédure de cession a été prise tardivement, et en conséquence, les délais pour la négociation avec les candidats semblent aujourd'hui contraints.** Plusieurs personnes interrogées par le rapporteur spécial, dont les fédérations sportives, ont ainsi estimé que **la durée de la procédure leur semblait courte au regard de la complexité du dossier.**

Dans la note d'exécution budgétaire de la mission « Sport, jeunesse et vie associative » de l'exercice 2023, la Cour des comptes partage ce constat et met en garde contre les risques pesant sur les finances publiques : « *La Cour observe que la procédure interviendra dans un calendrier très contraint*

---

<sup>1</sup> Le candidat retenu pour le « assistance en matière juridique et financière » est un groupement composé de Dentons Europe AARPI et Finances Consult, et celui pour le lot « assistance en matière technique et économique » est le cabinet Egis Conseil.

<sup>2</sup> Voir par exemple l'article « Le PSG est bien candidat au rachat du Stade de France » de Bruno Salomon Pour France Bleu Paris, en date du 26 avril 2023. Il s'agissait à ce moment que d'une manifestation d'intérêt, et le PSG n'a finalement pas déposé de dossier de candidature.

---

*susceptible de réduire les marges de manœuvre de l'État et qui augmente le risque d'un impact sur les finances publiques contraire à l'intérêt général.* »<sup>1</sup>

Fin Infra et la direction des sports ont cependant indiqué au cours des auditions **qu'aucun risque n'était à signaler à ce stade sur la procédure**, et qu'ils étaient confiants dans le fait que la concession actuelle pourrait se terminer à la date prévue, le 5 août 2025. Au cours de ses travaux, **le rapporteur spécial n'a pas identifié d'éléments laissant à penser que les délais ne seront pas respectés.**

Nous ne sommes plus dans le même contexte d'urgence qu'en 1998, et l'expérience de la concession du Stade de France sur les trente dernières années rendent **peu probable que le nouveau contrat soit aussi déséquilibré que l'était initialement la concession actuelle.**

Il convient cependant de rester vigilant : **la volonté de faire aboutir la procédure avant la fin de la concession actuelle ne doit pas conduire à négliger les intérêts financiers de l'État.**

Le rapporteur spécial proposait ainsi à la suite de son contrôle (recommandation n° 3) qu'« *afin de préserver les finances publiques et d'assurer l'avenir du Stade de France, une décision sur son exploitation après 2025 doit être formalisée d'ici la fin de l'année [2019] pour pouvoir être menée à bien avant l'organisation des deux compétitions internationales de 2023 et 2024.* » **L'application de cette recommandation aurait permis pour l'État d'aborder les négociations avec de plus grandes marges de manœuvre.**

## **B. LA PROCÉDURE DE RENOUVELLEMENT DE LA CONCESSION DOIT GARANTIR LES INTÉRÊTS FINANCIERS DE L'ÉTAT**

### **1. La procédure de cession était pertinente du point de vue financier pour l'État, mais elle n'a pas eu le succès escompté**

Le lancement simultané de la procédure de cession et de concession devait permettre à l'État de **choisir *a posteriori* entre la cession et le renouvellement de la concession du Stade de France en fonction des offres déposées.**

Le lancement de deux procédures parallèles de mise en concurrence **est inhabituel, et soulève des questions juridiques.** L'étude de 2021 menée par le cabinet Finance Consult le soulignait déjà : « *il est juridiquement très délicat de mettre en œuvre une procédure qui permettrait d'aboutir à la conclusion, au choix, de plusieurs montages, et notamment tout à la fois d'une concession, d'une AOT et d'une cession.* »<sup>2</sup> Pour cette raison, le cabinet préconisait de ne pas

---

<sup>1</sup> Cour des comptes, Note d'exécution budgétaire de l'exercice 2023 de la mission « Sport, jeunesse et vie associative », avril 2024, page 53.

<sup>2</sup> Mission d'étude pour l'État sur l'avenir post 2025 du Stade de France, Groupement Finance Consult – Adaltys – ISC – BlueRock.

mener une double procédure, mais seulement une procédure de renouvellement de concession.

Cette démarche pose en effet un problème de droit de la concurrence : **comment comparer entre elles des offres qui ne portent pas sur le même type de marché (concession et vente) ?** Il est nécessaire de pouvoir objectiver les offres, c'est-à-dire de trouver des critères de comparaison qui soient applicables dans le même temps pour une concession et pour une vente. Le risque était de se retrouver à « *comparer ce qui n'est comparable, ce qui rendrait très difficile une notation et une mise en perspective des offres entre elles* »<sup>1</sup>, ou d'avoir des critères tellement souples qu'ils deviendraient inopérants.

Selon la direction des sports, la solution retenue était de **départager les offres au sein de chacune des procédures (cession et renouvellement de la concession), puis ensuite, au regard des offres retenues, de départager entre la cession et le renouvellement de la concession, en choisissant l'option qui serait la plus avantageuse pour l'État.**

**De plus, même si juridiquement elle pouvait interroger, la décision de ne fermer aucune porte en lançant en parallèle une procédure de cession est financièrement louable.** D'ailleurs, si davantage de candidats s'étaient positionnés pour la cession, cela aurait pu permettre une augmentation de la concurrence, ce qui aurait été bénéfique pour l'ensemble de la procédure.

En tout état de cause, **la procédure de cession du Stade de France ayant été arrêtée en l'absence de candidat, la question juridique ne se pose plus.**

La seule offre déposée pour la procédure de cession ayant été jugée irrecevable par les services instructeurs au motif que le dossier était incomplet, l'offre devait en effet être donc être considérée comme irrégulière. Interrogée sur la question de savoir si le recours formulé par un membre du groupement pourrait avoir des conséquences sur la procédure de renouvellement de concession, **la direction des sports a indiqué que le risque juridique était mineur : même dans le cas où une procédure devait être réouverte, elle serait vraisemblablement fermée rapidement faute de candidats, les autres membres du groupement n'ayant pas participé au recours.**

Toutefois, **le fait même qu'*in fine* un seul candidat se soit positionné sur la vente du Stade n'était pas optimal.** Le droit de la concurrence n'interdit pas de mener à terme une vente pour laquelle seul un candidat s'est déclaré, mais faute de comparaison, il aurait été délicat d'objectiver l'offre. La situation soulève ainsi une interrogation sur l'attractivité de la procédure : les critères de la cession étaient-ils adaptés ?

---

<sup>1</sup> Mission d'étude pour l'État sur l'avenir post 2025 du Stade de France, Groupement Finance Consult - Adaltys - ISC - BlueRock.

Dans le cadre de la procédure de cession, désormais abandonnée, il était prévu que l'acquéreur soit soumis aux obligations suivantes :

- il devait maintenir la vocation sportive du Stade de France pendant 25 ans ;

- il devait accueillir prioritairement pendant une période de 25 ans les événements organisés par la Fédération Française de Rugby et la Fédération Française de Football, ainsi que les Grands événements sportifs internationaux ;

- il devait réaliser un « socle minimum de travaux », qui devaient notamment comprendre les mises à niveau et/ou adaptations des dispositifs en lien avec la sécurité publique. Selon la direction des sports, **ce socle minimal de travaux portait essentiellement sur l'entretien de l'enceinte**, et ils n'auraient donc pas été aussi importants que dans le cadre d'une concession.

**Ces contraintes représentent un compromis entre la perte de contrôle par l'État, et la nécessité de préserver le rôle que revêt l'enceinte pour le rayonnement sportif de la France à l'international.**

Elles pouvaient néanmoins conduire à rendre le rachat du Stade de France moins attractif, par rapport à un rachat « sans contrepartie », comme ont pu l'indiquer devant le rapporteur spécial certaines personnes auditionnées.

**Il est cependant difficile d'imaginer que l'État aurait pu proposer une cession avec moins d'obligations que celles qui viennent d'être présentées : le risque aurait été dès lors que le Stade de France perde sa dimension symbolique et patrimoniale.** La cession aurait été particulièrement difficile à accepter au niveau social et politique.

Le maintien de la vocation sportive de l'enceinte et l'organisation prioritaire des événements sportifs internationaux étaient davantage un point de départ dans les négociations qu'un aboutissement.

**D'une manière générale, il n'aurait pas été concevable de n'imposer aucune obligation en cas de vente. Au regard de la spécificité du Stade de France, les critères retenus ne paraissaient donc pas inadéquats.**

## **2. La procédure de renouvellement de la concession est encore en cours**

**Des négociations sont actuellement en cours avec les candidats pour le renouvellement de la concession.** Le présent rapport de suivi n'a pas vocation à détailler les critères retenus par l'État ni les projets des candidats, afin, de ne pas interférer sur le déroulement de la procédure. Les remarques qui vont suivre porteront donc sur la procédure et sur le cahier des charges d'un point de vue général.

Le recours à une concession implique de définir les missions de « service public » assignées au Stade, d'estimer les conséquences de ces missions sur l'équilibre économique de la future concession, et en conséquence de déterminer le niveau de la subvention, si celle-ci se justifie.

La Cour des comptes indique que la direction des sports « *précise avoir inclus dans l'appel public à candidature les principes qui pourraient structurer la future concession, dont le renforcement de l'attractivité et du dynamisme de l'équipement, et défini plusieurs caractéristiques importantes pour son modèle économique.* » Parmi ces éléments sont inclus :

- l'accueil prioritaire de la FFF et de la FFR, ainsi que des grands événements sportifs internationaux ;
- la possibilité d'accueillir d'autres événements sportifs et culturels ;
- la valorisation de certains espaces non construits de l'emprise du Stade ;
- un socle minimal de travaux à la charge du concessionnaire.

Cependant, les magistrats financiers précisent que « *plusieurs critères déterminants pour l'équilibre économique du contrat, dont le nombre de matchs annuels et le maintien des capacités du stade, n'ont toutefois pas été prescrits dans le cahier des charges. En conséquence, aucun montant de subvention de l'État n'a été imposé aux candidats malgré l'objectif fixé de neutralité pour les finances publiques.* »<sup>1</sup>

La Cour des comptes estime en effet qu'il aurait été nécessaire, en amont de la rédaction du cahier des charges, de **fixer le quantum des matchs et les tarifs de location du Stade aux fédérations françaises de football et de rugby**. Ceux-ci relèveraient alors des relations entre l'État (concedant) et des fédérations, et non plus de conventions signées entre le concessionnaire et les fédérations comme c'est le cas actuellement.

Toutefois, la définition en amont du quantum de matchs ainsi que des tarifs de location, si elle est justifiée dans son principe, **semble toutefois difficile à mettre en œuvre en pratique** : il n'est pas dans l'intérêt des fédérations de « dévoiler leurs cartes » avant la discussion des offres des candidats. Par ailleurs, la mise à disposition du stade aux fédérations ne s'analyse pas comme une simple location assortie d'un loyer, mais comme un ensemble complexe de prestations techniques et de relations commerciales, que seul l'exploitant du est à même de négocier avec chacune des fédérations. **Le schéma retenu actuellement par le comité de pilotage de laisser les fédérations négocier librement avec les candidats paraît à cet égard pertinent.** L'éventuel montant de subvention de l'État pourra donc être défini *a posteriori*.

---

<sup>1</sup> Cour des comptes, Note d'exécution budgétaire de l'exercice 2023 de la mission « Sport, jeunesse et vie associative », avril 2024, page 52.

**Concernant la conduite de la procédure de renouvellement de la concession, il convient de rester vigilant quant au risque de défaut d'information des candidats.** Le concessionnaire actuel, qui a bâti le stade et qui le gère depuis désormais trente ans, dispose d'informations précieuses sur le fonctionnement de l'enceinte. Il est ainsi nécessaire que le concessionnaire actuel participe pleinement à la procédure, de sorte que l'ensemble des candidats disposent des informations pertinentes relatives au renouvellement de la concession, au risque sinon qu'il y ait de créer des asymétries préjudiciables.

**Cette question des asymétries d'information n'est pas secondaire.** Elle peut représenter un risque juridique (annulation de la procédure faute d'équité entre les candidats), et elle peut se révéler dommageable d'un point de vue financier, en réduisant la qualité des offres.

À cet égard, selon les informations transmises au rapporteur spécial, **le Consortium du Stade de France s'est engagé à permettre aux candidats de visiter le stade quand ils le souhaitent. Par ailleurs, au titre du protocole de fin de concession conclu avec l'Etat, le concessionnaire actuel s'est engagé à fournir à l'administration toutes les informations nécessaires à la conduite de la procédure. La direction des sports précise en outre que la totalité des diagnostics techniques ont été réalisés et mis à disposition des candidats.**

D'une manière générale, **l'ensemble des personnes auditionnées par le rapporteur spécial a souligné la qualité du travail mené par Fin Infra.**

### **3. Les fédérations sportives devront être davantage intégrées dans la nouvelle concession**

Quels que soient les critères retenus, **la prise en compte des intérêts de la Fédération française de football et de la Fédération française de rugby sera indispensable.** Dans son rapport de 2019, le rapporteur spécial défendait déjà que « *l'avenir du Stade de France passe donc par une intégration plus forte des fédérations sportives titulaires des droits commerciaux des manifestations sportives qu'elles organisent.* »<sup>1</sup> Faute de club résident, les fédérations sportives sont en effet des partenaires indispensables du Stade de France.

**Le rachat du Stade par les fédérations est exclu à court terme, mais une gouvernance plus intégrée n'est pas hors de portée.** Les dirigeants de la Fédération française de football ont ainsi affirmé au rapporteur spécial qu'ils n'étaient pas hostiles à un « modèle de gouvernance plus intégré », mais à la condition que le modèle économique soit plus favorable qu'il ne l'est actuellement.

---

<sup>1</sup> Jouons collectif pour l'avenir du Stade de France, rapport d'information de M. Éric Jeansannetas fait au nom de la commission des finances, 26 juin 2019, page 31.

## EXAMEN EN COMMISSION

Réunie le mardi 9 juillet 2024 sous la présidence de M. Claude Raynal, président, la commission a entendu une communication de M. Éric Jeansannetas, rapporteur spécial, sur le suivi des recommandations du rapport « Jouons collectif pour l'avenir du Stade de France ».

**M. Claude Raynal, président.** – Nous poursuivons nos travaux avec la communication de M. Éric Jeansannetas, rapporteur spécial de la mission « Sport, jeunesse et vie associative » pour le suivi des recommandations de son rapport *Jouons collectif pour l'avenir du Stade de France*.

**M. Éric Jeansannetas, rapporteur spécial.** – En tant que rapporteur spécial de la mission « Sport, jeunesse et vie associative », j'avais choisi en 2019 de mener un contrôle budgétaire sur le Stade de France, qui a donné lieu au rapport susmentionné. Je vous présenterai aujourd'hui le suivi des recommandations que j'y avais formulées. En ce jour de match de l'équipe de France, il est particulièrement opportun que nous nous retrouvions une nouvelle fois à discuter de l'enceinte qui a vu la victoire des Bleus lors de la Coupe du monde de 1998.

Mes travaux avaient vocation à anticiper la fin de la concession du Stade de France, prévue à l'été 2025. Tout l'enjeu était d'éviter de reproduire les erreurs qui avaient été commises au moment de la négociation du contrat de concession, en 1995. Celles-ci s'étaient révélées dommageables pour les finances publiques.

Je vais revenir rapidement sur le contexte. Celui-ci est important pour comprendre le sens des recommandations que j'avais formulées il y a cinq ans.

La Coupe du monde de football de 1998 a été attribuée à la France en 1992. Il était nécessaire de construire en un temps record un stade d'une capacité de 80 000 places. La mission a été confiée à un consortium, composé des entreprises Vinci et Bouygues, qui a accompli une véritable prouesse technique et architecturale en érigeant le Stade en seulement trois ans et qui, en contrepartie, a obtenu l'exploitation de l'enceinte dans le cadre d'une concession d'une période de trente ans, à partir de 1995.

Pour garantir la rentabilité économique de l'infrastructure, l'État s'était engagé à la présence d'un club résident, faute de quoi le contrat stipulait le versement au concessionnaire d'une indemnité compensatrice. Or l'arrivée d'un tel club au Stade de France s'est rapidement révélée une « chimère », pour reprendre une expression de la Cour des comptes. L'État a donc été contraint de verser une indemnité au consortium, jusqu'à ce que celle-ci soit supprimée en 2013.

En fin de compte, elle aura coûté 121,6 millions d'euros aux finances publiques entre 1998 et 2013. Il faut y ajouter 191,2 millions d'euros de subventions versées au moment de la construction. *A contrario*, le Stade de France n'a pratiquement pas rapporté de recettes nettes à l'État.

Le contrat de concession était manifestement déséquilibré, ce qui a eu également des conséquences juridiques regrettables. En effet, le document a été jugé illégal par le tribunal administratif de Paris en 1996. Une loi de validation a été adoptée rapidement, la même année, afin que cette décision n'empêche pas la construction du Stade. Cette loi a ensuite elle-même été déclarée contraire à la Constitution par le juge constitutionnel, dans le cadre d'une question prioritaire de constitutionnalité soulevée en 2010. Un avenant a été signé en 2013 pour tenter de régulariser la situation, mais, de l'avis majoritaire, le contrat demeure fragile juridiquement.

Dans le même temps, la Fédération française de rugby et la Fédération française de football ont remis en cause l'économie du contrat. En effet, faute de club résident, les fédérations sont les principaux partenaires du Stade. Ces acteurs estimaient que la répartition des recettes se réalisait à leur détriment. Après une renégociation des conventions qui les liaient au consortium, elles ont néanmoins décidé de rester dans l'enceinte.

Vous comprenez maintenant l'importance des négociations qui se tiennent actuellement sur l'avenir du Stade de France. L'objectif est de concevoir un modèle d'exploitation plus équilibré entre les parties et plus protecteur des finances publiques que celui de 1995.

J'avais ainsi formulé trois recommandations dans mon rapport de 2019. Dans la première, je recommandais de conclure dans les douze mois les conventions de stade pour la Coupe du monde de rugby et pour les Jeux olympiques et paralympiques de 2024. Dans la seconde, je préconisais de formaliser d'ici à la fin de l'année 2019 un accord concernant les travaux à réaliser pour les Olympiades. Pour rappel, 43 des 48 épreuves d'athlétisme, le tournoi de rugby à sept et la cérémonie de clôture seront organisés au Stade de France.

Concernant les conventions de stade, celle portant sur la Coupe du monde de rugby a été signée dans des délais proches de ceux que je préconisais, et elle n'impliquait pas d'engagement financier de la part de l'État. Quant aux Jeux olympiques et paralympiques, l'accord sur les travaux n'a pas été formalisé à la fin de l'année 2019, mais un peu plus tard, en avril 2020. Les travaux, qui ont été principalement menés par la Société de livraison des ouvrages olympiques (Solideo), ont néanmoins été réalisés dans les temps et dans le respect de la maquette budgétaire. La Solideo a fait une nouvelle fois la preuve de sa bonne gestion, que j'avais eu l'occasion de souligner lors de l'examen du dernier projet loi de finances.

Les conventions sur la compensation des pertes d'exploitation et de la mise à disposition du stade ont en revanche été formalisées plus tardivement, en décembre de l'année dernière. Les dispositions de ces accords sont cependant respectueuses des finances publiques. Le coût du loyer et des frais techniques découlant de la mise à disposition se situe dans la moyenne des autres contrats du Comité d'organisation des Jeux olympiques et paralympiques (Cojop). En outre, l'État a obtenu de ne pas prendre en charge les pertes d'exploitation, estimées à 15 millions d'euros. En contrepartie, la concession a été prolongée d'un mois, et l'État ne percevra pas le produit de deux redevances. Il est peu probable que le produit de ces deux redevances dépasse les 15 millions d'euros, sachant que depuis 1995, elles ont rapporté à l'État, en cumulé, moins de 3 millions d'euros. Même si cela devait être le cas, il n'aurait pas été raisonnable de prendre un tel risque. Je pense donc que nous pouvons nous satisfaire de cet accord. Dans l'ensemble, je peux affirmer que le Stade de France est prêt pour les Jeux olympiques et paralympiques.

J'en arrive à la troisième recommandation de mon rapport : formaliser d'ici à la fin de l'année 2019 une décision sur l'avenir du Stade de France après 2025, afin que la mise en concurrence puisse être idéalement terminée avant les deux événements internationaux de 2023 et de 2024.

En fin de compte, la décision de mener de façon simultanée une procédure de renouvellement de la concession et une procédure de cession n'a été prise qu'en 2022, la mise en concurrence a été lancée le 30 mars 2023, et le choix du futur exploitant du Stade de France sera postérieur aux Jeux olympiques et paralympiques. Ce retard s'explique notamment par la décision tardive de lancer une procédure de cession en parallèle de la procédure de concession, ce qui a nécessité des expertises complémentaires. La procédure de cession a d'ailleurs finalement été abandonnée, après que le dossier du seul candidat a été déclaré irrecevable.

Dans tous les cas, les délais pour la négociation avec les candidats sont contraints. Une décision plus en amont aurait offert à l'État une plus grande marge de manœuvre. La direction des sports et la mission d'appui au financement des infrastructures (Fin Infra) m'ont assuré que les dates seraient tenues, et je n'ai rien identifié qui laisserait penser que ce ne serait pas le cas. Il convient toutefois de rester vigilant et de ne pas négliger les intérêts financiers de cette opération pour l'État.

La prise en compte des intérêts de la Fédération française de football (FFF) et de la Fédération française de rugby (FFR) sera par ailleurs indispensable. Faute de club résident, les fédérations sportives sont les seules qui peuvent garantir la rentabilité économique du Stade de France. Mettre en place un modèle d'exploitation qui permette le développement économique de l'enceinte tout en préservant les finances publiques : c'est uniquement de cette manière que le Stade de France pourra demeurer un symbole des ambitions sportives de notre pays.

**M. Jean-François Husson, rapporteur général.** – Je vous remercie de ce travail sur le suivi de l'exploitation de cet équipement qui, manifestement, a été construit dans une certaine urgence. Comment expliquez-vous que le Stade de France n'ait jamais accueilli de club résident ? Le sujet est capital : s'il y avait un club résident, il y aurait des recettes et l'équilibre financier serait plus facile à atteindre. Il existe pourtant à Paris des clubs de football et de rugby assez ambitieux, d'où mon interrogation.

**M. Thierry Cozic.** – La direction du Paris Saint-Germain avait un temps envisagé de racheter le Stade de France avant de se rétracter. En sait-on plus sur les raisons qui l'ont poussée à renoncer ?

**Mme Christine Lavarde.** – Il y a quelques années, dans le cadre du groupe d'études « Pratiques sportives et grands événements sportifs », nous avons visité les installations du Stade de France. À l'époque se posait déjà la question du club résident et l'hypothèse d'une équipe de e-sport avait été évoquée. Bien qu'elle nécessite des aménagements de l'enceinte, cette hypothèse ne semble pas avoir été écartée. Où en est-on aujourd'hui ?

Par ailleurs, le Stade de France, qui était jusqu'à présent très enclavé, communique désormais directement, grâce à une passerelle, avec la nouvelle piscine olympique. Malgré le fait que ces deux équipements n'ont pas le même propriétaire – État d'un côté, métropole du Grand Paris de l'autre –, des synergies ont-elles été pensées pour un environnement sportif plus général ?

**M. Michel Canévet.** – Je remercie à mon tour le rapporteur spécial pour la qualité de son rapport. Peut-on dire que cette opération aura été financièrement intéressante pour l'État ? N'aurait-il pas mieux valu que ce dernier construise lui-même le Stade de France ? Quel est le bilan en termes de coûts réels ?

Par ailleurs, les problèmes de sécurité liés à l'accès au Stade de France sont-ils résolus, ou bien reste-t-il en la matière des investissements importants à consentir ?

Enfin, certains clubs de football – à Lyon et prochainement à Brest – construisent eux-mêmes leur stade. Ce modèle est-il appelé à prospérer en France ou vaut-il mieux selon vous suivre celui du Stade de France ?

**M. Éric Jeansannetas, rapporteur spécial.** – Comme a pu le souligner la Cour des comptes, l'histoire du club résident est une sorte de chimère. Le Racing club, deuxième club professionnel à Paris, ou encore le Red Star, qui reste très attaché à son stade, ont fait partie des nombreux clubs qui ont été sollicités.

Parmi les freins figurent sans doute des difficultés de mobilité et d'acheminement des spectateurs. Quel club en France est en mesure de remplir la jauge, énorme, de 80 000 spectateurs ? À l'époque, pas même le PSG n'y serait parvenu- et le PSG d'aujourd'hui y parviendrait seulement à

l'occasion de grands matchs européens, PSG-Real Madrid par exemple, ou de belles affiches du championnat de France comme PSG-Marseille. Il reste que lors des auditions que nous avons menées cette année dans le cadre du renouvellement de la concession, le sujet du club résident n'a même pas été évoqué.

Madame Lavarde, le club de e-sport Team Vitality s'entraîne en effet actuellement au Stade de France et il est qualifié de « club résident », sans pour autant que la condition de présence d'un « club résident » dans le contrat soit juridiquement satisfaite. Comme l'a montré l'audition de M. Coppey, le concessionnaire actuel est très ouvert à tous les types d'activités – concerts, e-sport, etc. – et il témoigne d'un attachement particulier à nos deux équipes de France de rugby et de football.

Sur ce dernier point, les négociations sont en cours. Il est donc difficile d'en parler, mais les fédérations ne décideront d'aller au Stade de France que si elles y trouvent un intérêt économique. Lorsque nous avons auditionné en 2019 le président de la Fédération française de football, la France venait d'organiser l'Euro. De nouveaux stades pouvant accueillir 60 000 spectateurs avaient été construits et Noël Le Graët envisageait de faire voyager l'équipe de France à travers le territoire, en ayant probablement l'idée de faire jouer la concurrence pour bénéficier de conditions de location du Stade de France plus favorables.

Pour Bernard Laporte, alors président de la Fédération française de rugby, l'intérêt du Stade de France résidait dans la rémunération des hospitalités, ces billets très bien payés par les clients VIP. La Fédération française de rugby s'est en effet spécialisée dans ces recettes très importantes.

Les négociations entre la Mairie de Paris et le PSG sur l'acquisition du Parc des princes ayant été rompues, un dossier a été monté pour l'acquisition du Stade de France. Là encore, les travaux s'annonçaient considérables, puisqu'il était question de transformer le Stade de France en s'inspirant du stade de Dortmund. Tout cela a finalement été abandonné et le PSG a retiré son offre d'achat. Le contrat de cession comportait notamment l'obligation d'accueillir pendant vingt-cinq ans les équipes de France et la réalisation de travaux. Or le PSG considérait comme délicat, s'il devenait propriétaire du Stade de France, d'accepter cette contrainte.

Il semblerait que le PSG travaille aujourd'hui sur l'acquisition de terrains en Île-de-France, qui seraient plutôt bien desservis par les transports en commun. Il s'agirait de construire un stade à l'image de ceux des grands clubs européens. En Angleterre et en Allemagne notamment, le stade est non pas seulement une pelouse verte sur laquelle des joueurs courent derrière un ballon, mais un véritable objet économique. Le Stade de France l'est d'ailleurs déjà, puisqu'il accueille de nombreux visiteurs, des séminaires, etc.

Lors de notre visite, nous avons eu l'occasion de découvrir le poste de commandement sécurité du Stade de France, qui compte près de 70 postes de travail équipés de caméras et d'écrans de contrôle. On y voit tout, partout, tout le temps. Il semblerait que depuis les événements dramatiques liés à l'accueil des supporters de Liverpool, les éléments de sécurité aient été bien pris en compte. Certes, les Jeux olympiques sont par nature plus paisibles qu'une rencontre de football. L'enjeu sera toutefois d'assurer la rotation entre la session du matin et la session du soir : 80 000 personnes doivent ainsi laisser place à 80 000 autres, parfois en l'espace de trois heures.

**M. Jean-Raymond Hugonet.** – Le jour de la finale de la Ligue des champions, l'équipement de sécurité du Stade de France n'était nullement en cause. Il est clairement avéré – j'ai été membre de la commission d'enquête sur cette question – que les événements qui sont survenus sont imputables non pas à des supporters avinés, anglais ou espagnols, mais à une défaillance dans l'organisation qui n'a rien à voir avec le football. Tout se passait très bien sur ce plan. Les incidents sont liés à un défaut d'organisation et à l'action de malfaisants locaux, qui auraient pu déboucher sur un drame. Le jour de la finale, j'ai moi-même partagé sur l'esplanade un excellent moment de convivialité avec des supporters de Liverpool avant d'entrer dans le stade. Il n'y a donc aucun problème de ce côté-là.

Par ailleurs, il est de notoriété publique que le Paris Saint-Germain, même s'il a déposé un dossier en ce sens, n'a jamais eu l'intention d'acheter le Stade de France. Ce serait une erreur absolue qui lui coûterait une fortune et il ferait mieux, à la place, de se construire un nouveau stade. Il s'agissait simplement d'un élément de pression dans la négociation avec la maire de Paris au sujet du rachat du Parc des princes.

**M. Éric Jeansannetas, rapporteur spécial.** – En ce qui concerne le modèle, nous avons plutôt préconisé en 2019 un modèle calqué sur celui de l'Aviva Stadium de Dublin, dans lequel les fédérations sont non seulement des utilisatrices, mais des actionnaires du pool. Ce modèle s'approche de celui que décrivait Michel Canévet à Brest et à Lyon : les clubs y construisent un grand stade qui leur garantit certaines recettes. Ce scénario a été écarté.

Le modèle retenu pour le Stade de France a-t-il été intéressant pour l'État ? Une chose est sûre : il serait impossible aujourd'hui de construire un tel stade en France en seulement trois ans, de surcroît sur un site abritant une ancienne usine à gaz. À cet égard, les constructeurs ont réalisé quelques exploits pour construire ce stade dans un temps record.

**M. Jean-Raymond Hugonet.** – La concession qu'ils allaient signer incitait à l'exploit !

**M. Éric Jeansannetas, rapporteur spécial.** – Sans doute ! Toujours est-il que tout cela a été renégocié et que la situation est meilleure que dans le contrat initial, depuis la suppression de l'indemnité en 2013, l'État n'a ni gagné ni perdu de l'argent. Les délais de négociation de la nouvelle concession

devraient être respectés et la décision sera annoncée dans l'année 2024 ou au premier semestre 2025. C'est tout ce que je suis autorisé à vous dire aujourd'hui.

Enfin, la passerelle vers le Centre aquatique olympique a été intégrée dans les études préparatoires aux travaux du Stade de France qui ont été réalisées par la Solideo. Le projet tient compte de cette passerelle, qui peut en effet contribuer à créer une plateforme sportive intéressante.

**La commission a autorisé la publication de la communication du rapporteur spécial sous la forme d'un rapport d'information.**



## **LISTE DES PERSONNES ENTENDUES, DES CONTRIBUTIONS ÉCRITES ET DES DÉPLACEMENTS**

**M. Fabien GAY, sénateur de la Seine-Saint-Denis (groupe Communiste  
Républicain Citoyen et Écologiste - Kanaky).**

### **Ministère des Sports et des Jeux olympiques et paralympiques - Direction des Sports**

- M. Jérôme FOURNIER, chef de service adjoint à la Directrice des sports ;
- M. Omar MOKEDDEM, chef du bureau de la mission financière ;
- M. Thomas ALAZARD, chargé de mission au bureau de la mission financière ;
- Mme Hélène TRELHU, chargée de mission au bureau juridique.

### **Comité d'organisation des Jeux olympiques et paralympiques (COJOP)**

- M. Édouard DONNELLY, directeur exécutif des opérations de Paris 2024 ;
- Mme Sandrine Rousseau, responsable du Cluster Paris Nord ;
- M. Barthélémy Imbault, Deputy Cluster General Manager.

### **Fédération Française de Football (FFF)**

- M. Jean-François VILOTTE, directeur général ;
- M. François BIGOT, responsable des affaires institutionnelles et internationales.

### **Fédération Française de Rugby (FFR)**

- M. Claude HELIAS, trésorier général.

### **Paris-Saint Germain Football Club**

- M. Victoriano MELERO, secrétaire général.

### **Consortium Stade de France**

- M. Pierre COPPEY, président ;
- M. Loïc DUROSELLE, directeur général délégué.

**Société de livraison des ouvrages olympiques (Solideo)**

- M. Thibaut CHAGNAS, directeur général adjoint et secrétaire général ;
- Mme Armelle RICHARDOT, directrice des programmes ;
- Mme Aurélie SABATIER, responsable des relations institutionnelles.

**Mission d'appui au financement des infrastructures (FIN INFRA)**

- M. Jean BENSÂÏD, directeur.

**Contribution écrite**

**Délégation interministérielle aux Jeux olympiques et paralympiques 2024 (DIJOP)**

**Déplacement au Stade de France**

## TABLEAU DE MISE EN ŒUVRE ET DE SUIVI (TEMIS)

Recommandations formulées dans le cadre du rapport de 2019	Acteurs concernés	Application
<p><b>Recommandation n° 1 :</b> Afin de ne pas être exposé, même indirectement, à des risques financiers, l'État doit pleinement s'investir auprès des parties pour qu'elles concluent dans les douze prochains mois les conventions de mises à disposition du stade pour les deux prochaines compétitions internationales, dans des conditions juridiquement robustes et financièrement acceptables.</p>	<p>Comité de pilotage du Stade de France</p>	<p>- La convention de stade pour la Coupe du monde de rugby a été signée le 12 octobre 2020. Elle ne comporte aucun engagement financier de l'État vis-à-vis du Consortium du Stade de France.</p> <p>- La convention de stade pour les Jeux olympiques et paralympiques, qui règle la question des frais de mise à disposition, a été signée tardivement, le 27 décembre 2023. Ses dispositions sont cependant relativement équilibrées entre les acteurs, et la mise à disposition du Stade de France au Comité d'organisation des Jeux olympiques et paralympiques à partir du 1<sup>er</sup> juin 2024 s'est déroulée sans difficulté.</p>
<p><b>Recommandation n° 2 :</b> afin d'assurer la livraison à temps de l'enceinte rénovée et de respecter les obligations financières de chacun, il importe de formaliser d'ici la fin de l'année 2019 un accord entre l'État et le concessionnaire sur les travaux nécessaires pour les Olympiades de 2024 et la répartition de leur financement.</p>	<p>Comité de pilotage du Stade de France</p>	<p>La convention de « modernisation du Stade de France » a été signée entre la Société de livraison des Jeux olympiques et paralympiques (Solidéo) et le Consortium du Stade de France le 27 avril 2020. La date de signature est un peu postérieure aux préconisations du rapporteur spécial, mais les principaux travaux du Stade de France relatifs aux Jeux olympiques et paralympiques ont été achevés dans les délais, et le budget de la Société de livraison des ouvrages olympiques a été respecté.</p>
<p><b>Recommandation n° 3 :</b> afin de préserver les finances publiques et d'assurer l'avenir du Stade de France, une décision sur son exploitation après 2025 doit être formalisée d'ici la fin de l'année pour pouvoir être menée à bien avant l'organisation des deux compétitions internationales de 2023 et 2024. L'engagement des fédérations françaises de football et de rugby en constitue l'axe central, ce qui doit conduire à envisager la cession du Stade de France, seule à même d'écartier tout risque financier ultérieur pour l'État.</p>	<p>Comité de pilotage du Stade de France</p>	<p>La décision de mener une double procédure de cession et de renouvellement de la concession n'a été prise qu'en 2022, et celle-ci a été lancée le 30 mars 2023. Ces dates sont nettement plus tardives que ce que préconisait le rapporteur spécial, et en conséquence, l'administration dispose d'un temps contraint pour mener les négociations relatives à la nouvelle concession.</p> <p>À ce stade, il n'y a pas de risques majeurs à signaler sur le processus, qui est mené avec sérieux par le service Fin Infra, mais il faut demeurer vigilant à ce que les intérêts financiers de l'État soient préservés.</p>