

VIEWPOINT

France, juin 2016

Les stades : un défi économique, urbain et immobilier

CBRE

**Fabrice Allouche**

President

Aurélie Lemoine

Directeur Etudes & Recherche

Jusqu'au 10 juillet 2016, la France accueille un évènement sportif majeur dont les enjeux économiques sont importants en termes d'investissements en équipements et infrastructures publiques. La construction et la modernisation des stades dépassent la simple sphère « footballistique » au delà de l'effet accélérateur que l'Euro 2016 a pu impulser. L'enjeu urbain est en outre considérable : ces équipements sont à l'origine du développement, de la création ou la revitalisation de quartiers ou zones. De tels équipements se mettent nécessairement au service du marketing territorial et nécessitent des investissements conséquents pour les collectivités locales.

Les missions d'aménagements, la valorisation foncière autour des stades, la création d'infrastructures en transports passent également par une programmation immobilière de choix pour trouver le juste équilibre entre équipements publics, commerces, bureaux, hébergements, logements, etc...

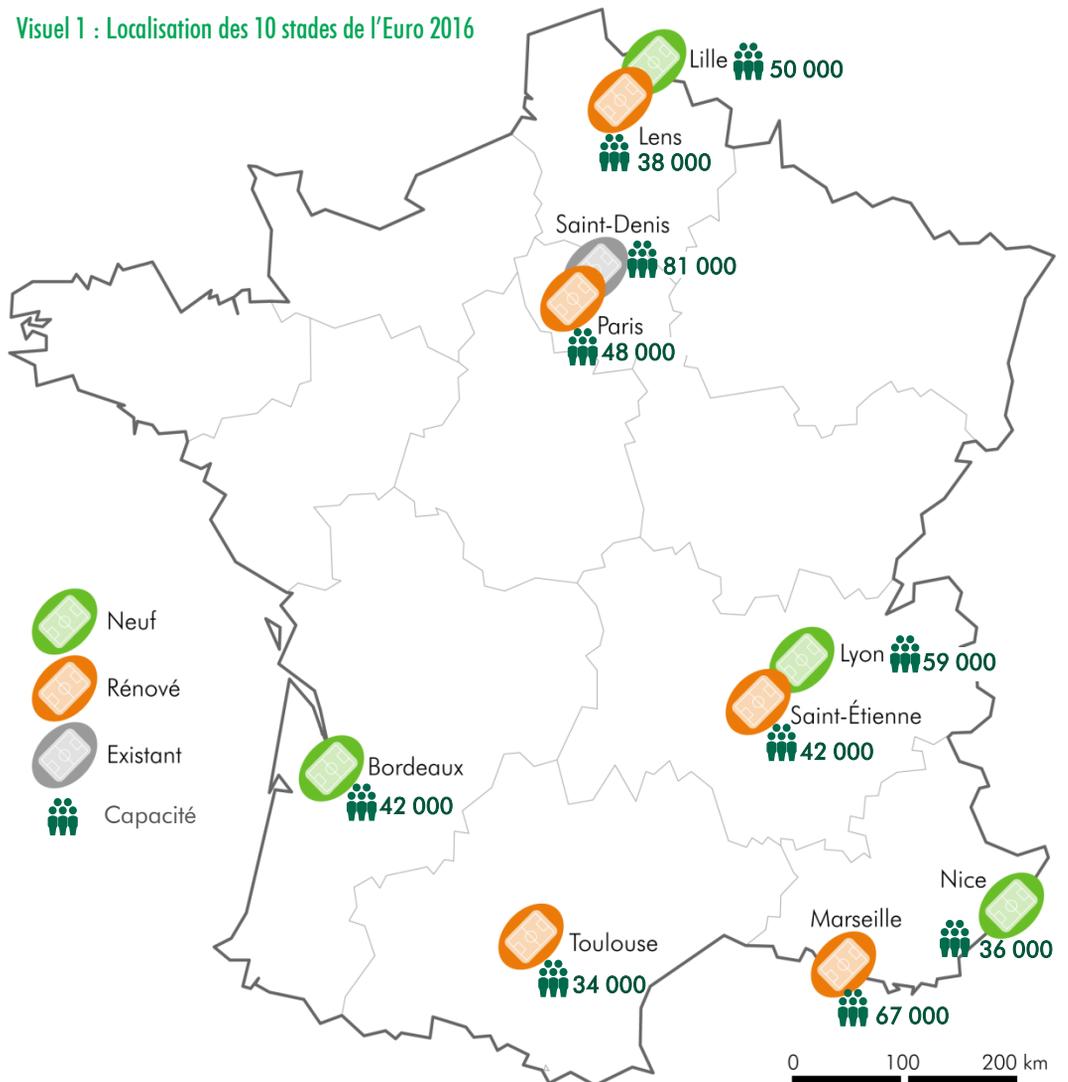
Les 10 stades qui accueillent la compétition ont chacun leur histoire et leurs caractéristiques fortes avec des points communs : une dynamique forte à impulser et de véritables défis urbains et immobiliers à relever mais surtout, à remporter !

Les 10 stades de l’Euro 2016

Pour accueillir les 51 matchs de la compétition, 10 stades ont été choisis. 4 ont été construits, à Bordeaux, Lille, Lyon et Nice ; 5 ont été lourdement rénovés, voire agrandis à l’image du stade Vélodrome à Marseille dont la capacité a été portée à 67 000 places. Seule l’enceinte du Stade de France à Saint-Denis n’aura pas nécessité de travaux de rénovation importants.

Près de 2,5 millions de spectateurs sont attendus tout au long de la compétition, soit une moyenne de 49 000 spectateurs par match. Les retombées économiques attendues ne s’arrêtent pas simplement à cette compétition, ces nouveaux stades devant impulser une nouvelle dynamique à leurs clubs résidents.

Visuel 1 : Localisation des 10 stades de l’Euro 2016



Sources : UEFA et Fédération Française de Football

Les coûts et modes de financement
Visuel 2 : Coûts et modes de financement des 10 stades de l'Euro (travaux récents uniquement)

	Capacité	Coût du projet	Mode de financement	Participation de l'Etat	Participation des collectivités locales
St Denis	81 000	-	Consortium	-	-
Marseille	67 000	267 M€	PPP	28 M€	107 M€
Lyon	59 000	450 M€	Privé	20 M€	-
Lille	50 000	324 M€	PPP	28 M€	45 M€
Paris	48 000	75 M€	Privé	-	-
Bordeaux	42 000	184 M€	PPP	20 M€	47 M€
St Etienne	42 000	77 M€	MOP	8 M€	69 M€
Lens	38 000	70 M€	Mandat civil de MOA	11 M€	58 M€
Nice	36 000	215 M€	PPP	18 M€	47 M€
Toulouse	34 000	35 M€	MOP	6 M€	29 M€

* MOP : Maîtrise d'ouvrage publique

** PPP : Partenariat public / privé

■ Neuf

■ Rénové

■ Existant

Sources : UEFA et Fédération Française de Football, Commission Européenne, lagazzete.fr, ecofoot.fr

La construction et la rénovation des stades de l'Euro ont un coût notable, près d'1,7 milliard d'euros ayant été engagé. Les collectivités territoriales et l'Etat ont injecté plus de 500 millions d'€ pour la réalisation de ces travaux. 3 modes de financement de ces travaux ont été choisis.

- 4 stades ont été financés en **partenariat public / privé (PPP)** : Marseille, Lille, Bordeaux et Nice. Par ce mode de financement, une autorité publique s'associe à un prestataire privé du BTP afin de lui confier le financement, la conception, la construction voire l'exploitation de l'équipement. Le partenaire privé reçoit en contrepartie un paiement de l'autorité publique et/ou des usagers, sous forme de loyer sur une longue durée et sans possibilité de sortie anticipée. Ce mode de financement permet aux collectivités de concentrer leurs ressources immédiates

(outre les fonds alloués à la réalisation des travaux du stade) à l'aménagement du territoire autour du stade et à son accès : création ou extension d'axes routiers et de transports en commun, travaux de voirie, parkings, réalisation d'autres équipements collectifs aux abords notamment. Pour exemple, les entités publiques ont engagé 161 millions d'€ d'aménagements autour du stade Pierre Mauroy. Si une partie était de toute façon programmée, ce stade de la métropole lilloise a été un accélérateur.

- Par la **Maîtrise d'Ouvrage Publique (MOP)**, la ville ou autre entité territoriale comme la métropole ou la région finance la construction et exploite le stade que lui loue le club résident. Ce mode de financement a été privilégié pour les travaux de rénovation les moins importants (Lens, Saint Etienne et Toulouse), l'endettement des collectivités devenant problématique pour des travaux de plus grande envergure.
- Seul l'Olympique Lyonnais a adopté un **financement exclusivement par des fonds privés** (hors aides de l'Etat) pour édifier son stade, construit par Vinci. Le club porte à lui seul l'ensemble du projet. Ce mode de financement sous-entend un engagement financier considérable pour le club, gelant ou limitant ainsi quasi-obligatoirement tout autre investissement. Les revenus du stade et les bénéfices tirés ont l'avantage d'être exclusivement récoltés par le club. Ce financement se heurte à la législation française qui interdit aux collectivités de garantir les emprunts bancaires des clubs de football ou de vendre leur stade. L'OL a dû créer une filiale, la Foncière du Montout, pour obtenir la garantie d'emprunt bancaire ainsi que les contrats obligataires.



Tumar / Shutterstock.com

Flexibilité et inventivité au service de la rentabilité

Le *business model* des stades et de leur exploitation a évolué.

Si les recettes de la billetterie augmentent via la hausse de la capacité d'accueil, les places en loges ou VIP sont devenues une composante primordiale dans les standards exigés pour les nouveaux stades.

L'offre complémentaire développée et proposée dans ou autour des stades est une source supplémentaire de revenus : restaurants, commerces, boutiques du club, auditorium ou encore bureaux à louer.

Certains clubs utilisent aussi le « *naming* » ou parrainage afin de s'assurer un revenu complémentaire : le nom d'une société est donnée à l'enceinte en échange d'un contrat de sponsoring. 3 stades de l'Euro 2016 ont adopté cette pratique : l'Allianz Riviera à Nice, le stade Matmut Atlantique à Bordeaux, l'Orange Vélodrome à Marseille, en attendant celui du Parc Olympique Lyonnais.

Vers des stades modulables et multifonctions

Une tendance lourde induite par le *business model* des stades est d'augmenter leur utilisation en dehors des matchs, en hébergeant des concerts ou d'autres manifestations sportives mais aussi des événements d'entreprises. Le stade devient alors un espace multifonctionnel et flexible, ce qui augmente sa fréquence, améliore la rentabilité mais bénéficie aussi à l'activité de la zone en termes de flux générés.

Cette hybridité est illustrée par le stade de Lille qui, avec son toit qui se ferme en moins de 30 minutes, offre 5 configurations possibles. Pour Bertrand d'Hérouville, président d'Elisa, filiale d'Eiffage en charge de l'exploitation du Stade Pierre Mauroy, « la conception du stade de Lille s'est focalisée sur la multifonctionnalité. Cela a permis au stade Pierre Mauroy d'accueillir en moins d'un mois, en novembre 2014, 50 000 spectateurs pour un match de football puis le supercross Paris-Lille, qui a nécessité l'apport de plus de 8 000 tonnes de terre. Moins de 5 jours plus tard avait lieu la finale de la Coupe Davis, battant à cette occasion le record d'affluence de la compétition avec plus de 27 000 spectateurs par jour, avant de recevoir à nouveau un match de football avec 50 000 spectateurs. ».

Cette flexibilité est aussi illustrée par la possibilité d'exploiter des espaces de restauration toute l'année ouverts à tous ou encore de pouvoir bénéficier pour les entreprises environnantes de parkings en dehors des jours de match, selon certaines modalités.

L'aménagement urbain autour des stades : une opportunité de valorisation

À l'échelle nationale, les projets de grands stades concernent avant tout les grandes métropoles, celles dotées d'un club sportif susceptible d'en devenir le résident principal. Ce club doit pouvoir prétendre à un bon taux de remplissage et afficher des ambitions sportives cohérentes avec les montants investis pour asseoir la rentabilité du projet. La pérennité sportive du club est indispensable pour assurer l'équilibre économique du stade.

Des commerces, de l'habitation, de l'hébergement et des bureaux pour donner vie au quartier



C'est ensuite à l'échelle locale que la question du choix du site est posée pour répondre à l'équation complexe : localisation en cœur de ville ou en périphérie selon le foncier disponible, coût de ce foncier induit, potentiel de développement et d'aménagement urbain autour de l'emprise, accessibilité et programmation immobilière possible...

Au vu des investissements importants qu'elle nécessite, la construction d'un stade se doit souvent d'entraîner la revitalisation d'un foncier d'envergure qui pourra s'apparenter à un quartier de ville. Le stade est donc un élément déclencheur de la revitalisation ou du développement de zones, un outil au service de la politique urbaine.

« Un stade doit être connecté à la ville, être ouvert sur son environnement »

Les initiateurs du projet doivent tout d'abord s'assurer de la bonne desserte routière et en transports en commun du territoire choisi et les pouvoirs publics investir en conséquence pour en assurer la meilleure accessibilité. Il faut pouvoir connecter le stade au bassin de population et d'emplois pour faciliter et optimiser les flux et déplacements. Il est nécessaire que le stade soit irrigué et s'ouvre sur son territoire et sa métropole.

Une logique de (re)développement urbain

La construction d'un stade est un long cheminement souvent jalonné de recours. Elle demande donc du temps et une grande concertation avec les acteurs locaux. La programmation immobilière doit avoir l'ambition de faire cohabiter les intérêts du club résident et de ses spectateurs avec le quotidien des habitants et, le cas échéant, des salariés. Des logements, commerces, bureaux et équipements publics constituent alors des noyaux de vie associés au stade et donnent essence au quartier.

Les collectivités locales profitent généralement de l'implantation d'un stade pour créer ou améliorer les infrastructures de transport, public ou routier, et englober le projet du stade dans une vision plus globale. Souvent construit sur des terres agricoles ou des friches industrielles, le stade est alors un élément structurant permettant aux collectivités locales de penser ou repenser l'organisation urbaine et de développer ou redynamiser certains quartiers.

L'exemple français le plus spectaculaire des dernières décennies est celui du stade de France à Saint-Denis, qui a entraîné la création de logements, de commerces, de bureaux et d'hôtels aux alentours sans oublier une amélioration de la desserte du quartier de La Plaine grâce à la création d'une gare RER.

Pour la Mairie de Nice, « le stade de l'Allianz Riviera s'inscrit dans une optique plus large du développement du quartier et bénéficie d'un accompagnement immobilier dans un éco-quartier qui privilégie l'intégration architecturale, des bâtiments à très haute performance énergétique, des terrasses végétalisées et la qualité des espaces publics.

Intégré au cœur de l'éco-vallée, le stade est un pôle d'attractivité fort pour la ville de Nice car il offre toutes les fonctions nécessaires à l'animation du site. Adossé au stade, le centre commercial Nice One constitue un nouveau pôle commercial. Il sera complété par le nouveau magasin Ikéa qui ouvrira ses portes d'ici 2018 avec des logements et des commerces de proximité en pied d'immeubles. C'est donc tout un quartier intégré dans le schéma de transport avec la ligne 3 du tram, qui est amené à se transformer. »

La rénovation de stades existants peut elle aussi être l'occasion d'améliorer le tissu urbain, comme le montre l'exemple marseillais du stade Vélodrome. Outre de nouveaux hôtels et des surfaces de bureaux, le projet inclut un centre commercial de 28 000 m², Prado-Vélodrome, proposant notamment des surfaces dédiées au sport.

Les projets peuvent aussi évoluer. À Lille par exemple, le PPP prévoyait, outre la construction du stade, celle d'un complexe d'hôtels et de surfaces de restauration de 20 000 m². Via un avenant, a été rajoutée la programmation de 20 000 m² de bureaux sur l'emprise du PPP, le futur siège régional d'Orange.

Un facteur positif mais non déterminant pour les bureaux

Au-delà des impacts et retombées commerciales sur les infrastructures hôtelières et les bars ou restaurants, le stade apparaît être un élément positif en termes de visibilité mais non déterminant dans le choix d'une installation de bureaux.

Si la présence d'un stade près de bureaux implique notamment une réflexion sur les nuisances possibles les jours d'événements, comme la sécurité des biens et des personnes ou la gestion des flux, la visibilité apportée par un stade est un élément positif mais non prépondérant.

Choix d'un siège : pourquoi pas près d'un stade, mais la localisation d'abord !

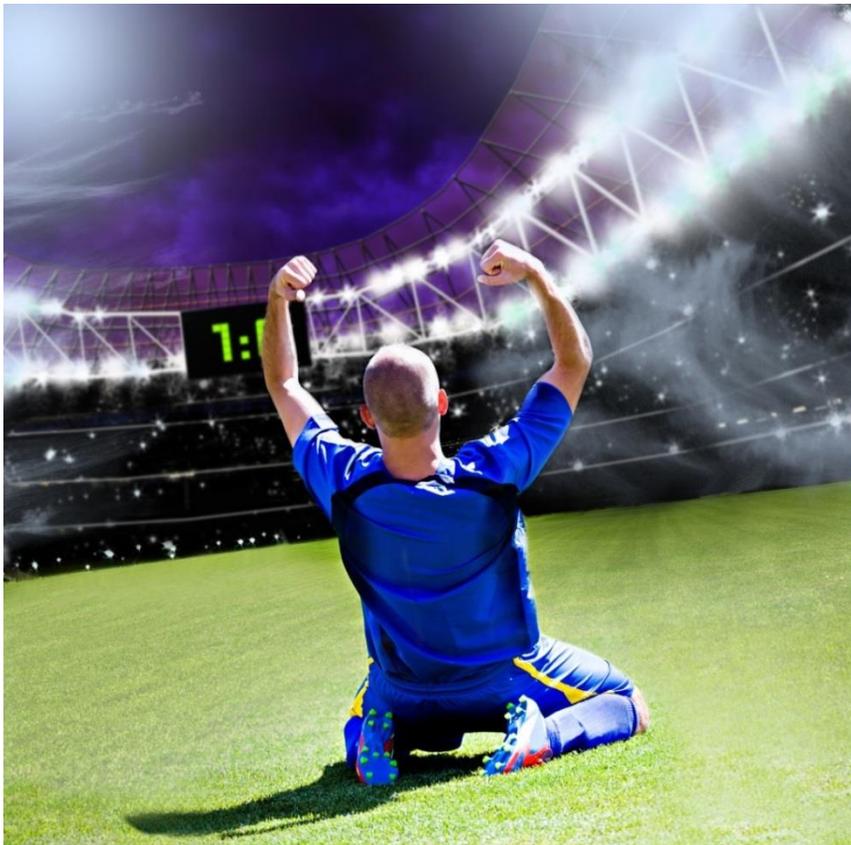
Comme le note Jacques Ferrand, directeur Immobilier Services aux Salariés et Sécurité chez Orange, « dans le choix de notre nouveau siège régional situé à proximité immédiate du Stade de Lille et qui accueillera 1 200 personnes, la visibilité liée au stade et à la proximité routière n'est intervenue qu'en 4^{ème} position. Le critère fondamental était la localisation puisque nous regrouperons des équipes basées à Villeneuve d'Ascq et nous ne voulions pas trop modifier la vie des salariés en nous éloignant. La présence d'infrastructures de qualité et la possibilité de louer 600 places de parking au stade ont

été importants, représentant les critères 2 et 3. ».

Les fondamentaux immobiliers restent donc primordiaux, avec avant tout la localisation et l'accessibilité. Comme le soulignent Jan Linsin et Thies Baucke, respectivement Directeur et Analyste au département Research de CBRE Allemagne, « la coupe du Monde de football en 2006 en Allemagne n'a pas eu d'impact significatif à long terme sur les zones proches des stades en termes de développement d'immobilier tertiaire ou commercial, même si seule l'Allianz Arena de Munich était situé sur un nouveau site. Plus généralement, faute de foncier, les stades ont tendance à être construits de plus en plus loin des villes, ce qui est un frein au développement de bureaux ».

Quartier Praga à Varsovie : un avant et un après Euro 2012

En revanche, l'arrivée d'infrastructures concomitantes peut s'avérer importante. Pour Joanna Mroczek et Piotr Pasciak, respectivement Directrice et Analyste au département Research de CBRE Pologne, « Pour le quartier de Praga à Varsovie, séparé du quartier



central des affaires par le fleuve Vistule, il y a clairement un avant et un après Euro 2012. La construction du Stade National accompagnée d'une desserte par la ligne 2 du métro a dynamisé ce secteur qui n'était pas particulièrement recherché. Depuis 4 ans, le quartier fait l'objet d'un processus de gentrification et des redéveloppements ont eu lieu, à l'instar de celui de l'ancienne manufacture de vodka Koneser qui accueille notamment un campus Google et des logements. Cette tendance devrait continuer dans les prochaines années. »

Au final, si la création de stades peut être un élément déclencheur de réorganisation voire de métamorphose urbaine, il ne faut pas attendre qu'à elle seule elle crée une dynamique tertiaire, qui a besoin notamment d'une localisation peu éloignée des centres-villes, d'une bonne desserte et ceci à des coûts maîtrisés.

BIBLIOGRAPHIE / RÉFÉRENCES / POUR ALLER PLUS LOIN

- ❑ Dix stades français pour l'Euro-foot 2016 : Une occasion d'accélérer les projets urbains et l'ouverture internationale - Jean-Pierre Augustin and Vincent Nicolle
- ❑ Fédération Française de Football
- ❑ UEFA
- ❑ Commission Européenne
- ❑ ecofoot.fr
- ❑ lagazette.fr

CONTACTS

Études et Recherche

Aurélié LEMOINE

Directeur

Tél. : 33 (0) 1 53 64 36 35
aurelie.lemoine@cbre.fr

David TRAN

Chargé d'études Senior

Tél. : 33 (0) 1 53 64 30 78
david.tran@cbre.fr

Thomas BARON

Chargé d'études Senior

Tél. : 33 (0) 1 53 64 33 69
thomas.baron@cbre.fr

EMEA Occupier Research

Richard HOLBERTON

Senior Director

Tel. : 44 (0)20 7182 3348
richard.holberton@cbre.com

+ SUIVEZ-NOUS



LinkedIn
/company/cbrefrance



Google+
/CBREFrance



Twitter
/CBREFrance

Pour en savoir plus sur CBRE Research ou disposer d'études supplémentaires, consultez le Global Research Gateway : www.cbre.com/researchgateway.

Les études publiées par CBRE France sont également disponibles sur : www.cbre.fr/fr_etudes

Bien que puisées aux meilleures sources, les informations que nous publions ne sauraient en aucun cas engager la responsabilité de CBRE ou du groupe CBRE. La reproduction de tout ou partie du présent document est autorisée sous l'expresse réserve d'en mentionner la source.