

## **L'efficacité du financement public des stades : l'échec du modèle français**

## **The Effectiveness of Stadiums Public Funding: The French Model Failure**

## **La efectividad de la financiación pública de los estadios: El fracaso del modelo francés**

Jeremy Moulard, Nadine Dermitt-Richard et Christophe Durand

Volume 23, numéro 3, 2019

Le management public entre confiance et défiance  
Public Management Between Trust and Distrust  
Gestión pública entre la confianza y la desconfianza

URI : <https://id.erudit.org/iderudit/1062207ar>

DOI : <https://doi.org/10.7202/1062207ar>

[Aller au sommaire du numéro](#)

### Résumé de l'article

Cette contribution évalue les résultats du programme de construction de 13 stades français mené conjointement entre le secteur public et privé entre 2008 et 2016. L'objectif visé par le programme était notamment de permettre le développement économique du football professionnel, à l'instar de ce qui a été observé en Allemagne à la suite d'un programme similaire entre 2001 et 2006. Les indicateurs utilisés pour effectuer une analyse comparée France-Allemagne, montrent que les résultats attendus ne sont pas atteints. Des propositions d'explications sont présentées permettant de conclure sur la nécessité d'une co-construction des programmes de rénovation des équipements sportifs français.

### Éditeur(s)

HEC Montréal  
Université Paris Dauphine

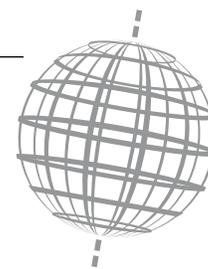
### ISSN

1206-1697 (imprimé)  
1918-9222 (numérique)

[Découvrir la revue](#)

### Citer cet article

Moulard, J., Dermitt-Richard, N. & Durand, C. (2019). L'efficacité du financement public des stades : l'échec du modèle français. *Management international / International Management / Gestión Internacional*, 23(3), 30–44.  
<https://doi.org/10.7202/1062207ar>



# L'efficacité du financement public des stades : L'échec du modèle français

## The Effectiveness of Stadiums Public Funding : The French Model Failure

### La efectividad de la financiación pública de los estadios : El fracaso del modelo francés

JEREMY MOULARD

UFR STAPS - Normandie Université,  
EA 3832 CETAPS - CESAMS  
(EA4260)

NADINE DERMIT-RICHARD

Université de Rouen  
UFR STAPS — CETAPS (EA 3832)

CHRISTOPHE DURAND

Université de Caen Normandie, 'ED  
556 HSRT.  
UFR STAPS — CESAMS (EA4260)

#### RÉSUMÉ

Cette contribution évalue les résultats du programme de construction de 13 stades français mené conjointement entre le secteur public et privé entre 2008 et 2016. L'objectif visé par le programme était notamment de permettre le développement économique du football professionnel, à l'instar de ce qui a été observé en Allemagne à la suite d'un programme similaire entre 2001 et 2006. Les indicateurs utilisés pour effectuer une analyse comparée France-Allemagne, montrent que les résultats attendus ne sont pas atteints. Des propositions d'explications sont présentées permettant de conclure sur la nécessité d'une co-construction des programmes de rénovation des équipements sportifs français.

**Mots clés :** Stades, Financement public, évaluation, gouvernance publique

#### ABSTRACT

This contribution aims to evaluate the results of 13 programmes of French stadiums construction/renovation, jointly conducted by State and local authorities between 2008 and 2016. The objective was to contribute to the development of professional football economies, on the model of Germany's programmes implemented between 2001 and 2006. The study compares France and Germany. It shows that the French programmes have failed to achieve the desired results. The study concludes on the necessity to realise a co-construction for the future French programmes of sports equipment.

**Keywords :** Stadiums, public financing, evaluation, public governance

#### RESUMEN

Este trabajo evalúa los resultados del programa de construcción de 13 estadios franceses realizados dentro del sector público y privado entre 2008 y 2016. El objetivo del programa era permitir el desarrollo económico del fútbol profesional, como en el caso de lo que se ha observado en Alemania siguiendo un programa similar entre 2001 y 2006. Los indicadores utilizados para realizar un análisis comparativo Francia-Alemania muestran que no se alcanzaron los resultados esperados. Se presentan propuestas de explicaciones permitiendo de concluir sobre la necesidad de una co-construcción de programas de renovación para las instalaciones deportivas francesas.

**Palabras clave :** Estadios, Financiamiento Público, Evaluación, Gobierno Público.

En France, 86 % des 320 000 équipements sportifs recensés sont la propriété des acteurs publics (RES, 2011). Or ce parc d'équipement est vieillissant, 40 ans en moyenne (RES, 2011) et nécessite à la fois des rénovations et de nouvelles constructions pour répondre aux évolutions des besoins. Se pose alors la question de l'adéquation durable entre des équipements construits pour des usages évolutifs. Cependant, compte tenu de la durée de vie de ces constructions, le nombre de projets de construction/rénovation de ces équipements est trop limité pour que les collectivités territoriales, porteuses de projet, puissent réellement acquérir, par apprentissage, un savoir-faire propre. De plus, un équipement sportif résulte d'une construction dont les grandes caractéristiques techniques sont quasi définitives et figées à moyen terme.

Dès lors, disposer d'un retour d'expérience sur la mise en œuvre d'un programme national d'équipements présente un intérêt certain pour les décideurs publics à la fois d'un point de vue de la méthode et des processus engagés, mais également des possibilités de transposition d'un modèle d'un lieu à un autre.

En France, Gregoir (2014) mentionne les premiers travaux d'évaluation des politiques publiques comme datant des années 1960. Elles ont depuis pris des formes très diverses (évaluation de programmes, de services..) sous l'impulsion d'acteurs multiples aboutissant toutefois à une « absence d'institutionnalisation » de ces pratiques (Jacob, 2014; Fouquet, 2013). Plus précisément, les rapports publiés ayant pour objet les équipements sportifs par différents acteurs publics : la Cour des comptes (2017), le Parlement (Todeschini, Bailly, 2013; Savin, Mazars, 2014), ou le Ministère des sports<sup>1</sup> se

1. 4 des 64 rapports, publiés par le Ministère des Sports depuis 2010 sur son site, intègrent la question des équipements sportifs : Les besoins d'équipements sportifs en outre-mer (2016); la question de l'effet de levier des subventions des équipements par la CNDS (2014); La politique de soutien au sport professionnel et les solidarités avec le monde amateur (Duchêne, 2013) qui traite de la question des financements des stades. Le rapport sur le sport professionnel et l'exploitation des enceintes sportives (2016).

concentrent quasiment exclusivement sur le déroulement des programmes et non sur leurs effets. Ainsi, la question des modalités juridiques de financement dans le cadre de partenariats public-privé a été largement étudiée. À l'inverse, la question de l'adéquation entre les résultats obtenus et les objectifs visés n'est que peu abordée. Ainsi, le rapport Duchêne (Duchêne et al., 2013) fait le constat relatif à ces problématiques que les outils pour mesurer l'atteinte des objectifs de politiques publiques « *manquent de consistance* » et que « *le compte rendu qualitatif et quantitatif de ces actions est très insuffisant* ».

Devant ce manque, notre contribution propose d'évaluer l'efficacité d'un programme de rénovation/construction de 13 stades de football en France sur la période 2008/2016 qui a mobilisé plus de 2 milliards d'euros de fonds publics (Tableau 1). L'ampleur de l'opération de rénovation du parc de stades français permet de disposer de différents rapports publics qui ont clairement défini les objectifs visés, et d'un nombre de cas significatifs pour évaluer leurs atteintes. Cette politique publique constitue donc un cas intéressant permettant d'analyser l'efficacité de la politique menée afin d'en tirer des enseignements susceptibles d'aider les collectivités à réaliser au mieux à l'avenir des projets comparables pour d'autres types d'équipements, dans un contexte de réformes territoriales et de contrainte budgétaire croissante.

Pour traiter cette question, l'article est construit en quatre temps. Il sera tout d'abord défini le concept d'évaluation de l'efficacité d'une politique publique dans une partie théorique permettant ainsi de préciser la méthodologie à utiliser. Une deuxième partie sera consacrée à l'identification des objectifs visés dans le cas étudié et à la définition des indicateurs pour mesurer leur atteinte. Les résultats obtenus seront présentés en troisième partie. Le quatrième temps aura vocation d'analyser ces résultats au regard des objectifs définis afin de proposer des préconisations et des méthodes de projet généralisables.

### **Cadre théorique : un décideur public en recherche de cohérences**

Ce premier temps propose de préciser le concept d'évaluation des politiques publiques à travers la littérature académique générale sur le sujet, puis spécifique à celle ayant trait aux équipements sportifs.

#### **CONCEPTS ET MÉTHODOLOGIES D'ÉVALUATION DES POLITIQUES PUBLIQUES**

Les pratiques d'évaluation des politiques publiques (PP) se sont notamment développées avec l'essor du *new public management* (NPM) avec pour objectif essentiel d'évaluer la pertinence et l'efficacité des politiques mises en œuvre (Hood, 2000; Chappoz et Pupion, 2012). Ainsi, Jacob définit le concept d'évaluation d'une politique publique comme « une démarche scientifique qui examine de façon systématique et objective les processus, les produits ou les effets d'une politique ou d'un programme public, et qui, en fonction de critères définis, porte un jugement sur sa valeur et sa contribution » (Jacob, 2014). C'est pourquoi effectuer une évaluation d'une politique suppose de définir au moins trois éléments.

Le premier est l'objet à évaluer qui, selon Gibert (2010) est constitué « par tout ce que l'on peut faire rentrer dans la catégorie générique des actions de changement » dont notamment les « *programmes d'action politique* ».

Ensuite doit être défini l'objectif de l'évaluation. Ainsi, selon la Charte de la Société Française de l'Évaluation : « l'évaluation vise à produire des connaissances en vue, pour les citoyens, d'apprécier la valeur d'une politique, d'un programme, d'un dispositif, notamment quant à ses effets, et, pour les décideurs, de les aider à en améliorer sa pertinence, son efficacité, son efficacité, sa cohérence et ses impacts » (Fouquet, 2013).

Le troisième point à définir est la méthode qui doit permettre d'atteindre l'objectif visé. Nioche (2016) recense ainsi trois types de démarches. L'évaluation « *stratégique* » caractérisée par une « *methodologie scientifique* » et « *l'indépendance du chercheur* », ce qui le différencie du courant d'évaluation « *collaborative* » (Viveret, 1989; Monnier, 1993) qui repose sur l'intégration dans la démarche d'évaluation des parties concernées par la PP. Enfin, une troisième forme d'évaluation qualifiée de « *managériale* » s'inspire des techniques de contrôle de gestion (Deleau et al, 1986) et réalise un focus sur les résultats mesurés plutôt que sur le débat et/ou la perception entre parties prenantes.

Procédant à une analyse comparative de ces méthodologies dans le cadre de l'évaluation d'une politique publique, Gibert (2010) considère que la démarche d'évaluation d'une PP doit avoir pour objectif de « comparer les résultats aux ambitions » en recherchant les causes à l'origine des écarts constatés. Il ne s'agit pas de juger des résultats à l'aune d'une norme, mais d'évaluer l'atteinte des objectifs définis dans le cadre des choix politiques effectués, et d'en tirer des conclusions généralisables (Gibert, 2010). Cette comparaison peut mobiliser des méthodologies statistiques reposant sur des micro-simulations (Bozio, 2014). Toutefois, ces outils proposent de mesurer d'éventuels écarts entre les objectifs et les réalisations effectives ou prospectives, sans que soit précisée la méthode pour identifier les causes à l'origine de ces écarts. Or, cette identification constitue le fondement de l'apprentissage et de l'amélioration de l'efficacité de PP comparables futures.

Devant ce manque, se développent des méthodologies complémentaires d'analyse des politiques publiques dans le cadre de « l'évaluation basée sur la théorie » (Birckmayer et Weiss, 2000; Devaux-Spartarakis, 2014; Gallié et al. 2014). Dans cette approche, l'évaluation de la PP part du principe que l'intervention publique est « un processus à décomposer » et « dont la mise en œuvre peut fortement dévier de la volonté programmatique initiale ». Dès lors, la PP est appréhendée « comme une chaîne causale allant de l'intervention initiale à l'impact final » (Devaux-Spartarakis, 2014). C'est l'analyse des liens de causalité et des hypothèses sous-jacentes à la politique menée qui doit permettre d'expliquer les résultats obtenus par la PP mise en œuvre. Les résultats sont de fait dépendants de l'écosystème dans lequel s'inscrit la PP.

Au-delà de ces aspects généraux, le cas des équipements sportifs, notamment des stades, a lui aussi généré de la littérature.

**TABLEAU 1**  
Présentation des 13 stades de football inclus dans le programme de réhabilitation du parc français entre 2008 et 2016

Stade	Club	Type de travaux	Année de livraison	Capacités avant travaux	Capacité après travaux	Cout en M€ (Stade + Extérieur)	Propriétaire	Gestionnaire	Mode Juridique d'exploitation
Stade des Alpes	GF Grenoble 38	Construction	2008	18 000	20 068	79	Grenoble Alpes Métropole	Carilis	DSP
MMArena	Le Mans FC	Construction	2011	17 801	25 064	104	Ville du Mans	Le Mans Stadium	PPP
Stade du Hainaut	Valencienne FC	Construction	2011	16 547	25 172	76	Valenciennes Métropole	Vert Marine	DSP
Stade Océane	Le Havre AC	Construction	2012	16 382	25 278	154	Communauté d'agglomération Havraise	Océane Stadium	Convention d'occupation
Pierre-Mauroy	Lille OSC	Construction	2012	18 185	49 834	585	Métropole Européenne de Lille	Elisa	PPP
Allianz Riviera	OGC Nice	Construction	2013	16 382	35 624	211	Ville de Nice	Nice Eco Stadium	PPP
Vélodrome	O. Marseille	Rénovation	2014	60 005	67 354	281	Ville de Marseille	Arema	PPP
Parc des Princes	Paris SG	Rénovation	2014	47 229	47 929	75	Ville de Paris	SESE	Convention d'occupation
Geoffroy Guichard	AS Saint Etienne	Rénovation	2015	35 565	42 000	69	St Etienne Métropole	St Etienne Métropole	Concession Domaniale
Matmut Atlantique	Girondins Bordeaux	Construction	2015	34 694	43 500	221	Ville de Bordeaux	Stade Bordeaux Atlantique	PPP
Stadium Municipal	Toulouse FC	Rénovation	2015	35 775	33 150	40	Ville de Toulouse	Ville de Toulouse	Concession Domaniale
Felix Bollaert	RC Lens	Rénovation	2015	41 233	41 600	70	Ville de Lens	RC Lens	BEA
Groupama stadium	O. Lyonnais	Construction	2016	41 069	58 000	632	O. Lyonnais	O.Lyonnais	Privé
Stade Euro 2016				<b>Moyenne</b>	<b>Moyenne</b>	<b>Total</b>			
				30 682	39 571	2 598			
Montant total du financement public				2 069					

Sources : LFP, Euro 2016 SAS, Cour des comptes 2017

### ÉVALUER LES POLITIQUES PUBLIQUES EN MATIÈRE D'ÉQUIPEMENTS SPORTIFS : COMPARAISON ENTRE OBJECTIFS DÉFINIS EX-ANTE ET RÉSULTATS OBTENUS EX-POST

En Europe et notamment en France, alors que les collectivités participent très largement au financement des enceintes sportives (Maudet et al., 2009; Juen, 2011; Breuer et al., 2011; Chaix, 2013; Drut, 2014) cette question n'a généré que peu de travaux académiques. Si dans un cadre de doctrine générale, la question de l'évaluation est assez présente (Gibert 2010 par exemple), le cas des équipements sportifs semble relativement peu observé. Toutefois, on peut en identifier un certain nombre. Les plus nombreux traitent de l'évaluation des dispositifs de partenariats publics-privés (PPP) relatifs à des équipements sportifs (Campagnac et Deffontaines, 2012; Bergeret et Bezançon, 2014) et sur les risques qui en résultent pour les collectivités qui financent (François et Marsac, 2014). D'autres travaux portent sur la pertinence du choix politique effectué entre « faire ou déléguer au secteur privé » dans le cas de remontées mécaniques (Goncalves, 2013), des complexes aquatiques (Richet et Soulé, 2007) ou encore des Arénas (Dermit-Richard 2016). En 2015, Millereux et al. ont effectué une analyse des logiques d'acteurs dans le cadre de la modernisation des stades de football en France qui souligne la « première impulsion » des collectivités publiques dans ces projets.

Aucune de ces publications n'avait pour objectif d'analyser l'efficacité d'un programme politique de construction/rénovation d'un parc d'équipement sportif financé largement sur fonds public. Dans le comblement de ce manque, cette contribution s'inscrit dans la lignée des travaux de Gibert (2010) : elle a pour objectif une comparaison quantitative et qualitative entre objectifs définis *ex-ante* et résultats obtenus *ex-post*. La démarche proposée dans le cadre de « l'évaluation basée sur la théorie » sera ensuite utilisée pour analyser les résultats obtenus afin de mettre en évidence les liens de causalité qui aboutissent aux résultats constatés.

### Présentation du cas et opérationnalisation de la méthodologie de recherche : comparer avant/après, dans deux pays, à 10 ans d'intervalle.

Le terrain de recherche est constitué par le programme de rénovation et de construction de 13 stades de football en France entre 2008 et 2016. Il sera précisé tout d'abord le contexte et les objectifs visés par cette politique, puis les modalités de sa mise en œuvre, et enfin, les données recueillies et les indicateurs permettant d'évaluer le degré d'atteinte des objectifs visés après la livraison de ces équipements.

### CONTEXTE ET OBJECTIFS : DOTER LES CLUBS ET LES TERRITOIRES D'OUTILS PROPRES À PERMETTRE UN DÉVELOPPEMENT ÉCONOMIQUE INDÉPENDANT DE LA SPHÈRE PUBLIQUE

Le football professionnel français, comme nombre de championnats, est structurellement déficitaire (Andreff, 2015). Dans le cadre des ligues ouvertes européennes, fondées sur la promotion des clubs les plus forts et la relégation des plus faibles, l'objectif des clubs est alors la maximisation de leurs performances sportives, qui dépend de leur niveau de recrutement (Sloane,

1971; Ascari et Gagnepain, 2006; Szymanski et Kuypers, 1999). En conséquence, les clubs cherchent à recruter les meilleurs joueurs possibles dans la limite de leurs moyens financiers. C'est pourquoi la performance sportive des clubs est largement dépendante de leur niveau de recettes. Ainsi le rapport Besson de 2008 portant sur la compétitivité des clubs considérait que les infrastructures des clubs, à savoir leurs stades, constituait un « handicap majeur » dans l'atteinte de cet objectif car « trop souvent vétustes, inadaptés à une fréquentation familiale et ne permettent pas d'offrir aux spectateurs un spectacle global qui permettrait d'accroître leurs recettes d'avant et d'après match ». Le rapport Seguin sur les Grands stades Euro 2016, de 2008 également, insistait sur la nécessité de moderniser le parc de grands stades français considéré en retard par rapport à nos voisins européens sur différentes variables :

- La capacité : il est notamment considéré que « ce fossé en matière de capacité d'accueil des stades se répercute logiquement sur l'affluence moyenne des stades lors des week-ends de championnats. La Bundesliga tire les bénéfices de l'effort de rénovation des stades » réalisés en Allemagne « en attirant presque deux fois plus de spectateurs par match que la Ligue 1 (39 378 contre 21 973 spectateurs). Alors qu'elle ne compte que 18 clubs contre 20 en France, elle accueille près de 3,6 millions de spectateurs de plus par saison »;
- La qualité d'accueil, mesurée par le confort, la sécurité, la facilité d'accès au stade et le nombre de sièges à prestations. Cette lacune a pour conséquence que « les spectateurs, moins présents dans les stades français, y dépensent également moins ». Alors que « la modernisation des stades enclenche un cercle vertueux qui profite à l'économie du sport : une nouvelle enceinte permet non seulement d'améliorer la part billetterie de la recette globale, mais elle génère également des recettes annexes (merchandising, restauration) plus importantes. L'exemple allemand en fournit une preuve tangible ».
- La multifonctionnalité afin d'accueillir à la fois des manifestations sportives, culturelles et commerciales (séminaires).
- Le rapport Seguin (2008) ajoutait enfin que « les collectivités locales demeurent le pivot de la rénovation des stades » car elles sont le plus souvent « propriétaires de l'enceinte et des terrains, détentrices du pouvoir de délivrer les actes administratifs nécessaires à la construction ou à la rénovation du stade, partenaires du financement des infrastructures d'accès au stade ». De fait, 19 des 20 stades de football français de Ligue 1 (2013/2014) appartiennent aux collectivités territoriales (Savin, Mazars, 2014).

### MODALITÉS DE MISE EN ŒUVRE DE LA POLITIQUE DE RÉNOVATION DU PARC DE STADE FRANÇAIS : UN EFFORT SANS PRÉCÉDENT DE L'ACTEUR PUBLIC

Afin d'opérationnaliser ces recommandations, la Loi (n° 2011-117) promulguée en 2011 adapte la législation et permet aux collectivités de mener à bien leurs projets de construction et/ou de rénovation de leur stade. Toutefois, et assez prudemment, l'État envisageait alors ce plan de rénovation comme pouvant permettre un glissement partiel du poids des investissements à venir vers la sphère privée : les clubs et leurs actionnaires. Dans le cadre de l'examen de ce projet de loi, on relève un

objectif explicite de l'acteur public : « *Les recettes que les clubs des onze villes concernées tireront de ces nouveaux équipements seront donc accrues, ce qui permettra de diminuer les subventions publiques* » et plus précisément, ces projets « *devraient notamment permettre aux clubs résidents de se passer à l'avenir de financements publics* » (Delpierre, 2011). Cette volonté nationale était relayée au niveau local. Ainsi, depuis 2008, huit collectivités ont participé massivement à la construction d'un nouveau stade sur leur territoire et cinq ont choisi une rénovation significative de leur équipement existant (Tableau 1).

En s'appuyant sur les conclusions convergentes des rapports Seguin (2008) et Besson (2008), les élus locaux et nationaux ont largement justifié leurs contributions financières par les effets positifs attendus en termes de rayonnement du territoire. Ainsi, ce programme de construction/rénovation a donc été essentiellement initié puis piloté par les acteurs publics. Outre l'accueil ponctuel de l'*Euro 2016*, ce programme de réhabilitation des stades français visait deux objectifs :

- Le développement des clubs de football professionnels appelés à occuper ces nouvelles enceintes;
- La baisse par la suite du financement public de ces clubs du fait de l'accroissement des ressources liées aux nouveaux stades.

Cette analyse s'appuyait sur « *l'effet nouveaux stades* » observé en Allemagne (Glavany, 2014), où la construction/rénovation de 12 enceintes pour la Coupe du Monde de football de 2006 a eu pour conséquence de stopper une perte de compétitivité importante du championnat de football allemand et d'impulser un fort développement économique de ses clubs (Breuer et al. 2011). Ainsi, l'affluence des stades allemands a augmenté de 47 % entre 2002 et 2013 pour atteindre un record de plus de 45 000 spectateurs de moyenne lors de la saison 2012/2013 (Drut, 2014). De même, les recettes « jour de matchs » -billetterie et ventes annexes dans l'enceinte- (527 M€ en 2016) des 18 clubs de Bundesliga (Division 1 de football allemande) ont augmenté en 11 ans de 165 % (Jones, 2014). C'est ainsi à la fois un effet volume et un effet valeur qui a été observé outre-Rhin.

Quelques années après la mise en service, les données observées permettent une première mesure des effets observés pour les clubs français, en comparaison au « modèle » allemand 10 ans plus tôt, considéré comme la référence. Reste à définir les indicateurs de mesure et les données utilisées.

#### **TERRAIN D'OBSERVATION ET INDICATEURS DE MESURE : 13 STADES EN FRANCE ET 11 EN ALLEMAGNE SELON 6 VARIABLES**

Les données utilisées sont issues de 7 sources majeures, six à dominante quantitative complétées par des entretiens :

- Les niveaux d'affluence des championnats fournis par les ligues de football professionnel française et allemande.
- Les rapports des comptes individuels des clubs français fournis chaque saison par la Direction Nationale de Contrôle de Gestion (DNCG);
- Les rapports annuels Deloitte qui compilent et comparent les résultats financiers des clubs professionnels les plus riches du monde;
- La base de données de l'European Stadium & Safety Management Association (ESSMA), organisme qui collecte et partage les compétences et connaissances sur le développement des stades européens;
- Les données de l'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE) sur les aspects démographiques des territoires. L'OCDE a élaboré une définition harmonisée des zones urbaines européennes considérées en tant qu'unités économiques fonctionnelles.
- Le rapport de la Cour des Comptes 2017 sur les soutiens publics à l'Euro 2016 en France;
- Les propos recueillis dans le cadre d'entretiens de thèse menés dans 7 clubs français résidents de nouveaux stades (*AS St Etienne, OGC Nice, Paris SG, Girondins de Bordeaux, Lille OSC, O. Lyonnais, Le Havre AC*) auprès de 14 responsables de club durant l'année 2016, tels que détaillés dans le tableau 2.

**TABLEAU 2**  
**Présentation des entretiens effectués dans la cadre de la recherche**

Type	Entretiens	Interviewé	Dates
As St Étienne	3	Stadium Manager/Directeur marketing/Directeur Billetterie	Février 2016
Paris St-Germain	2	Directeur Hospitalité/Directeur Billetterie	Mars 2016
OGC Nice	1	Directeur Billetterie	Mars 2016
Lille OSC	1	Directeur Billetterie	Septembre 2016
Girondins de Bordeaux	2	Stadium Manager/Directeur Billetterie	Septembre 2016
Olympique Lyonnais	1	Stadium Manager	Septembre 2016
Le Havre AC	2	Stadium Manager / Directeur marketing	Octobre 2016
LFP	2	Directeur du Service Stade/Commissaire aux comptes	Mai 2016
<b>TOTAL</b>	<b>14</b>		

Les variables retenues ont été identifiées à partir de la littérature sur le sujet des équipements sportifs (Juen 2011) ou plus précisément des stades (François & Marsac, 2014, Millereux et al. 2015). Ainsi, les indicateurs pour tester l'atteinte des objectifs sont les suivants :

1. *Le mode de gestion du stade* : le club est gestionnaire unique du stade ou au contraire, occupant seulement pour les matchs lorsque la gestion est confiée à une société privée.
2. *Le taux d'évolution de l'affluence* : évolution du niveau d'affluence moyen du club en Championnat entre la saison N-1 (dernière saison entière avant les travaux de rénovation ou avant la livraison du nouveau stade) et la saison N (première saison entière après la fin des travaux de rénovation ou la livraison du nouveau stade).
3. *La durée de l'effet « lune de miel »* : nombre de saisons consécutives durant lesquelles le niveau d'affluence enregistré en Championnat est supérieur au niveau de référence de la saison N. (première saison entière après la fin des travaux de rénovation ou la livraison du nouveau stade).
4. *Le taux de remplissage* : pourcentage de sièges occupés durant une saison de championnat par rapport à la jauge du stade.
5. *La zone de chalandise/jauge du stade* : nombre d'habitants de l'aire urbaine fonctionnelle pour une place de stade vendue
6. *Les revenus billetteries* : comparaison des montants bruts de billetteries des clubs avant et après l'entrée du club dans son nouveau stade

Il est à noter que compte tenu des dates de mise en service des nouveaux stades français, le manque de recul sur certaines données ne permet pas d'étudier dans son ensemble les cas de Lyon sur le critère 3.

Parallèlement, ces indicateurs ont également été calculés sur 11 des 12 enceintes (Le stade de Leipzig n'avait pas de club résident au départ) construites ou rénovées en Allemagne pour la Coupe du Monde de football de 2006 afin de permettre une comparaison (Tableau 4).

## Résultats obtenus : Nouveaux stades : quels effets ?

### LE MODE DE GESTION DU STADE : DES CLUBS RÉSIDENTS... PAS TOUJOURS TOTALEMENT/RÉELLEMENT CHEZ EUX !

Sur les 13 stades français construits ou rénovés, 5 sont dans le cadre de PPP, 7 sont strictement publics et seul le stade de *l'Olympique Lyonnais (OL)* est privé (Tableau 1). Il convient toutefois de noter que la ville de Lyon et son agglomération ont investi plus de 202 M€ pour financer les connexions routières et les aménagements extérieurs au stade<sup>2</sup>. Ce schéma privé permet à *l'OL* d'exploiter son stade et ses services tout au long de l'année et de profiter ainsi de recettes « hors jour de match » (9 M€ sur la saison 2016/2017) permettant au club de consolider la diversification de ses revenus. Dans les cas de Paris, Lens et le Havre, si les stades appartiennent bien aux villes, les clubs ont conclu des contrats spécifiques (Convention d'Occupation, Bail Emphytéotique Administratif) leur permettant d'exploiter leurs nouvelles infrastructures de façon permanente. Dans tous

les autres cas, les clubs n'ont la disposition de l'enceinte que (généralement) de la veille du match au lendemain de celui-ci afin de disposer du temps nécessaire à la préparation et la remise en état du stade. Ainsi, seuls 4 clubs sur les 13 étudiés ont la possibilité de générer des ressources d'exploitation du stade en dehors de leurs jours de match.

### NIVEAUX D'AFFLUENCES ET DURÉE DE LA « LUNE DE MIEL » : UN EFFET NOUVEAUX STADES ÉPHÉMÈRE !

Le taux d'évolution moyen du niveau d'affluence sur ces 13 stades est de + 18 % entre l'année N-1 et N de mise en service (Tableau 3). Toutefois, cette augmentation n'est pas pérenne comme l'indique la durée de l'effet « lune de miel » (Tableau 3) calculée à 0,33 an (*hors OL*). Ce résultat signifie que pour seulement 4 clubs sur 13, l'affluence progresse sur la seconde saison d'exploitation (N+1) par rapport à la première. De fait, on observe globalement une baisse de 9 % des affluences en saison 2 qui se confirme encore par la suite pour les clubs dont les données sont disponibles. Les faillites des clubs de Grenoble et du Mans, après seulement 2 ans de présence dans leur nouveau stade rendent toute mesure impossible.

Concernant le PSG, l'évolution de l'affluence à partir de 2011/2012 est à mettre en relation avec le développement sportif du club lié à l'arrivée d'investisseurs qataris très ambitieux. En effet, les travaux du *Parc des Princes* ont consisté essentiellement en des rénovations profondes des loges et vestiaires sans augmentation significative de la capacité du stade (+ 500 places).

### TAUX DE REMPLISSAGE MOYEN DES STADES DEPUIS LEURS MISES EN SERVICE : DES SIÈGES NEUFS... ET EN PARTIE VIDES ?

Pour les quelques stades qui observent une hausse d'affluence significative, la forte capacité des nouvelles enceintes à tendance à limiter les taux de remplissage. En effet si on se réfère aux 11 nouveaux stades français (Hors Grenoble et Le Mans qui n'ont plus de club résident), le taux de remplissage moyen des matchs de l'équipe résidente depuis l'exploitation du nouveau stade est de 65 % contre 72 % dans les anciens stades (Moulard, Dermit, Durand, 2016). Ainsi la question de la jauge maximum des enceintes se pose. En augmentant les places disponibles, les clubs ont en proportion diminué leur taux de remplissage.

### ZONE DE CHALANDISE POTENTIELLE MOYENNE : ET SI ON AVAIT VU TROP GRAND PAR RAPPORT AUX BESOINS ?

Le rapport entre la population des aires urbaines fonctionnelles ramené à la capacité des stades met en évidence un élément clé de réflexion (Tableau 3). En France, pour vendre une place de match, chaque club dispose en moyenne de 37 clients potentiels dans sa zone de chalandise. À titre de comparaison, en Allemagne ce chiffre est de 31 pour un siège dans le stade local (Tableau 4). Ainsi, en apparence, les enceintes françaises sont très raisonnables en termes de capacité. Mais ce chiffre moyen est trompeur : Paris hisse considérablement la moyenne (241 habitants par siège). En excluant la capitale française du calcul, la moyenne descend à 21 habitants par siège, soit très en dessous

2. Le Monde, 5 janvier 2016.

**TABLEAU 3**  
**Résultats des variables d'exploitation des 13 stades français**

Club	Taux Evol affluence n-1/n	Taux Evol affluence n/n+1	Durée lune de miel	Nbre place/hab	Taux évol revenus n-1/n	Taux évol revenus n/n+1
GF Grenoble 38	72 %	-19 %	0	29	69 %	-71 %
Le Mans FC	12 %	-21 %	0	13	14 %	-89 %
Valenciennes FC	32 %	1 %	1	14	41 %	-28 %
Le Havre AC	139 %	-12 %	0	12	53 %	-22 %
Lille OSC	6 %	-5 %	0	26	4 %	-10 %
OGC Nice	136 %	-21 %	0	24	59 %	-49 %
O. Marseille	3 %	-20 %	0	24	19 %	1 %
Paris SG	1 %	1 %	1	241	22 %	-18 %
AS Saint Étienne	21 %	-10 % 0		11	-26 %	ND
G. Bordeaux	7 %	-7 %	0	25	13 %	ND
Toulouse FC	- 24 %	5 %	1	34	24 %	ND
RC Lens	- 15 %	10 %	1	6	-70 %	ND
OL	12 %	ND	ND	34	65 %	ND
<b>Total</b>	<b>18 %</b>	<b>- 8 %</b>	<b>0,33</b>	<b>37 (21 hors Paris)</b>	<b>47 %</b>	<b>- 13 %</b>

Sources : LFP, OCDE et calculs des auteurs

**TABLEAU 4**  
**Présentation des 11 stades allemands**

Club	Propriété	Exploitation	Type de travaux	Capacité après travaux	Coût des travaux	Taux Evol affluence n-1/n	Taux Evol affluence n/ n+1	Durée lune de miel	Nbre place/hab
Hambourg SV	Privé	Privé	Rénovation	57000	97	31 %	2 %	16	53
Schalke 04	Privé	Privé	Construction	61973	191	32 %	0 %	15	4
Borussia Dortmund	Privé	Privé	Rénovation	80552	40	25 %	-3 %	0	11
FC Cologne	Privé	Privé	Rénovation	49968	119	11 %	28 %	12	38
Hertha BSC	Privé	Privé	Rénovation	74228	242	2 %	-4 %	0	58
Eintracht Francfort	Privé	Privé	Rénovation	50300	126	201 %	14 %	5	50
Hanovre 96	Privé	Privé	Rénovation	50000	64	87 %	-1 %	0	25
Bayern de Munich	Privé	Privé	Construction	75000	280	27 %	1 %	12	37
VFB Stuttgart	Privé	Privé	Rénovation	55896	51	42 %	10 %	2	35
FC Nuremberg	Public	Privé	Rénovation	50000	56	41 %	28 %	8	23
FC Kaiserslautern	Public	Privé	Rénovation	49780	48	- 12 %	-4 %	0	5
Moyenne				59520	1315	31 %	5 %	6,6	31

Sources : Bundesliga.com, OCDE et calculs des auteurs  
 Hors stade de Leipzig qui n'avait pas de club résident au départ.

de l'Allemagne (31). Ces chiffres montrent qu'en théorie, un club français a potentiellement moins de possibilités pour remplir son stade. Il semble donc que les capacités de ces derniers soient surévaluées, en tous cas par rapport à l'Allemagne.

#### **EVOLUTION DES REVENUS BILLETTERIES : UN EFFET VALEUR NETTE LIMITÉ**

Pour la saison 2014/15, les recettes billetteries de la *Ligue 1* se sont élevées à 165 M€ soit une hausse de près de 15 % par rapport à la saison 2013/2014 (143 M€). Ceci constitue un nouveau record. Cet accroissement est expliqué par la LFP à la fois par un effet volume : une progression des affluences (+6 % globalement), et un effet valeur : hausse du prix moyen du billet (+1,5 €) associée à une diminution du nombre d'invités (DNCG, 2015). Ces chiffres ne se confirment cependant pas durant la saison 2015/2016 où 8 nouveaux stades (contre 3 en 2014/2015) sont en activité en *L1*. Une baisse d'1 M€ (164 M€) des recettes billetteries est enregistrée avec pourtant un prix moyen par place qui a augmenté de presque 10 % en 1 an. Un constat souligné par une analyse plus spécifique des clubs de notre échantillon qui montrent les limites de l'effet nouveau stade dans le temps (Tableau 3).

Ainsi l'évolution des recettes match en Championnat entre N-1 et N est en moyenne de 48 %, soit en valeur : + 42 M€. Mais dès la seconde année (N+1), pour les 8 clubs sur lesquels nous disposons de données, il est constaté une baisse moyenne de 13 % par rapport à l'année 1 (N), - 22 % hors PSG soit une perte globale de 11 M€ sur les 7 autres clubs.

De manière générale la billetterie représente, en 2014/2015, 11,6 % des recettes hors transferts des clubs français contre 35 % en Allemagne.

En parallèle, les coûts d'exploitation et d'organisation ont fortement augmenté depuis les nouveaux stades. À Lyon par exemple, les charges de fonctionnement et de personnel ont augmenté de 85 M€ entre l'ancienne enceinte et la nouvelle.

#### **Résultats et perspectives : Allemagne/France, même stratégie, effets différents !**

Cette conclusion sera structurée en trois temps. Un premier concerne l'atteinte (ou non) des objectifs visés par la politique de rénovation/construction du parc de stade français. Un deuxième temps envisage les causes du décalage observé. Enfin dans un troisième volet, il sera possible d'effectuer des préconisations à destination des collectivités territoriales porteuses de futurs projets de construction/rénovation d'équipements sportifs.

#### **OBJECTIFS ATTEINTS ? QUELLE EFFICACITÉ DE LA PP DE RÉNOVATION DU PARC DE STADE FRANÇAIS ?**

Les variables 2 à 6 (affluence brutes/lune de miel/taux de remplissage et recettes billetterie brutes) ont été déterminées sur 11 des 12 stades allemands rénovés entre 2001 et 2006 (Tableau 4 & 5) (Moulard, Dermot-Richard, Durand, 2016). Il est donc possible d'effectuer une comparaison entre ces deux nations. Elle aboutit à la conclusion de la non-reproduction en France du modèle allemand. De fait :

- Le taux moyen des affluences a augmenté en France de 18 % l'année N de mise en service par rapport à N-1 contre +31 % en Allemagne
- Cette croissance perdure en moyenne durant au moins 6,6 ans en Allemagne, soit la durée de l'effet « lune de miel », alors qu'elle n'a persisté que moins d'un an en France.
- D'où des taux de remplissage en moyenne plus élevés dans les anciens stades français (72 %), que dans les nouveaux (65 %). Par comparaison, le taux moyen de remplissage des 11 stades allemands rénovés est de 85 % depuis leurs mises en service, quel que soit le niveau sportif du club concerné (Division 1 et 2). De plus, la capacité moyenne de ces stades est nettement supérieure : 59 000 places contre moins de 39 000 pour les stades français.
- Dès lors, on comprend qu'un taux récurrent de remplissage de 85 % appliqué à des enceintes d'une telle taille génère sensiblement plus de recettes qu'un taux de 65 % dans des enceintes de 40 000 places. Qui plus est, ce taux diminue en France, dès la seconde année de mise en service. En conséquence, cet effet volume se prolonge d'un effet valeur : le montant des recettes billetteries de la *Ligue 1* (20 clubs) est de 164 M€ en 2015/2016 pour 527 M€ pour la *Bundesliga* (18 clubs).

Le programme de construction/rénovation des 13 stades en France avait pour objectif de réduire l'écart avec les niveaux d'affluence et les recettes du football allemand. C'est loin d'être le cas. Ainsi, au regard de ces données, il est possible de conclure à un constat d'échec. Toutefois, la comparaison se fait entre des programmes de construction/rénovation de stades globalement à 10 ans d'écart : 2000 à 2006 pour l'Allemagne, 2008 à 2016 pour la France, dans deux championnats différents. Il doit donc être considéré que le contexte dans lequel ont évolué les clubs sur ces périodes différentes ait eu un impact sur ces résultats. On peut notamment citer à ce sujet, l'image très négative du football français à la suite des événements de Knysna lors de la Coupe du Monde de football de 2010, ou encore les attentats de novembre 2015 au Stade de France qui ont eu un impact sur la fréquentation des stades français, selon les acteurs interviewés. Toutefois, si ces éléments de contexte permettent de relativiser les résultats obtenus, l'écart observé entre les cas français et allemand est tel qu'il est nécessaire de rechercher d'autres explications tenant notamment aux modalités de mise en œuvre des programmes de stade en France.

#### **ANALYSE DES RÉSULTATS : POURQUOI CET ÉCHEC FRANÇAIS ?**

En reprenant la méthodologie proposée dans le cadre de « l'évaluation basée sur la théorie » (Devaux-Spartarakis, 2014) dont l'objectif est d'identifier les liens de causalité aboutissant aux résultats, il est possible d'identifier les causes de l'échec du programme public français de financement.

Notre proposition d'explication repose sur l'identification de deux postulats de départ contestables (P1 et P2) et un choix de politique publique (CP3) dont résultent deux conséquences majeures (Q1 et Q2). La mise en évidence de cette chaîne de causalité permet de proposer une explication aux résultats obtenus.

### Postulat 1 : La transposition du modèle allemand en France

Les rapports Besson et Seguin sont tous deux partis du postulat que les résultats obtenus par le football allemand à la suite de leur programme de rénovation de stade allaient se reproduire en France si l'on faisait de même.

Ce postulat reposait sur l'hypothèse que les écosystèmes du football allemand et français étaient comparables. Or, aussi bien l'approche sociétale qui considère « les objets comparés comme des construits sociaux par des processus qui les constituent dans leur spécificité sociale » (Maurice, 1992), que l'approche culturaliste fondée sur des « spécificités culturelles nationales » (d'Iribarne, 2015) montrent les limites des transpositions d'un modèle d'un pays à un autre.

Plus spécifiquement, les écosystèmes du sport spectacle français et allemand divergent sur un certain nombre de points avec des effets sur les résultats escomptés. On peut citer à titre d'exemple la *Loi Evin* qui interdit aux clubs français de vendre et de promouvoir des boissons alcoolisées dans l'enceinte des stades alors qu'il s'agit d'une recette substantielle pour les clubs allemands (24 M€ de sponsoring d'alcool et 40 M€ de consommation de bière en 2014, UNFP [2014]). Plus largement, l'Allemagne à une tradition de consommation payante du produit « sport » alors qu'en France le financement public de l'activité a eu pour conséquence de le proposer à un prix très inférieur à son coût de revient, le contribuable comblant la différence. Ainsi, le prix moyen d'un abonnement de football de Division 1 en France est de 176 euros contre 231 euros en Allemagne soit plus de 30 % d'écart.

### Postulat 2 : Il suffit de construire des stades plus grands, plus modernes, plus confortables pour augmenter les affluences et les recettes

Là encore, cette hypothèse est largement développée dans la doctrine hexagonale via les rapports Besson et Seguin : plus le stade est grand, plus il y aura de public et donc de ressources financières supplémentaires pour les clubs. Un raisonnement comparable est mené sur les loges à destination des entreprises. Nos résultats montrent effectivement une croissance de ces deux grandeurs mais bien moindre que celles attendues. Plusieurs raisons peuvent être évoquées.

#### LA NON PRISE EN COMPTE DU MODÈLE DU POTENTIEL LOCAL

La théorie du potentiel local repose sur le principe que la taille et la richesse de la zone de chalandise déterminent l'affluence potentielle du grand public et des entreprises dans un stade. Ainsi Scelles et al. (2013) ont déterminé une corrélation de 0,866 entre les caractéristiques de la zone de chalandise et de l'activité avec la fréquentation d'un stade de football. Ce critère démographique d'implantation de l'offre constitue outre-Atlantique un facteur clé d'intégration à la Ligue (Durand & al. 2005; Helleu, Durand, 2007). De façon plus globale, les collectivités n'ont mené aucune enquête publique sur l'opportunité de ces projets, s'appuyant uniquement sur les analyses des rapports Besson et Seguin. La demande d'étude sur la sociologie des supporters et spectateurs du stade, émanant des élus d'opposition à Saint-Etienne, a ainsi été ignorée.

Toutefois les travaux menés sur la démocratie participative dans le cadre des États généraux du sport de la ville de Strasbourg entre 2008 et 2009 font état du débat existant au sein de la population de cette ville entre financement du sport de masse et du sport de haut-niveau (Morales & Gasparini, 2014). Ces conclusions sont sans doute à mettre en lien avec la décision de la ville en juillet 2010, de renoncer à la rénovation de son stade de football jugée trop coûteuse. Ainsi, les coûts de mise à niveau des infrastructures souvent substantiels ont entraîné d'autres villes comme Rennes, Nantes, Nancy, Metz à renoncer à candidater à l'accueil de l'Euro 2016. Les raisons avancées sont les coûts prohibitifs, l'insécurité des montages juridiques, la réticence des investisseurs ou encore la systématisation des recours (Simon, 2008; Maudet et Vailleau, 2009; Juen, 2011; Cettour, 2013). En réponse aux critiques des villes sur le contenu du cahier des charges de l'UEFA, son président de l'époque, Michel Platini déclara en mars 2012, « le cahier des charges n'est pas là par hasard. Nous, à l'UEFA, on n'a rien demandé, c'est la France qui est venue candidater<sup>3</sup> ». Des déclarations qui montrent tout l'enjeu de la mise à niveau des stades en France pour l'accueil de ces compétitions et le pouvoir normatif des institutions sportives qui en découlent.

#### LE MANQUE D'EXPERTISE MARKETING ET DE FORCE COMMERCIALE DES CLUBS

Les entretiens réalisés permettent de conclure que seulement 4 clubs français sur les 13 étudiés (*OL, PSG, Girondins de Bordeaux* et *HAC*) ont été associés au projet du nouveau stade avec pour conséquence, pour les 9 autres, de découvrir cet outil lors de la première année d'exploitation. Il en est résulté un manque d'anticipation et d'identification des nouvelles problématiques marketing et commerciales occasionnées par des capacités de stade « surdimensionnées » et « inadaptées » selon les salariés des clubs interrogés à Lille, Nice et Saint-Étienne. De plus, les clubs n'ont pas nécessairement cherché à acquérir les compétences et la force commerciale suffisantes pour optimiser l'utilisation des capacités d'accueil de ces nouveaux stades. Ainsi, les entretiens ont révélé que certains présidents de club ne souhaitent tout simplement pas investir dans le recrutement hors sportif et se contentent d'une gestion associative et des pratiques historiques. Le club du *PSG* est toutefois une exception notable puisque que ce dernier compte pas moins de 170 salariés au sein de sa cellule commerciale, dont notamment 37 personnes au secteur billetterie, là où certains clubs de L1 en comptent 3 ! Dans le cadre de la zone de chalandise du *PSG*, cet effort commercial du club s'est traduit par une évolution de près de 220 % de ses recettes hospitalités et billetteries entre 2010 et 2016 dans un stade de jauge quasiment identique.

Cette sous-occupation structurelle à deux conséquences majeures :

- La première est le coût des places vides en termes de loyer et de maintenance pour les clubs. La Cour des comptes (2016) a rappelé la nécessité de fixer un montant de redevance en fonction du coût réel de construction du stade. Par conséquent, les places « excédentaires » génèrent un surloyer pour

3. <http://www.ouest-france.fr/sport/euro-2016-platini-rennes-ils-resteront-chez-eux-351828> consulté le 9 décembre 2015.

les clubs, non compensé par des recettes supplémentaires, car non occupées.

- La seconde est un problème d'image. Un stade partiellement rempli renvoie l'image d'un spectacle peu attractif et n'incite donc pas les spectateurs à venir et revenir.

**Choix politique 3 : L'acteur public français est maître d'œuvre du projet soit un changement de cadre de la PP par rapport à l'Allemagne où les stades sont programmés, exploités et financés par les clubs.**

Les rapports Besson et Seguin préconisaient que les clubs soient porteurs des projets de rénovation/construction de leur stade et par la suite exploitant de l'enceinte. Toutefois, la législation applicable ne permettait pas aux collectivités de se porter garantes des emprunts qui auraient dû être contractés par les clubs pour financer leurs projets. Ainsi, seul le club de Lyon a pu/voulu faire le choix d'un financement privé du stade qu'il a programmé dès son entrée en Bourse en 2007. Les autres projets ont tous (sauf PSG) été financés par les collectivités territoriales d'implantation de l'équipement, qui de fait ont été maître d'œuvre des chantiers et donc décideuses. Ainsi, alors que les clubs allemands sont tous propriétaires à 80 % et exploitants à 100 % de leurs stades (Tableau 4), seuls l'OL est propriétaire de son stade et 3 autres clubs français sont exploitants à 100 %. Cette évolution majeure entre les préconisations issues des rapports et la mise en œuvre de ces chantiers a eu des conséquences très significatives et fâcheuses.

**LA FAIBLE ASSOCIATION DES CLUBS À LA DÉFINITION DU PROJET**

Tout d'abord, aux 4 exceptions mentionnées précédemment (*O. Lyonnais, le Havre AC, les Girondins de Bordeaux, le Paris SG*) les clubs n'ont pas été associés au processus de modernisation de leurs stades. Or, la facilité d'exploitation et les coûts qui en découlent vont dépendre de la conception de l'équipement. Comme le rappelle le *Stadium Manager* du Havre : « la plus grosse des problématiques c'est ce que l'on appelle les coûts d'activations et si on ne sait pas les mesurer, forcément on n'y arrive pas. Ce qui est dommage c'est que si les charges n'ont pas été bien pensées dès le départ, vous avez à les trainer sur du long terme ».

**DES ÉQUIPEMENTS CONÇUS DANS UNE LOGIQUE POLITIQUE ET/OU ARCHITECTURALE ET NON PAS MARKETING D'OÙ DES LIMITES POUR OPTIMISER L'EXPLOITATION COMMERCIALE**

Le cas de la *Métropole de St Etienne* est saisissant. Cette dernière a en effet décidé d'augmenter la capacité de son stade à 42 000 places en référence à son numéro de département (42 - Loire), sans en informer son club utilisateur (*l'AS St Etienne*). Une décision politique, loin des espérances marketing du club. Le résultat de cette décision publique unilatérale est que le club a pour projet la fermeture de 7 000 places d'un nouveau stade qu'il juge « surdimensionné » en dehors des 4 matchs de *l'Euro* en juin 2016.

**TABLEAU 5**  
Synthèse des résultats entre l'Allemagne et la France

Critères	France	Allemagne
Nombre de matches de championnat par saison en Division 1.	378 matches	306 matches
Capacité moyenne des stades des clubs étudiés.	38 182 places	59 520 places
Nombre d'habitants moyen de l'aire urbaine fonctionnelle pour une place de stade.	21 habitants/place (sans Paris)	31 habitants/place
Tarif moyen des Abonnements 2012/2013	176 euros	231 euros
Écart d'affluence moyen entre la France et l'Allemagne en 2001	7 595 spectateurs	
Écart d'affluence moyen entre la France et l'Allemagne en 2013	26 246 spectateurs	
Affluence moyenne en année N-1 des clubs étudiés.	21 120 spectateurs	37 220 spectateurs
Affluence moyenne en année N des clubs étudiés.	27 016 spectateurs	48 785 spectateurs
Taux d'évolution de l'affluence moyenne entre l'année N-1 et N des clubs étudiés.	18 %	31 %
Durée moyenne de la « lune de miel » des clubs étudiés.	0,33 an	6,6 ans
Taux de remplissage moyen depuis les mises en service des nouveaux stades sur les clubs étudiés.	65 %	85 %
Moyenne des revenus billetterie en 2001 pour les Clubs de Division 1	4,8	9,8
Moyenne des revenus billetterie en 2016 pour les Clubs de Division 1	8,2	29

Source : Moulard, Dermit et Durand (2016)

De façon globale, les stades nouvellement construits apparaissent comme trop grands au regard des besoins d'exploitation des clubs dans le cadre de leur championnat. La nécessaire conformité au cahier des charges UEFA pour l'accueil de l'EURO 2016 a souvent été évoquée pour justifier de ces surcapacités. Le tableau 6 montre qu'il n'est pas le seul fautif.

En effet, les données montrent que les choix de la capacité des stades n'ont pas été conditionnés uniquement par les exigences de l'UEFA pour l'accueil de l'Euro 2016. De fait, les nouvelles capacités des stades comprennent en moyenne 7 774 places de plus que la demande de l'UEFA. Nous montrons également que les *sizings* des stades n'ont pas été définis au regard des affluences historiques moyennes des clubs depuis 1999 (+ 20 509 places). Un constat en conformité avec les préconisations des rapports Seguin et Besson qui considéraient qu'il suffisait d'avoir des stades plus grands, pour avoir plus d'affluence. Au final, 13 998 places par stade sont en moyennes vides dans le cas des 7 clubs étudiés.

#### LES COLLECTIVITÉS ONT LARGEMENT FAIT LE CHOIX DE RECOURIR À DES CONTRATS DE PPP OU DE DÉLÉGATION DE SERVICE PUBLIC (DSP)

La complexité des projets pour lesquels les collectivités n'avaient pas de compétences spécifiques de mises en œuvre et, le contexte de contraintes budgétaires croissantes, ont amené ces dernières à choisir de s'associer à des entreprises privées, théoriquement détentrices de compétences spécifiques. Ainsi, 5 stades ont été construits dans le cadre de PPP, 4 autres ont été confiés en gestion à des sociétés privées. Ces choix ont la encore eu des conséquences multiples :

- Le rapport de la Cour des comptes (2016), de même que François et Marsac (2014) dans le cas du stade du Mans, font état d'un surcoût de rénovation/construction à la place significativement plus élevé que dans d'autres projets européens dont l'Allemagne. Elle pointe particulièrement les opérations menées en PPP qui apparaissent comme les plus onéreuses en termes de coût à la place. Ce surcoût se répercute automatiquement sur la redevance demandée au club en contrepartie de la mise à disposition du stade.
- Ensuite, il résulte de ces choix que ces 9 clubs ne sont que locataires de ces stades pour les jours de match. En conséquence, ils ne peuvent générer de recettes hors jours de match, contrairement aux prévisions des rapports Besson et Seguin. Pour ces clubs, des coûts de remise en l'état du stade après chaque match sont posés. Ainsi, à Saint-Étienne, Lille, Bordeaux ou encore à Nice, un *clean marketing* est demandé. Son coût, confidentiel n'a pu être obtenu lors des entretiens réalisés.
- De plus, les redevances prévues dans les quelques contrats de *namings* qui ont été conclus, (l'Orange Vélodrome à Marseille, le Matmut Atlantique à Bordeaux, l'Allianz Riviera à Nice), viennent diminuer les montants versés par les collectivités concernées aux exploitants de ces stades. Elles ne profitent pas aux clubs utilisateurs. Le cas du stade de Lyon constitue la seule exception, dans la mesure où il a été financé et est exploité par le club qui perçoit ainsi la redevance de *namings* pour le Groupama Stadium.
- Enfin, comme souvent dans les PPP, la présence d'un exploitant différent du club utilisateur, qui dispose toutefois d'une priorité d'utilisation, est source de conflits. Ainsi, la première difficulté est temporelle. La programmation d'évènements

**TABLEAU 6**  
Différences des capacités des stades des 7 clubs étudiés par rapport au cahier des charges UEFA, à l'historique moyen de fréquentation des clubs depuis 1999, et à la moyenne d'affluence depuis le nouveau stade.

Club	Capacité NS	Capacité VIP	Différence avec les besoins en capacité de l'Euro 2016 dans les villes	Différence par rapport à la moyenne historique d'affluence du club depuis 1999 dans l'ancien stade	Différence par rapport à la moyenne historique d'affluence du club depuis le nouveau stade
ASSE	42 000	2 830	+ 12 000	+ 16 800	+ 12 068
OGCN	35 600	4 000	+ 5 600	+ 26 442	+ 14 191
LOSC	50 000	7 300	+ 10 000	+ 35 469	+ 14 889
HAC	25 000	3 400	Pas de besoin	+ 15 192	+ 17 257
GDB	42 115	4 400	+ 2 115	+ 17 099	+ 17 458
PSG	47 929	4 250	+ 7 929	+ 8 759	+ 2 297
OL	59 000	6 000	+ 9 000	+ 23 805	+ 19 829
Moyenne	40 440	4 597	+ 7 774	+ 20 509	+ 13 998

Sources : UEFA, LFP et calculs des auteurs

ponctuels est effectuée de nombreux mois à l'avance. Or, dans le cadre de retransmissions télévisées, le jour et l'heure ne sont connus que 3 semaines à l'avance. De même, la qualification d'un club pour une compétition à élimination directe est aléatoire.

- Les changements intervenus dans les préconisations sur le porteur de projet impactent en conséquence les revenus nets revenant aux clubs et aboutissent à l'effet contraire de celui recherché. Ce glissement de la démarche entraîne deux questions majeures.

#### Q1 : Quelles en sont les conséquences en termes de revenus nets pour les clubs ?

Au final, l'affluence au stade est moindre qu'anticipée, d'où des recettes inférieures à celles attendues. À l'inverse, les coûts de location du stade par les clubs, les charges de maintenance et les coûts d'organisation de match ont augmenté. A titre d'exemple, comme le montre le tableau 7, les redevances de loyers des nouveaux stades payées par les clubs ont augmenté de 540 %, passant de 0,7 M€ à 4,5 M€ en moyenne par an. En conséquence, les données chiffrées disponibles montrent plutôt une détérioration de la santé financière des clubs que l'inverse, en tous cas concernant les recettes de billetterie. Ainsi les comptes annuels du LOSC publiés par la DNCG permettent de mettre en évidence une augmentation de près de 16 M€ par an des recettes billetteries et sponsoring<sup>4</sup> alors que les charges augmentaient de plus de 19 M€ avec pour conséquence une diminution de la masse salariale du club et de son potentiel sportif. Dans le même temps, la Chambre régionale des Comptes de Haut de France qui a publié un rapport sur l'exploitation du stade lillois (2017) aboutissait à la même conclusion pour l'exploitant privé du stade Mauroy, ELISA. À l'exception du club parisien, des constats similaires sont faits par les exploitants des clubs de Nice, du Havre, de Bordeaux, de Saint-Etienne et, dans une plus faible mesure, également à Lyon.

Cette absence de rentabilité dans l'exploitation des nouveaux stades par les clubs utilisateurs a pour conséquence de fortement limiter, au final, la possibilité de désengagement des collectivités territoriales envisagée aux origines des projets.

#### Q2 : Les collectivités ont accru leur soutien financier indirect à leur club professionnel de football plutôt que de le réduire.

François et Marsac, (2014) et le rapport de la Cour des comptes (2017) montrent que les contrats de PPP conclus par les collectivités porteuses de projet prévoient que la collectivité est garante en dernier ressort du montant de la redevance due à la société privée pour la construction du stade (exception faite de Bordeaux). Le schéma de financement est en général tripartite. D'une part, la ville et le club de football conviennent d'un loyer d'utilisation du stade pour les jours de match comprenant une part fixe et une part variable liée à la fréquentation. D'autre part, la collectivité s'engage à verser à la société d'exploitation et de construction une redevance correspondant au coût de construction, de maintenance et d'exploitation du stade, déduction faite des ressources devant être générées par l'exploitation de celui-ci, hors jours de match. En conséquence, la disparition de l'équipe professionnelle utilisatrice du stade comme au Mans et à Grenoble fait peser la totalité du coût de la redevance sur la collectivité et donc ses administrés. Ainsi, la ville du Mans a augmenté les impôts locaux de 4,4 % par an en moyenne sur la période 2007/2013 soit la 3<sup>ème</sup> plus grosse hausse française<sup>5</sup>. Il en est de même, dans une moindre mesure, quand la fréquentation est inférieure à ce qui était prévu et qu'il ne peut y avoir de facturation de la part variable au club. Ainsi, comme le montre le tableau 7, le rapport de la Cour des comptes (2017) indique que les villes de Nice, Marseille ou encore Lille versent annuellement plus de 11 M€ pour le remboursement de leur stade soit plus de 70 % du montant total de la redevance prévue en lieu et place du club. Un montant total du coût du stade qui a augmenté de

Club	Coût annuel du stade	Ancien loyer annuel du stade payé par le club	Nouveau loyer annuel du stade payé par le club	Reste à la charge de la collectivité	Reste à charge de la collectivité en %
ASSE	4,91 M€	0,8 M€	2,3 M€	2,61 M€	53%
OGCN	13 M€	0,2 M€	1,87 M€	11,13 M€	85%
LOSC	16 M€	0,9 M€	4,7 M€	11,3 M€	70%
GDB	6,79 M€	0,9 M€	3,85 M€	2,94 M€	43%
HAC	5 M€	0,8 M€	0 M€	5 M€	100%
PSG	5,4 M€	0,3 M€	4,4 M€	1 M€	18%
OL	21 M€	1,10 M€	14,3 M€	6,7 M€	32%
Moyenne	10,3 M€	0,7 M€	4,5 M€	5,8 M€	56%

Sources : Cour des comptes 2017, entretiens et calculs des auteurs

4. Moyenne des 3 saisons dans le nouveau stade en comparaison des 3 saisons précédentes.

5. La Maine Libre, 2013

plus de 175 M€ à Nice et de 198 M€ à Lille selon les rapports de la Cour des Comptes des deux régions publiés en 2017.

Au final, le tableau 7 montre qu'un stade coûte en moyenne 5,8 M€ à une collectivité par an. Cette dernière participe ainsi en moyenne à 56 % du financement total de l'équipement. De fait, la construction/rénovation de ces stades a très largement abouti à un financement indirect des clubs de football professionnel plus important après l'opération qu'avant. Il s'agit du résultat exactement inverse à celui qui était visé.

### Préconisations managériales : et si les structures apprenaient de leur échec !

Soldo et Arnaud (2016) considèrent que l'évaluation d'un projet territorial doit permettre « de *poursuivre trois finalités : cognitive (au sens de la capitalisation des expériences et d'accumulation du savoir dans le champ d'intervention), décisionnelle (rationalisation de la prise de décision), et d'apprentissage organisationnel (évolution des pratiques).* » Ces objectifs doivent être adaptés dans le cas d'une politique publique de construction d'équipements et encore plus quand il s'agit d'équipements sportifs.

#### FINALITÉS COGNITIVES

L'accumulation des expériences et des savoirs est moins utile à la collectivité porteuse du projet qu'à d'autres collectivités ou pour des projets différents. En effet, s'il est raisonnable de penser que le programme de construction de stades en France est en sommeil pour un certain temps, les conclusions tirées de cette évaluation peuvent servir dans le cadre des projets d'Arénas ou de la rénovation nécessaire du parc français de complexes aquatiques. Il résulte en conséquence quatre apports essentiels de cette contribution :

- Tout d'abord, il a été défini des indicateurs pouvant être adaptés et généralisés à tous les projets de construction d'équipements sportifs structurants : Aréna, patinoire, vélodrome, équipements aquatiques. Ces informations pourraient être intégrées à une base de données nationale, par exemple en annexe au Recensement des équipements sportifs effectués par le Ministère des Sports en France, qui est alimenté directement par les collectivités concernées. Elles pourraient aider les futurs décideurs publics à dimensionner leurs projets dans une phase *ex ante*, puis à comparer les résultats ensuite obtenus, dans une perspective ultérieure d'analyse des disparités constatées.
- Ensuite, il doit être impérativement étudiée la question du dimensionnement de l'équipement au regard des besoins réels et récurrents du territoire d'implantation. Les fédérations sportives sont souvent demandeuses de grands équipements leur permettant de candidater à l'accueil d'événements sportifs internationaux, comme cela a été le cas pour l'*Euro 2016*. Toutefois, une fois l'événement terminé, ces équipements peuvent s'avérer largement surdimensionnés et générer des coûts importants de fonctionnement, y compris à vide. C'est la question classique des « éléphants blancs », ces équipements construits pour un événement type jeux olympiques qui n'ont plus d'usage au-delà de celui-ci. La conciliation de ces deux objectifs doit impérativement être envisagée dès la conception de l'équipement.

- De plus, l'analyse de l'efficacité de la politique publique française « *grands stades Euro 2016* » incite à préconiser, également dans ce cadre, l'adoption d'un management participatif entre les acteurs publics financeurs de ces projets et les acteurs privés exploitants et utilisateurs (Chappoz, Pupion, 2013; Pupion et al., 2006; Le Galès, 1995). Cette méthodologie est de plus en plus retenue dans le cas des équipements aquatiques construits dans le cadre de contrat de concession. Ainsi, sont associés dès l'origine du projet : la collectivité, le constructeur et l'exploitant du futur équipement dans des contrats de très longue durée, 25 ans environ, qui mettent à la charge de ces derniers les risques d'exploitation. Il conviendra d'y associer les clubs utilisateurs dans une démarche collective de gestion de projet réunissant acteurs publics et privés. Sur l'objet constitué de la politique de rénovation du parc français de stade, les résultats montrent la limite d'une politique émanant des seuls acteurs publics et la nécessité de mettre en œuvre une gouvernance permettant la co-construction des futurs programmes de rénovation/construction des équipements sportifs français répondant à leurs usages futurs.
- Enfin, il semble important de réfléchir sur les conditions d'exploitation et sur la pertinence de multiplier le nombre d'acteurs. Ce sont les deux stades dont les clubs sont exploitants à 100 % qui réalisent les meilleures performances économiques : OL et HAC en dépit d'un niveau sportif en ligue 2 pour le second. Le Rapport Braillard d'avril 2016 et le groupe de travail sur l'exploitation des enceintes sportives qui le compose semblent l'avoir compris en proposant quinze préconisations incitant à passer « d'un modèle public-privé à un modèle privé-public » pour le financement et l'exploitation des enceintes sportives. Il s'agit alors de favoriser, comme dans le cas Lyonnais, un financement majoritairement privé, et non plus public, afin de placer le club au cœur du projet. Ceci constitue un renversement de la doctrine par rapport à celle qui prévalait à la fin des années 2000.

#### LA RATIONALISATION DES DÉCISIONS : ADAPTER L'OFFRE AUX DEMANDES SOLVABLES ET RÉCURRENTES

La rationalisation des décisions en matière de construction d'équipements est tout à fait souhaitable, mais elle nous semble limitée. Ainsi, il n'est pas apparu, dans les entretiens menés auprès des décideurs publics qui ont fait les choix concernant les stades, qu'ils appuyaient leurs décisions sur des études territoriales. Les analyses des rapports Besson et Seguin ont suffi. Pour preuve, la Cour des Comptes (2017) relève que Saint-Étienne Métropole n'a réalisé aucun modèle économique pour s'assurer de la soutenabilité du coût d'exploitation de son stade rénové. De même, aucune étude sur la sociologie des spectateurs à même de préciser leurs attentes n'a été entreprise par la collectivité malgré les demandes de certains élus métropolitains. Ainsi, l'absence de mise en relation entre le potentiel local, analysé quantitativement et qualitativement, et la capacité de ces grandes enceintes est une constante selon les entretiens réalisés auprès des acteurs. C'est pourtant une des explications à l'échec constaté, marquant parfois un décalage entre l'offre proposée et la demande.

**L'APPRENTISSAGE ORGANISATIONNEL :  
METTRE EN COMMUN SES EXPÉRIENCES**

Enfin, concernant les conséquences en termes d'apprentissage organisationnel, nous avons souligné en introduction qu'il n'avait que peu de sens pour une collectivité confrontée très épisodiquement à cette problématique. Elle en a par contre beaucoup si l'on raisonne au niveau national. Il est donc nécessaire d'organiser un partage d'expérience entre l'ensemble des collectivités territoriales. La fin des plans nationaux de construction d'équipements sportifs uniformes qui ont été remplacés par des initiatives territoriales a eu pour conséquence de limiter très fortement les capacités d'apprentissage des porteurs publics de ces projets. Il convient donc d'imaginer d'autres modalités de coopération inter-collectivités pour faire émerger et partager cette expérience au profit de la mise en œuvre d'une politique de construction d'équipements sportifs plus pertinente par rapport aux besoins de la population et aux moyens des collectivités. La publication de recherche académique sur cette question peut y contribuer. Le changement de législation concernant les marchés publics de 2016 (Saussier, Tirole, 2015) qui permet désormais aux collectivités de se faire conseiller par des entreprises privées dans l'élaboration de leurs projets peut aussi y contribuer dans la mesure où elles disposeront d'une expertise acquise par la participation à différents projets menés sur tout le territoire.

**Bibliographie :**

- ANDREFF, W. (2015). *Disequilibrium Sports Economics : Competitive Imbalance and Budget Constraints*, Cheltenham, UK : Edward Elgar Publishing Ltd, 255 p.
- ASCARI, Guido; GAGNEPAIN, Philippe (2006). "Spanish Football", *Journal of Sports Economics*, vol. 7, n° 1, p. 76–89.
- BESSON, E. (2008). « Accroître la compétitivité des clubs de football professionnel français ». Disponible à l'adresse : [www.premier-ministre.gouv.fr](http://www.premier-ministre.gouv.fr)
- BOZIO, A. (2014). « L'évaluation des politiques publiques : enjeux, méthodes et institutions », *Revue française d'économie*, Vol XXIX, p. 59 – 85.
- BREUER, Christoph; HALLMANN, Kristin; WICKER, Pamela; FEILER, Svenja (2011). « Financing of sport facilities in Germany », dans P. Chaix (sous la direction de), *Les Grands Stades*, L'Harmattan, p. 135 – 149.
- BRAILLARD, T. (2016). « Grande conférence sur le sport professionnel français ». Disponible à l'adresse : [www.sports.gouv.fr](http://www.sports.gouv.fr)
- CAMPAGNAC, Elisabeth et DEFFONTAINES, Géry. « Une analyse socio-économique critique des PPP », *Revue d'économie industrielle* [En ligne], 140 | 4ème trimestre 2012.
- CETTOUR, H. (2013). *Stades et terrains de sports : Guide technique et réglementaire*, Marsat, France, Le Moniteur.
- CHAIX, P. (2013). « La gestion optimale des équipements sportifs publics et les projets d'entreprise des clubs professionnels : un débat à éclaircir L'exemple de Grenoble », *Revue européenne de management du sport*, n° 40, p. 27–39.
- CHAPPOZ, Yves; PUPION, Pierre-Charles (2013). « Une nouvelle gouvernance et de nouvelles politiques publiques territoriales », *Gestion et management public*, Vol. 2, n° 2, p. 1–4.
- Cour des comptes (2017), *Les soutiens publics à l'Euro 2016 en France*, disponible à l'adresse : [www.ccomptes.fr/fr/publications](http://www.ccomptes.fr/fr/publications)
- DELEAU, M. (1986). « Evaluer les politiques publiques : méthodes, déontologie, organisation : rapport du Groupe de travail. » *Méthodes d'évaluation des politiques publiques*, Documentation française.
- DELPIERRE, B. (2011). Rapport n° 3203 à L'Assemblée Nationale sur la Loi relative à l'organisation du championnat d'Europe de football UEFA en 2016, disponible sur <http://www.assemblee-nationale.fr>
- DERMIT-RICHARD, N. (2016). « L'efficacité d'un programme politique : la cas du palais des sports de Rouen », *Revue Gestion et Management public*, Vol. 4, n° 2, p.125–143.
- DEVAUX-SPARTARAKIS, A. (2014). « L'évaluation "basée sur la théorie", entre rigueur scientifique et contexte politique », *Politiques et Management public*, Vol 31, n° 1, p. 51–68.
- D'IRIBARNE, P. (2015). *La logique de l'honneur. Gestion des entreprises et traditions nationales*. Seuil, 279 p.
- DRUT, B. (2014). *Economie du football professionnel*, Repères, La Découverte, Paris, 125 p.
- DUCHENE, Rémi; LEPETIT, Pierre; JARRIGE, Bertrand (2013). *Rapport de la mission d'évaluation de la politique de soutien au sport professionnel et des solidarités avec le sport amateur*. Disponible sur [www.sports.gouv.fr](http://www.sports.gouv.fr)
- DURAND, Christophe; RAVENEL, Loïc; BAYLE, Emmanuel (2005). "The Strategic and Political Consequences of Using Demographic Criteria for the Organization of European Leagues", *European Journal of Sport Sciences*, n° 5, Vol. 4, p.167–180
- FOUQUET, Annie (2013). « L'évaluation des politiques publiques : état(s) de l'art et controverses », *Revue française d'administration publique*, n° 148, p. 835–847.
- FRANÇOIS, Aurélien; Marsac, Antoine (2014). « Les risques des partenariats public-privé dans le cas des stades », *Revue française de gestion*, n° 245, p. 87–99.
- GALLIÉ, Emilie-Pauline; GLASER, Anna; PALLEZ Frédérique (2014). « Une analyse comparative des évaluations de politiques de clusters en Europe : vers deux modèles idéal-typiques », *Politiques et Management public*, Vol.31, n° 1, p. 87 – 111.
- GIBERT, P. (2010). « Contrôle et évaluation, au-delà des querelles sémantiques, parenté et facteurs de différences », *Revue française des affaires sociales*, Vol. 1, n° 2, p. 71–88.
- GLAVANY, J. (2014). *Pour un modèle durable du football français*, disponible à [www.sports.gouv.fr](http://www.sports.gouv.fr)
- GONCALVES, O. (2013). « Gestion privée ou publique : quel système de gouvernance pour quelle performance ? », *Gestion et Management public*, n° 3, Vol. 1, p. 40–57.
- GREGOIR, S. (2014). « L'évaluation des politiques publiques : qui et comment ? », *Economie et prévision*, n° 204-205, p. 211 – 224.
- HELLEU, Boris; DURAND, Christophe (2007). « La métropolisation du sport professionnel en Europe et en Amérique du Nord : une approche comparative », *Mappemonde*, n° 88, Vol. 4.
- HOOD, C. (2000). *The art of the State : culture, rhetoric, and public management*, Oxford University Press, 261 p.

- JACOB, S. (2014). « Evaluation » in Boussaguet, Laurie et al. *Dictionnaire des politiques publiques*, Presses de Sciences po, (4ed), p. 257-266.
- JUEN, P. (2011). « Le financement et la gestion des équipements sportifs à usage professionnel : quels liens entre les collectivités territoriales et les clubs », dans P. Chaix (sous la direction de), *Les Grands Stades*, L'Harmattan, p. 111 - 134.
- JONES, D. (2014). *Deloitte football money league*, Deloitte Consulting, SportsBusiness Group, 35 p.
- LE GALÈS, P. (1995). « Du gouvernement des villes à la gouvernance urbaine », *Revue française de Sciences Politiques*, Vol. 45, n° 1, p. 57 - 95.
- MAUDET, Thierry, VAILLEAU, Daniel (2009). « Quels équipements sportifs pour demain ? », *Les Cahiers de l'Insep*, n° 45, 250 p.
- MAURICE, Marc; SELIER François; SILVESTRE, Jean-Jacques (1992). « Analyse sociétale et cultures nationales : Réponse à Philippe d'Iribarne » *Revue française de sociologie*, Vol. 33, n° 1, p. 75-86.
- MILLEREUX, Vincent et al. (2015) « La modernisation des stades de football en France. Proposition d'une analyse des logiques d'acteurs à l'œuvre au sein d'un processus de traduction », *Gestion et management public*, Volume 4/n ° 2, p. 99-121.
- MONNIER, Eric. (1993). *Evaluations de l'action des pouvoirs publics*, 2<sup>e</sup> édition, Economica, Paris.
- MORALES, Valérie; GASPARINI, William (2014) « Penser la ville sportive avec ses habitants. L'exemple des États Généraux du Sport de Strasbourg », *Loisir et Société*, N° 37, p. 116-131.
- MOULARD, Jérémy; DERMIT-RICHARD, Nadine; DURAND, Christophe (2016). « Effet nouveau stade : une lune de miel perturbée », *Revue Juridique et Economique du Sport*, N° 167, p. 40 - 45.
- NIOCHE, JP. (2016). « Les trois paradigmes de l'évaluation d'une politique publique face à l'obligation de rendre des comptes et de rendre compte », *Revue Française d'administration*, n° 160, p. 1227-1240.
- PUPION, Pierre-Charles; LEROUX Eric; LATOUILLE Jean-Jacques; PAUMIER, Agnès (2006). « Vers un nouveau mode de gestion de l'Education nationale inspiré des enseignements des théories de l'agence et des parties prenantes », *Politiques et Management Public*, Vol. 24, n° 24-2, p. 41-68.
- RICHET, Cédric; SOULE, Bastien (2007). « La gestion déléguée d'un complexe aquatique, le service public à l'épreuve de stratégies particularistes », *Gérer et Comprendre*, n° 87, p. 12-22.
- SAUSSIER, Stéphane; TIROLE, Jean (2015). « Renforcer l'efficacité de la commande publique », *Notes du Conseil d'analyse économique*, Vol.3, n° 22, p. 1-12.
- SAVIN, Michel; MAZARS, Stéphane (2014). « Sport professionnel et collectivités territoriales : l'heure des transferts ? », *Rapport d'information sur le sport professionnel et les collectivités territoriales*, n° 484, disponible sur [www.senat.fr](http://www.senat.fr)
- SCELLES, Nicolas; DURAND, Christophe; BONNAL, Liliane; GOYEAU, Daniel; ANDREFF, Wladimir (2013). « Competitive balance versus competitive intensity before a match : Is one of these two concepts more relevant in explaining attendance? The case of the French soccer Ligue 1 over the period 2008-2011 », *Applied Economics*, Vol. 45, n° 29, p. 4184-4192.
- SEGUIN, P. (2008). *Rapport de la commission grand stade Euro 2016*, disponible sur [www.grandesvilles.org/synth\\_se\\_rapport\\_seguin\\_grands\\_stades\\_pdf](http://www.grandesvilles.org/synth_se_rapport_seguin_grands_stades_pdf).
- SIMON, G. (2008). *Le Stade et le droit*. Dalloz, Thèmes et commentaires, 204 pages.
- SLOANE, P (1971). "The economics of Professional Football : The Football Club as a Utility Maximiser", *Scottish Journal of Political Economy*, vol. 18, n° 2, p. 121-146.
- SOLDO, Edina; ARNAUD, Charléne (2016). « L'évaluation stratégique : une démarche qui favorise la gestion démocratique des projets de territoire », *Management International*, Vol. 20, n° 4, p. 12-25.
- SZYMANSKI, Stefan; KUYPERS, Tim (1999). *Winners & Losers. The business strategy of football*, Penguin Group, 405 p.
- TODESCHINI, Jean-Marc; BAILLY, Dominique (2013). *Rapport d'information sur le financement public des grandes infrastructures sportives*, n° 86, disponible sur [www.senat.fr](http://www.senat.fr)
- TROSA, S. (2004) *L'évaluation des politiques publiques*, Institut de l'entreprise, Novembre, 65 p.
- VIVERET, P. (1989). *L'évaluation des politiques et des actions publiques*. Rapport au Premier ministre, La Documentation française.