



Rapport final

Ministère des Sports Ministère de la Ville

Equipements sportifs structurants du Grand Paris : état des lieux et propositions de développement



Juillet 2011

SOMMAIRE

1. Introduction	4
1.1 Contexte	4
1.2 Objectifs	4
1.3 Méthodologie	5
2. Synthèse	6
3. Le Grand Paris du sport en 2030	10
3.1 Le Grand Paris parmi les métropoles mondiales leader en matière de sport	10
3.1.1 <i>Etre compétitif pour accueillir les plus grandes compétitions internationales</i>	11
3.1.2 <i>Héberger les matches phares des équipes nationales à rayonnement international</i>	12
3.1.3 <i>Héberger des clubs professionnels au plus haut niveau européen</i>	12
3.1.4 <i>Etre compétitif pour accueillir les JO d'été</i>	14
3.2 Le sport : moteur des dynamiques territoriales du Grand Paris	14
3.2.1 <i>Un dynamisme économique lié à l'accueil des événements</i>	15
3.2.2 <i>Le développement du secteur d'activité sport dans son ensemble</i>	15
3.2.3 <i>Un facteur d'identité territoriale et de cohésion sociale</i>	16
3.3 Synthèse des besoins	16
4. Le Grand Paris du sport : état des lieux et perspective à 5 ans	17
4.1 Le périmètre d'analyse	17
4.1.1 <i>Liste des équipements</i>	17
4.1.2 <i>Les critères d'analyse des équipements de compétition</i>	18
4.2 Catégorisation des équipements de compétition : situation actuelle et évolution à horizon 2016	19
4.2.1 <i>Situation en 2011</i>	19
4.2.2 <i>Situation prévisionnelle en 2016</i>	23
4.3 Projets à l'étude	25
4.3.1 <i>Projets d'équipements de compétition</i>	25
4.3.2 <i>Projets d'autres équipements</i>	25
4.4 Analyse historique des territoires sportifs franciliens	27
4.4.1 <i>La double orientation fondatrice du sport à Paris</i>	27
4.4.2 <i>Le développement sur le grand axe de l'ouest</i>	28
4.4.3 <i>Le développement sportif vers l'Est</i>	29
4.4.4 <i>Le développement au nord</i>	30
4.4.5 <i>Le développement au sud</i>	30
4.4.6 <i>Un impératif de rééquilibrage</i>	31
4.4.7 <i>Le rôle des collectivités locales reste majeur au prix d'une réorganisation intercommunale</i>	31

5.	La couverture des besoins à horizon 2030	33
5.1	Les équipements de compétition à vocation nationale.....	33
5.1.1	L'organisation des grands événements internationaux	33
5.1.2	L'accueil des matchs des équipes nationales et des compétitions nationales	33
5.2	Les équipements des clubs professionnels	34
5.3	Les équipements d'entraînement et de formation	37
5.4	Un éparpillement des acteurs particulièrement marqué en Ile-de-France et qui contraste avec les tendances nationales et internationales.....	38
6.	Quels équipements pour répondre aux besoins à horizon 2030	39
6.1	Les équipements à vocation nationale	41
6.1.1	Nouveau stade de plus de 80000 places	41
6.1.2	Nouvelle salle de plus de 15000 places	42
6.1.3	Salle entre 8000 et 12000 places	43
6.1.4	Le complexe aquatique	43
6.1.5	Centre de tir	44
6.2	Les équipements des clubs professionnels.....	45
6.2.1	Stades de plus de 20 000 places	46
6.2.2	Salles entre 3000 et 10000 places	47
6.3	Les autres équipements	49
6.3.1	Des projets multi-fédérations.....	49
6.3.2	Les opportunités de clusters.....	50
6.4	Le scénario « candidature aux Jeux Olympiques d'été »	56
6.4.1	Approche globale.....	56
6.4.2	Les besoins en sites :	56
6.4.3	Définition du concept des opérations:	57
6.4.4	Description et analyse des scénarios	60
6.4.5	Perspective pour la définition d'un scénario « Jeux Olympiques »	64
7.	Mise en perspective dans le cadre du Grand Paris.....	65
7.1	Le Grand Paris, une opportunité pour dynamiser les grands projets sportifs	65
7.2	L'adéquation entre portage territorial et type de projet sportif	65
7.3	Mise en perspective de la localisation potentielle des équipements.....	66
7.4	Pistes de réflexion sur le développement des clubs de sport professionnel	67
7.4.1	Pour le football et le rugby :	67
7.4.2	Pour les sports de salle et le hockey sur glace	67
7.5	Quelle place pour les clubs universitaires ?	70
8.	Annexes	71

1. Introduction

1.1 Contexte

Les équipements sportifs sont les infrastructures essentielles pour développer une politique sportive ambitieuse, et tout particulièrement pour accueillir des événements de référence - de type championnats du monde - qu'ils soient récurrents ou exceptionnels. Depuis maintenant deux ans, plusieurs rapports ont ainsi fait de la question des équipements sportifs un grand enjeu national.

Le diagnostic est relativement consensuel. Certes de grands équipements existent et ont permis l'accueil des plus grands événements dans des disciplines médiatiques (Coupe du Monde de Football, Coupe du Monde de Rugby et Championnats du monde d'Athlétisme notamment), mais la France est globalement en retard en matière d'équipements performants sur les grandes nations, d'un point de vue quantitatif et qualitatif. Ce retard en matière d'équipement pénalise les candidatures aux grands événements à l'aune des exigences actuelles et futures des organisateurs. Il pénalise aussi le développement de clubs professionnels, l'équipement étant en effet un outil économique essentiel et un lieu symbolique de l'identité du club.

Le Ministère de la Ville et le Ministère des Sports ont souhaité concentrer l'étude sur le territoire du Grand Paris en élargissant la réflexion au rôle joué par les équipements en matière d'aménagement du territoire, allant au-delà des seuls besoins sportifs.

En matière de rayonnement international, le Grand Paris doit pouvoir jouer « dans la cour des grands » et son ambition en matière d'équipements sportifs doit être alignée sur celle des métropoles les plus performantes et les plus novatrices du monde.

En matière de développement du sport, Paris et ses environs ont été le berceau du sport moderne en France. La vocation de capitale de la métropole parisienne a conduit naturellement depuis toujours à l'implantation des grands équipements à vocation nationale (du Stade de Colombes pour les Jeux de 1924 au Stade de France pour la Coupe du Monde de football 1998) ; de plus, l'émergence de grands clubs, agissant comme des locomotives pour le développement du sport sur tout le territoire national, s'est accompagnée de la création de sites reconnus.

En termes d'aménagement du territoire, le Grand Paris a pour vocation de structurer le développement des territoires sur la base d'un réseau de nouvelles infrastructures, notamment de transport, mais aussi autour de grands projets sociaux et économiques. Les équipements sportifs trouvent ainsi naturellement leur place au sein de ce vaste projet, notamment par l'effet d'entraînement économique et de cohésion sociale qu'ils peuvent avoir sur un territoire, à l'image du Stade de France et du développement de la Plaine Saint Denis.

L'étude traite à la fois d'enjeux de court terme et de long terme.

De court terme d'abord, car les différents rapports ont pointé des manques importants et ont fait de la construction de grands équipements sportifs une priorité nationale. De nombreux projets ont d'ailleurs déjà débuté, d'autres sont à l'étude : le rapport fait ainsi le point sur les besoins qu'il reste à couvrir dans cette perspective.

De plus long terme également, car l'étude a pour vocation d'identifier les besoins prospectifs et de préfigurer les équipements qui permettront de combiner développement du sport et aménagement du territoire dans le Grand Paris.

1.2 Objectifs

La finalité de l'étude est d'éclairer l'action des deux ministères et plus globalement d'alimenter la réflexion de tous les acteurs impliqués, que ce soit les collectivités locales, le mouvement sportif, les

entreprises et le grand public, pour déterminer les équipements à vocation sportive qui associeraient plus-value pour le développement du sport et plus-value pour le rayonnement et la structuration du Grand Paris. Cette étude combine ainsi une vision stratégique et des éléments plus opérationnels. Pour ce faire, elle poursuit plusieurs objectifs :

- **Analyser la situation actuelle et les projets en cours** : avoir une vision qualifiée et actualisée du parc existant et des projets en cours en matière de grands équipements sur la région Ile-de-France.
- **Définir les besoins à horizon 2030** : aboutir à la définition des besoins – déjà exprimés ou non - contribuant aux ambitions du Grand Paris en matière de sport. Ces besoins prendront en compte toutes les parties impliquées dans les projets d'équipements sportifs.
- **Analyser les besoins non couverts et les redondances éventuelles** : en confrontant la situation prospective et les besoins à horizon 2016, faire apparaître les besoins non couverts et, le cas échéant, les redondances.
- **Identifier les scénarios envisageables pour couvrir ces besoins** : différentes réponses sont toujours possibles pour un besoin identifié.

1.3 Méthodologie

L'étude s'est déroulée dans un calendrier relativement serré, entre le début du mois d'avril et le début du mois de juillet.

La première étape a consisté à définir l'ambition pour le Grand Paris du sport. Cette ambition a été validée en réunion du comité technique le 29 avril 2011.

L'étape suivante a permis de définir le périmètre de l'étude :

- **les types d'équipements** : les équipements qui contribuent au rayonnement international, au développement des territoires et au développement du sport.
- **les disciplines analysées** : les disciplines olympiques d'été (dont golf et rugby), les disciplines avec une pratique professionnelle. En revanche, les sports mécaniques ne faisaient pas partie du périmètre.

Cette étape a abouti à la liste des équipements et des projets inclus dans le diagnostic.

Sur la base de ce périmètre, chaque équipement existant ou projet en cours a été analysé à partir de plusieurs critères. Cette analyse par équipement a abouti à une vision consolidée de l'offre d'équipement actuelle, confrontée ensuite aux cahiers des charges des grandes compétitions internationales. L'analyse s'appuie essentiellement sur le point de vue d'experts, les gestionnaires et propriétaires des équipements n'ayant pas tous été directement consultés.

Une étude comparative a été menée afin de nourrir l'analyse. Cette étude a concerné tout particulièrement cinq métropoles mondiales reconnues en matière de politique sportive (Melbourne, Moscou, Londres, Berlin et Madrid).

Cette mission s'est placée dans une dynamique d'étroite concertation avec tous les acteurs concernés, collectivités territoriales, instances sportives... Ainsi, de nombreux entretiens ont été menés (cf annexe), afin d'enrichir l'analyse de la situation actuelle et de définir les besoins à horizon 2030. Les membres de l'équipe ont rencontré des représentants de l'Etat, des collectivités locales et des établissements publics d'aménagement, des gestionnaires d'équipements, des porteurs de projets privés, le CNOSF, des fédérations olympiques, des ligues professionnelles et des clubs.

Suite à l'identification des besoins à couvrir, la phase finale a permis de formuler des propositions correspondant aux besoins identifiés, avec une approche territorialisée et par type d'acteurs publics.

Les principaux résultats de l'étude ont été présentés et discutés lors d'une réunion du comité technique le 8 juillet 2011.

2. Synthèse

Quelle ambition pour le Grand Paris du sport à horizon 2030 ?

La dynamique du Grand Paris pourrait permettre de faire de la capitale **une grande métropole leader en matière de sport...**

En 2030, le territoire sera en mesure d'accueillir les plus grandes compétitions sportives internationales dans des enceintes répondant aux standards internationaux les plus élevés. Il hébergera dans des équipements adaptés les matches phares des équipes nationales et des clubs professionnels évoluant au plus haut niveau européen. Enfin, le Grand Paris aura accueilli - ou sera devenu compétitif pour le faire - les Jeux Olympiques d'été.

En contrepartie, le sport pourrait être **un moteur de la construction - physique et identitaire - du Grand Paris...**

En 2030, les grands événements contribueront au dynamisme économique des territoires et l'implantation de grands équipements aura structuré l'aménagement de nouvelles zones en jouant un rôle clé de catalyseur du développement territorial, à l'image du Stade de France pour la Plaine Saint Denis. Le sport sera par ailleurs un facteur d'identité territoriale et de cohésion sociale, notamment autour du développement de clubs professionnels attachés à des territoires composant le Grand Paris.

Une dynamique actuelle forte autour de projets à vocation internationale qui permettra de rattraper le retard accumulé

Plusieurs rapports récents ont pointé à juste titre le retard pris par la France, et notamment par sa capitale, en matière de grands équipements sportifs et en comparaison avec d'autres métropoles européennes et mondiales. Toutefois, à horizon 2015, la rénovation et la construction de nombreux équipements structurants devraient aboutir à **une offre compétitive pour l'organisation de la plupart des grands événements internationaux**, à l'exception notable des grandes compétitions de natation et de tir (voire pour le hockey sur gazon) :

- Le Golf National est l'unique équipement qui répond d'ores et déjà aux plus hauts standards internationaux - il accueillera la Ryder Cup en 2018 ;
- De nouvelles constructions sont lancées : le Vélodrome de St-Quentin-en-Yvelines, la Patinoire de Cergy (Centre National du Hockey sur Glace), l'Arena 92, le Stade Jean Bouin, et à un niveau moindre car encore en phase d'études, le Centre National du Handball à Colombes ;
- De nombreux projets de rénovation d'envergure sont prévus et conduiront à présenter dans les années qui viennent des équipements compétitifs dans leur catégorie : le Palais Omnisport de Paris Bercy (POPB), la Base Nautique de Vaires-sur-Marnes, le Stade Roland Garros, le Parc des Princes et le Stade de France (projets de rénovation prévus pour l'Euro 2016).

Des projets sont à l'étude pour le tir (à Versailles) et la natation (Centre Nautique d'Aubervilliers). Ce dernier peine à aboutir faute de pouvoir combler le déficit d'exploitation et de par la difficulté à faire cohabiter sa vocation d'accueil des très grands événements exceptionnels, sa vocation événementielle récurrente et sa vocation locale. L'étude propose des pistes de réflexion, notamment autour d'un programme à revisiter pour optimiser les coûts d'exploitation et d'un portage territorial plus pertinent pour un équipement à vocation internationale.

En matière d'équipement polyvalent, le besoin d'**une arena de jauge intermédiaire, 8000 à 12000 places**, sur le territoire du Grand Paris, a été identifié par l'étude pour accueillir des événements actuellement programmés à la salle de Coubertin ou la halle Carpentier et qui pourraient prendre une nouvelle dimension grâce à une augmentation de jauge et une amélioration significative du niveau de

service. Plusieurs réponses à ce besoin sont envisageables : la construction ou la rénovation d'une salle exclusivement destinée à cet usage (avec partage éventuel avec un club professionnel) ou son inclusion dans une salle plus grande à jauge modulable qui soit capable de garantir une disponibilité suffisante et des conditions financières de mise à disposition adaptées aux événements concernés.

Par ailleurs, des projets d'envergure, qui ne répondent pas directement à des besoins « non couverts », ont récemment émergé :

- Le **grand stade de la Fédération Française de Rugby** issu d'une volonté légitime et pertinente de développer et de capter davantage les ressources financières issues des événements que la Fédération organise ;
- Des **arenas de très grande jauge (20 000)**, besoin identifié dans plusieurs rapports sur les grands équipements mais qui vient se heurter à l'ambition de rénovation du POPB que porte aujourd'hui la Ville de Paris et qui devrait en faire l'équipement de tout premier rang attendu (le contenu exact du projet de rénovation n'était pas connu lors de l'étude, une incertitude existe notamment sur l'augmentation ou non de la jauge du POPB).

Bien entendu, ces équipements viendront concurrencer des offres existantes et risquent d'affecter à court terme l'équilibre économique de ces derniers, posant ainsi la question de l'évolution nécessaire de leur modèle d'exploitation (pour le Stade de France notamment). On peut néanmoins raisonnablement penser qu'à terme cette offre nouvelle soit au contraire créatrice de valeurs et soit positive pour le développement du sport en proposant un choix large d'équipements de grande qualité. C'est un modèle qui fonctionne ailleurs, à Londres notamment pour les grands stades. Enfin, ces projets sont évidemment très structurants pour l'aménagement de nouveaux territoires - il n'y a qu'à constater pour s'en convaincre la très forte appétence des collectivités à les accueillir.

Les principaux besoins identifiés en matière d'équipements structurants résident finalement dans les stades et les salles destinés à accueillir des clubs résidents de sport professionnel : Football, Rugby, Basketball, Handball, Volleyball, Hockey sur glace. Dans l'état actuel des projets, à horizon 2015, seuls le Parc des Princes, le Stade Jean Bouin, et l'Arena 92 répondront aux besoins des clubs de niveau européen, soit 1 équipe de football et 2 de rugby. L'étude a montré qu'il existait pourtant **un potentiel pour l'émergence d'une voire deux autres grandes équipes de football, et au moins 10 équipes de sports de salle (Hockey inclus), masculines et féminines**. Le développement de ces clubs devra s'accompagner nécessairement de projets d'équipements « nouvelle génération », accueillant 1 ou plusieurs clubs résidents et permettant de proposer un spectacle sportif suscitant un engouement nouveau de la part d'un public francilien à conquérir (cf le modèle du cinéma où c'est l'émergence des multiplexes qui a enclenché une dynamique vertueuse pour l'ensemble du secteur et a façonné une nouvelle demande du public).

Le développement du sport professionnel : une priorité pour le sport, une opportunité pour les territoires du Grand Paris

Le développement du sport professionnel connaît donc un déficit spectaculaire en Ile-de-France malgré l'intérêt de la population constatée lors des grands événements sportifs. Il offre de ce fait des perspectives de développement de projets structurants pour les territoires du Grand Paris.

En matière d'aménagement du territoire, ces projets de clubs ont un potentiel pour **irriguer l'ensemble du territoire** et valoriser ainsi tout le potentiel des jeunes talents par la formation. Certains bassins possèdent déjà une identité et une histoire sportive fortes et constituent un terreau propice au développement de projets. D'autres territoires, vierges de toute histoire de clubs professionnels n'en sont pas moins prioritaires puisque le **rééquilibrage nécessaire (Est/Ouest et Nord/Sud)** passera justement par l'émergence et l'installation dans la durée de nouveaux territoires sportifs.

L'étude a mis l'accent sur la nécessité **d'appréhender les projets dans leur ensemble** et d'éviter l'écueil d'une approche où l'équipement précède le projet de développement du contenu sportif qu'il sera censé accueillir. A l'instar du Racing Métro 92 (ou l'ASVEL à Lyon), le stade ou l'arena doivent

être vus comme le prolongement naturel d'un projet global, venant d'ailleurs renforcer l'attractivité économique du projet vis-à-vis d'investisseurs privés.

Le développement de grands projets de sport professionnel est une entreprise complexe. L'étude a identifié trois facteurs déterminants pour leur réussite :

- **Un projet sportif pertinent** qui prend racine dans une histoire et une identité forte, porté par des hommes reconnus ;
- **Un ancrage et un portage territorial de bon niveau**, en phase avec la dimension du projet (bassin de population, tissu économique, vivier de jeunes pour la formation dimension financière et politique de la collectivité impliquée, etc.). **Le rôle clé que devront jouer les communautés d'agglomération** dans l'avenir est sur ce plan capital, l'étude ayant mis en avant que le retard pris dans la structuration de l'intercommunalité en Ile-de-France a freiné l'émergence de grands clubs professionnels de sports de salle ;
- **Une capacité financière adaptée**, capable de supporter l'aléa sportif dans la durée et de fournir les ressources nécessaires à un projet de dimension européenne, capable de rivaliser avec l'offre francilienne abondante et de très haut niveau en spectacles sportifs et culturels.

Cette alchimie est difficile à réaliser particulièrement en Ile-de-France où on ne compte plus les initiatives avortées, souvent en raison d'un défaut sur l'un des facteurs. Le développement de grands clubs autour de Paris est pourtant **un enjeu déterminant pour le développement des sports professionnels en France**, les clubs parisiens fonctionnant comme des locomotives qui bénéficient à tous. Cette convergence d'intérêt doit inciter les acteurs concernés, notamment les acteurs sportifs et les collectivités, à coopérer pour réunir les conditions d'émergence de grands projets franciliens ; le Grand Paris est une opportunité pour avancer dans ce sens (Contrats de Développement Territoriaux, « conversations métropolitaines » de l'Atelier International du Grand Paris,...).

Des projets innovants et fédérateurs pour le Grand Paris de demain : les dynamiques interfédérales et le cluster sport

De plus en plus de fédérations sportives développent des projets de « Centres Nationaux » nécessaires à leur développement, et qui suscitent l'intérêt de territoires en quête de projets sportifs structurants. **Un regroupement** d'un certain nombre d'entre elles qui n'ont pas la taille critique ou les ressources financières pour mener ce type de projet est aujourd'hui envisagé. C'est une opportunité pour dynamiser les projets fédéraux et constituer un centre névralgique stratégique pour le développement du sport.

Ce type d'équipement interfédéral peut trouver un prolongement dans un cluster sport. En effet, bien que le Grand Paris regroupe la plupart des sièges des fédérations et des ligues professionnelles, de grands centres nationaux d'entraînement et de formation, et des institutions phares de la recherche dans le champ du sport (INSEP, CNRS, AFLD, Laboratoires universitaires travaillant sur l'amélioration de la performance, etc.), aucun grand projet collectif ni groupement d'entreprises n'a émergé. Pourtant, plusieurs exemples français et étrangers démontrent l'intérêt économique, sportif et scientifique de cette logique collaborative au sein de la filière sport : **l'émergence d'un cluster sport en Ile-de-France**, abordée dans l'étude, est une opportunité pour favoriser l'innovation et valoriser les savoirs et savoir-faire de ce secteur.

Grand Paris et Jeux Olympiques : deux grandes ambitions pour une dynamique commune vertueuse

Les besoins en matière d'équipements ne doivent pas être appréhendés sous l'angle des **grands événements exceptionnels** ; ceux-ci doivent être considérés comme des catalyseurs d'une ambition pérenne. C'est notamment le cas pour l'accueil des Jeux Olympiques qui, si le mouvement sportif et les responsables publics concernés décidaient de se porter candidat, pourraient accompagner l'émergence du Grand Paris tant en termes de création d'une identité à ce nouveau territoire que de dynamisation de grands projets d'aménagement urbain, notamment autour de l'idée d'un cluster sport.

Concernant les équipements sportifs structurants, aucune ville ne peut supporter l'accueil des JO avec uniquement des équipements pérennes (entre 27 et 29 sites sportifs nécessaires hors sites football préliminaires, dont 9 salles avec des capacités allant de 5000 à plus de 15000 places). Si certains équipements spécifiques existants sont incontournables (Golf de St Quentin-en-Yvelines, Roland Garros, Stade de France, etc.), la contrainte de la compacité induit des effets de regroupement pour les sites nouveaux et les sites temporaires, au sein notamment d'un Parc Olympique situé à proximité du Village Olympique (50 ha minimum). La très forte urbanisation dans et à proximité immédiate de la Capitale repousse de plus en plus loin du centre historique les options viables pour ces aménagements, d'où la nécessité de « **figer** » **rapidement certaines emprises foncières** en cas de volonté de candidature future.

A l'aune des contraintes identifiées, parmi les quatre concepts potentiels qui se dessinent autour de Paris, celui orienté vers le Nord qui part du Stade de France et du (futur ?) Centre Aquatique pour se prolonger jusqu'à l'aéroport Charles de Gaulle semble particulièrement prometteur, notamment par les très grandes capacités foncières qui seraient disponibles à une relative proximité de Paris. Des études approfondies devraient néanmoins être menées pour conforter cette hypothèse et aucune des autres options envisagées à ce jour ne peut être écartée.

3. Le Grand Paris du sport en 2030

Le sport dans le Grand Paris se doit de relever un double défi : il doit contribuer d'un côté au rayonnement national et international de la métropole-capitale et d'un autre côté, à la structuration et au développement des territoires qui la composent.

Face à ce défi, les infrastructures sportives sont bien entendu des éléments clés pour les acteurs du sport : elles jouent un rôle de catalyseur de développement et doivent répondre aux évolutions des attentes des différents « clients » qui financent et font vivre un secteur économique en constante croissance.

L'Etat quant à lui continuera à jouer un rôle de régulation et d'impulsion pour les grands équipements et les grands événements, en restant garant de l'intérêt général du sport.

Les collectivités locales restent les acteurs majeurs du financement public des équipements sportifs. La logique de politiques pilotées par les résultats s'appliquera de plus en plus au sport : le soutien des collectivités sera ainsi de plus en plus conditionné à des objectifs clairement établis de rayonnement international, de cohésion sociale et/ou de développement économique, imposant une dynamique et une stratégie d'animation des équipements qui dépassent le cadre des compétitions sportives. On peut également s'attendre à ce que l'ambition en matière sportive soit dynamisée par l'émergence et le renforcement des communautés d'agglomération de 300 à 500 000 habitants en Ile-de-France, renforçant la cohérence et la pertinence de grands projets sportifs, en même temps que les capacités financières pour les soutenir.

L'implication des entreprises dans le sport devrait continuer à se diversifier (investissement dans le capital des clubs, sponsoring, achat de places à prestations, naming des équipements, naming des équipes, naming des championnats, etc), avec une volonté toujours plus grande de donner du sens au partenariat, au-delà d'une simple logique de visibilité. La professionnalisation du secteur du sponsoring sportif, imposant notamment des mesures précises des retombées, une exigence accrue de la qualité des événements et des équipements, et le renforcement de la prise en compte du développement durable, devrait ainsi se poursuivre.

L'intérêt du grand public pour les compétitions sportives est un facteur décisif du développement et du financement du sport en France à plusieurs titres : de façon directe, par la billetterie et la vente de produits dérivés, et de façon indirecte par les droits de diffusion et le sponsoring, en partie corrélés aux retombées potentielles. Le développement du sport passe donc par des équipements présentant des niveaux de services et de confort adaptés aux attentes du public, qu'il soit francilien, national ou international.

3.1 Le Grand Paris parmi les métropoles mondiales leader en matière de sport

Le sport fait incontestablement partie des facteurs de rayonnement et de reconnaissance internationale pour un territoire donné (national ou local), que ce soit à travers l'accueil des grands événements internationaux ou dans l'attrait des compétitions nationales et internationales de clubs.

On constate par ailleurs un risque de « délocalisation » de l'intérêt pour le spectacle sportif par le public français. Ainsi, le championnat de basketball de la National Basketball Association (NBA) aux Etats Unis, les championnats étrangers de football ou les compétitions européennes ont une audience croissante en France, risquant de reléguer nos compétitions nationales au second plan. L'enjeu du spectacle sportif est donc de créer une plus-value à « vivre » l'événement et non pas à le vivre à distance, sur internet ou à la télévision. A ce titre, une offre d'équipements de qualité, avec un niveau de service de référence mondiale est l'outil indispensable à cette ambition.

3.1.1 Etre compétitif pour accueillir les plus grandes compétitions internationales

Conscients de la fonction de rayonnement du sport, de nombreux pays ont une politique de plus en plus active dans l'accueil des grands événements : c'est l'explosion de la notion de « marketing géopolitique ». C'est par exemple le cas du Qatar (cf les attributions récentes de la Coupe du monde de Handball 2015 ou de la Coupe du Monde de Football FIFA 2022), de la Russie (JO d'hiver de Sochi 2014, Coupe du Monde de Football FIFA 2018) ou du Danemark (sur des événements de moindre exposition médiatique mais plus adaptés aux ressources du pays). Ainsi, la concurrence est-elle accrue entre métropoles/pays, avec des candidatures toujours plus nombreuses et attrayantes.

Dans ce contexte où pour être au niveau, le Grand Paris doit donc réaffirmer un positionnement leader, qui était le sien dans les années 90 et au début des années 2000, à la fois sur les événements récurrents et sur les événements exceptionnels.

Les critères de choix du pays hôte par les détenteurs de droit incluent les équipements mais aussi des critères de transports, d'hébergement, d'héritage pour la discipline, de qualité d'organisation satisfaisant tous les « clients » (sportifs, médias, sponsors, spectateurs).

Ce sont les fédérations nationales qui se portent candidates. Elles devront pouvoir postuler à l'organisation des plus grands événements mondiaux, en ayant accès à des équipements du plus haut standard international, situés dans un environnement favorable (accessibilité, hébergement) et soutenus par l'ensemble du territoire (entreprises, collectivités locales notamment) garantissant une organisation sans faille et parfois même le financement de l'événement.

Par ailleurs, le Grand Paris doit se donner les moyens de conserver l'accueil des événements récurrents de dimension internationale : tournoi de Roland Garros, BNP Masters de Tennis et Open de Golf entre autres, en maintenant un niveau de service et de capacité d'accueil à la hauteur des concurrents potentiels.

Forger une identité événementielle sportive à la hauteur de l'ambition de la métropole parisienne requiert donc une politique globale cohérente, disposant de moyens sur le long terme que ce soit pour des investissements dans les équipements mais aussi pour soutenir et encourager l'émergence de projets ambitieux portés par les fédérations nationales sur le plan international, notamment des candidatures aux grands événements.

Paris 9^{ème} dans le classement de Sport Business

Sport Business publie régulièrement un classement des métropoles les plus attractives pour l'organisation des grands événements sportifs¹. Il offre un éclairage global sur la situation relative des villes, en combinant onze critères².

Paris était classé 2^{ème} en 2006, derrière Melbourne, puis 6^{ème} en 2008 derrière Melbourne, Berlin, Sydney, Londres et Vancouver et 9^{ème} en 2010 derrière Melbourne, Singapour, Londres, Berlin, Sydney, Vancouver, Manchester et Dubai.

Paris se classe 7^{ème} sur l'accueil des événements sportifs, très bien positionné sur les compétitions récurrentes mais en retrait sur l'accueil de grandes compétitions internationales et les clubs résidents.

Parmi les critères de classement, les points forts de Paris sont la qualité de la vie et l'intérêt de la population pour le sport (3^{ème} pour les 2 critères).

En revanche, Paris est 16^{ème} pour le support du gouvernement/des autorités publiques et pour les équipements, et 23^{ème} pour le marketing.

Ces constats vont dans le sens des rapports précédemment cités, qui ont souligné au niveau national la nécessité de renouveler le pilotage de la politique d'attractivité des grands événements sportifs et d'investir dans des équipements répondant aux standards internationaux.

¹ *Ultimate Sport Cities 2010, Sport Business*

² *Intérêt de la population pour le sport, expérience d'accueil des événements, expérience d'accueil des fédérations internationales, équipements, transport, hébergement, soutien du gouvernement/des autorités publiques, héritage, qualité de la vie, marketing et sécurité.*

3.1.2 Héberger les matches phares des équipes nationales à rayonnement international

Les matches phares des équipes nationales contribuent au rayonnement international de la France et de Paris : il s'agit par exemple des matchs qualificatifs pour les grandes compétitions internationales ou les matchs amicaux de l'équipe de France de football, le Tournoi des 6 Nations, les « test matches » de rugby et les matches ou tournois des équipes nationales de sports de salle.

Même si les fédérations accordent de l'importance à ne pas concentrer tous les matches internationaux sur le territoire du Grand Paris, l'intérêt sportif et économique à avoir un équipement de résidence au cœur de la métropole-capitale paraît essentiel aux yeux des acteurs sportifs rencontrés ; cet équipement devient un lieu d'identité collective qui traverse les générations ; il est aussi un symbole de réussite populaire et un moyen de fidéliser les partenaires privés et les spectateurs du sport considéré.

Cette notion d'équipement de résidence s'étend aussi aux phases finales des compétitions nationales : les ligues professionnelles et les fédérations doivent avoir accès à un équipement qui donne de la dimension à leurs événements et constitue une vitrine pour les compétitions.

Les fédérations devront ainsi pouvoir se développer dans des équipements de grande jauge pour les matches des équipes nationales et les phases finales des championnats nationaux, avec des conditions permettant de tirer profit au mieux des revenus potentiels (grand public, places à prestations) et répondant aux nouvelles attentes des différents clients.

3.1.3 Héberger des clubs professionnels au plus haut niveau européen

Dans les sports collectifs les plus populaires en Europe, la récurrence des rencontres, les audiences dans les médias et l'engouement autour des compétitions de club contribuent à renforcer l'image des métropoles. Les meilleurs exemples sont donnés par les clubs du FC Barcelone et de Manchester United qui sont des vecteurs puissants de communication pour les deux villes dans le monde entier.

Le Grand Paris doit pouvoir se donner pour ambition d'héberger des clubs participant aux plus grandes compétitions européennes.

En se basant sur la situation des grandes métropoles européennes les plus performantes et compte tenu de la démographie et du potentiel économique du Grand Paris, il est possible d'envisager que le territoire héberge :

- En football et rugby, 3 clubs professionnels (dont 2 de niveau européen)
- En basketball, volleyball et handball, 10 clubs professionnels (dont 1 de niveau européen), à la fois masculin et féminin
- En hockey sur glace, 2 clubs professionnels (dont 1 de niveau européen)

Malgré un engouement pour le sport en Ile-de-France, le spectacle sportif « de club » peine à trouver son public

Les matches des clubs professionnels font face à une concurrence forte et de grande qualité sur le territoire francilien, celle des grands événements sportifs et l'offre en spectacle culturel.

En effet, Paris concentre de nombreux grands événements sportifs de dimension nationale ou internationale : matches des équipes de France de football, de rugby, finales de compétitions nationales (Coupe de France, Coupe de la Ligue, Top 14 Orange), tournois de tennis de Roland Garros, BNP Masters et Open GDF SUEZ, Open Alstom de Golf, etc. On peut ainsi estimer entre 1,2 millions et 1,5 millions le nombre de spectateurs franciliens pour ce type d'événements.

L'offre en spectacle culturel (grands concerts, théâtre, etc.) est pléthorique en Ile-de-France et propose une très large diversité d'événements de très grande qualité pour tout public.

Dans ce contexte, les clubs professionnels de la région parisienne doivent être en capacité de proposer un niveau sportif exceptionnel ainsi qu'une animation de grande qualité autour des matchs pour espérer attirer et fidéliser un public nombreux.

Le tableau ci-dessous est une estimation du nombre de spectateurs cumulés des clubs professionnels en Ile-de-France, ainsi que le ratio pour 1000 habitants. Ces ratios par sport sont comparés à d'autres villes en France et dans le monde.

	Nombre de spectateurs sur la saison	Nombre de spectateurs pour 1000 habitants	Exemples français		Exemples internationaux	
			Ville	Nombre de spectateurs pour 1000 habitants	Ville	Nombre de spectateurs pour 1000 habitants
Football	910000	89,2	Marseille	657,9	Barcelone	455,4
Rugby	682500	66,9	Clermont Ferrand	426,7	Londres	109,3
Basketball	39000	3,8	Nancy	171,4	Madrid	88,4
Handball	48000	4,7	Chambéry	166,7	Hambourg	103,9
Hockey sur glace	8000	0,8	Rouen	33,3	Berlin	72,6
TOTAL	1687500	165,4	Montpellier	780,0	Berlin	319,4

Ce tableau montre que le niveau de fréquentation de matchs de clubs se situe donc très largement en deçà de celui de la plupart des autres grandes villes françaises et européennes.

Le ratio faible s'explique par :

- Une faible offre d'événements. Un seul club de football par exemple. Or les clubs de football représentent de loin les affluences moyennes les plus élevées,
- La capacité des salles : les équipements de sports de salle sur le Grand Paris sont de capacité moyenne voire faible par rapport aux salles européennes et même françaises,
- Le taux de remplissage. Il est en moyenne de 80% en ProA par exemple contre 60% pour le Paris Levallois. En ProB, le club de Nanterre (qui monte en ProA cette année) affiche également une fréquentation dans la moyenne inférieure du championnat, et cela malgré une réussite sportive.

Le basket à Madrid

3 clubs madrilènes figurent parmi les 20 meilleurs affluences d'Europe en basketball³ : Estudiantes Madrid (4^e avec 8962 spectateurs de moyenne), Real Madrid (6^e avec 8587), et Alta Gestión Fuenlabrada (20^e avec 5255).

Les salles de résidence sont les suivantes :

- Estudiantes : Palacio de Deportes de la Comunidad de Madrid (15000 places)
- Real Madrid : Caja Majica (12 500 places)
- Baloncesto Fuenlabrada : Polideportivo Fernando Martin (5.100 places)

Outre ces salles, Madrid dispose de deux autres salles de grande capacité Madrid Arena (10 500 places) Palacio Vistalegre (15000 places)

Les équipements des clubs résidents et le spectacle proposé (niveau sportif et animation) restent inadaptés aux exigences actuelles de la région parisienne ; les projets portés par les clubs de rugby améliorent significativement cette situation et pourraient impulser une nouvelle dynamique sur le territoire pour l'ensemble des sports.

Par ailleurs, les clubs franciliens disposent d'une exposition médiatique très forte, plus que d'autres clubs à niveau sportif constant, et rayonnent naturellement à l'international. Agissant comme des locomotives pour l'ensemble des clubs, ils constituent donc des vecteurs de développement des

³ <http://www.ballineurope.com>

championnats nationaux : l'émergence de grands clubs parisiens est ainsi considérée, et devrait l'être sans doute encore plus, comme un enjeu national par les acteurs du sport professionnel.

Pour assurer leur pérennité au plus haut niveau, les clubs professionnels doivent assier leur développement sur un budget équilibré entre différentes sources de financement. En particulier, la fidélisation du public et des entreprises locales tout comme l'implication des collectivités locales doivent pouvoir s'appuyer sur un tissu économique, social et sportif local, exploitant le potentiel de « sous-territoires » du Grand Paris. De plus, la capacité de formation des jeunes sportifs est un enjeu à la fois économique et social majeur pour les clubs d'Ile-de-France, vivier de nombreux talents.

Dans un intérêt sportif et économique et afin d'assier cet ancrage local, les clubs devront avoir un équipement propre (qui peut être partagé sous conditions) pour les matches « réguliers » avec une jauge des services correspondant au potentiel de spectateurs et de vente de prestations d'hospitalités. Par ailleurs, l'accès à un équipement de plus grande jauge est une opportunité pour les matches exceptionnels, opportunité spécifique au Grand Paris qui héberge les plus grands équipements sportifs à vocation (inter)nationale (cf le modèle du Stade Français jouant quelques matches phares au Stade de France).

3.1.4 Etre compétitif pour accueillir les JO d'été

Parmi les grands événements internationaux, les Jeux olympiques constituent la vitrine universelle du sport et un formidable moteur économique et social ; à ce titre, la concurrence est très forte et continue de croître pour les accueillir. Tirant les enseignements des expériences passées, une future candidature devra allier des garanties d'excellence d'organisation et un projet olympique ambitieux.

L'excellence de l'organisation passe en particulier par des équipements de compétition répondant au cahier des charges des plus grandes compétitions dans chacune des disciplines, qui peuvent être permanents ou temporaires. Le concept des opérations inclut la connexion des sites sportifs avec les sites d'hébergement, le centre des médias et le village olympique.

Elément clé de l'argumentaire d'une candidature vis-à-vis des membres du CIO, la notion d'héritage doit être alignée sur les objectifs territoriaux. Cet héritage peut être différent en fonction des candidatures, concerner des éléments tangibles ou intangibles. Il peut intégrer de nouveaux équipements sportifs utilisés après l'événement, la reconversion du centre des médias ou du village olympique par exemple : l'organisation des Jeux Olympiques est un levier potentiel de transformation urbaine et un catalyseur pour le développement du sport. Un projet olympique ambitieux pourrait notamment se mettre au service de la création – « physique » mais également identitaire - du Grand Paris.

Par ailleurs, l'ampleur des Jeux Olympiques fait de la phase de candidature une opportunité pour initier des dynamiques en fédérant les acteurs du sport, quel que soit le résultat final.

3.2 Le sport : moteur des dynamiques territoriales du Grand Paris

Par l'implantation des équipements et des dynamiques générées, le sport peut contribuer au développement multipolaire d'Ile-de-France, que ce soit dans une dimension économique ou sociale.

A l'instar du Stade de France et de la Plaine Saint Denis, un équipement sportif de grande envergure peut créer une nouvelle dynamique sur un territoire à bâtir. La construction d'un équipement s'accompagne en effet d'aménagements structurants - notamment liés aux transports - qui renforcent l'attractivité de la zone pour l'implantation d'autres activités et au-delà, il peut donner une nouvelle identité dynamique d'un point de vue économique à des territoires souffrants de leur image.

3.2.1 Un dynamisme économique lié à l'accueil des événements

Les compétitions sportives, récurrentes ou ponctuelles, génèrent une activité économique structurante sur le territoire. Cette activité touche non seulement le secteur de l'hôtellerie-restauration et du tourisme en général, mais aussi tous les prestataires contribuant à l'organisation d'un événement.

Les équipements en tant que tels peuvent aussi générer une activité permanente, par la présence de centres commerciaux ou de centres de loisirs qui s'implantent à proximité immédiate de l'équipement sportif.

Outre l'aspect quantitatif du nombre d'emplois générés, les événements offrent des opportunités d'emploi pour tous les niveaux de qualification.

L'ambition est donc de faire des équipements un catalyseur de l'activité locale et à ce titre, le caractère multifonctionnel de la zone d'activité est un facteur clé de réussite.

3.2.2 Le développement du secteur d'activité sport dans son ensemble

Le secteur d'activité « sport » est un véritable vivier d'innovations, avec de nombreux champs de recherche et développement (R&D) à fort potentiel :

- innovation technologique sur les événements, la billettique, les matériels, les équipements, les technologies de l'image, etc.
- innovation sur les pratiques sportives (entraînement de haute performance), la diététique, la régénération, le vieillissement, etc.
- innovation sur les modèles économiques et le financement du sport (clubs et équipements),
- innovation sur l'organisation et la conception des grands événements sportifs, etc.

Toutefois, contrairement à de nombreux secteurs d'activité et malgré l'existence de groupes français leaders à l'international implantés à Paris, il n'y a pas aujourd'hui en Ile-de-France de concentrations géographiques d'entreprises du sport incluant des fournisseurs spécialisés, des fournisseurs de services ou des institutions associées, ni même de mise en réseau de ces acteurs.

A horizon 2030, on peut s'attendre à ce que ce secteur d'activité arrive à un degré de maturité supérieur permettant d'envisager dans le même temps la création d'un cluster de classe mondiale destiné à favoriser l'accélération de l'innovation, l'accroissement de la productivité et la création de nouvelles entreprises sur le territoire.

Ce serait une opportunité pour créer des passerelles entre le secteur sport et d'autres secteurs innovants déjà structurés (ex : pôles de compétitivité Cap Digital, Medicen, Advancity, ...) avec des transferts de savoirs et savoir-faire développés dans les activités liées au sport vers d'autres secteurs d'activités.

Définition d'un cluster (d'après Porter)

Le cluster consiste en la concentration géographique d'entreprises, sous-traitants, prestataires de services et institutions (formation, recherche...) dans un domaine particulier, qui sont potentiellement en concurrence et néanmoins développent des coopérations ».

L'ambition est donc de créer des équipements favorisant l'innovation par la valorisation des savoirs et savoir-faire liés au sport. Cette ambition doit mobiliser l'ensemble des acteurs du sport, à commencer par les fédérations qui sont légitimes pour créer des synergies avec les autres acteurs du sport (clubs, entreprises, universités, autres fédérations, ligues, ...). L'objectif in fine est de fédérer les acteurs franciliens, dont certains sont leaders sur leur marché, pour développer la capacité d'export en valorisant les complémentarités et en atteignant une taille critique pour se positionner sur de nouveaux marchés.

Cette « clusterisation » passera par un rapprochement physique sur un territoire, favorable aux synergies et à l'innovation. Cela pourrait se concrétiser par exemple par des immeubles de bureaux, des centres de recherche et développement, des espaces de pratiques et d'entraînement, des hébergements et des lieux de vie.

Les enjeux sont tout aussi importants en matière de formation et de professionnalisation des intervenants. La constitution et le développement d'un cluster sport dans le Grand Paris à l'horizon 2030 nécessiteront de s'appuyer sur un ou plusieurs points d'ancrages :

- Une université ou un réseau d'université : leader dans un domaine technologique,
- Et/ou un leader industriel ou technologique (équipement / image / événementiel / ...),
- Et/ou une communauté d'individus précurseurs et convaincus (personnalités du sport, mécènes, chercheurs, ...).

La partie 5 du présent rapport esquisse les opportunités de cluster sport envisageables à l'échelle du Grand Paris.

3.2.3 Un facteur d'identité territoriale et de cohésion sociale

Le sport contribue à forger une identité au territoire. Le Grand Londres et ses clubs de football et de rugby de quartier, les agglomérations françaises de toutes tailles (Cholet ou Roanne avec le basketball, Chambéry et le handball) sont des exemples de concomitance entre l'affirmation d'une identité territoriale et le développement de club avec une pratique de haut niveau.

En plus des clubs professionnels, les grands événements ont des impacts locaux significatifs. Ils sont des catalyseurs pour la pratique : le sport de haut niveau visible et médiatisé a un effet d'incitation à la pratique du sport, comme l'a illustré la Coupe du Monde de Rugby organisée en France en 2007. Ils participent au « mieux vivre ensemble » sur les territoires, en associant les populations locales (programme de volontaires ou emplois).

De plus, le sport de haut niveau peut être un vecteur de promotion du sport, de formation et d'insertion.

L'ambition est donc d'ancrer les équipements et les projets sportifs qui s'y développent au cœur des territoires et de les inscrire comme facteur clé de développement social et urbain.

3.3 Synthèse des besoins

Le schéma ci-dessous résume les besoins en matière d'équipements, en réponse aux ambitions du Grand Paris.



4. Le Grand Paris du sport : état des lieux et perspective à 5 ans

4.1 Le périmètre d'analyse

4.1.1 Liste des équipements

Les équipements étudiés sont ceux pouvant contribuer à répondre aux ambitions pour le Grand Paris du sport développées ci-avant, en combinant des objectifs de rayonnement international et de dynamique territoriale.

On retrouve ainsi :

- **Les équipements de compétition :**

Les équipements ayant accueilli les compétitions internationales, les équipements accueillant les matches des équipes de France et les compétitions nationales, les équipements de résidence des clubs professionnels.

Stades	Salles/arenas	Equipements spécifiques
Stade de France Parc des Princes Stade Charléty Stade Jean Bouin Stade Robert Bobin à Bondoufle Stade D. Duvauchelle (Créteil) Stade Yves-du-Manoir à Colombes Stade "Bauer" (Saint Ouen)	Palais Omnisports de Paris Bercy Salle Coubertin à Paris Halle Carpentier Le Grand Dôme de Villebon sur Yvette Palais des sports Marcel Cerdan (Levallois) Palais des sports de Tremblay en France Gymnase Auguste Delaune (Ivry sur Seine) Palais des sports Maurice Thorez (Nanterre) Grande Nef de l'Île des Vannes (Saint Ouen)	Golf national (Guyancourt) Vélodrome de Saint Quentin Base nautique de Vaires-sur-Marne Roland Garros Patinoire de Neuilly sur Marne

- **Les équipements d'entraînement et de formation :**

Ce sont les équipements à vocation nationale, des équipements des clubs professionnels ou des regroupements d'équipements à vocation régionale.

- Les centres nationaux d'entraînement/de formation des fédérations nationales de football, de rugby, de tennis, de judo et de golf ;
- Les centres d'entraînement/de formation des clubs professionnels : le Camp des Loges (Paris Saint Germain) ;
- L'INSEP : située dans le Bois de Vincennes, l'INSEP a pour mission de « participer à la politique nationale de développement des activités physiques et sportives, particulièrement dans le domaine du sport de haut niveau ». Il regroupe 27 Pôles France⁴ et propose une offre une grande diversité d'équipements sportifs : stade d'athlétisme, vélodrome, terrains de badminton, de basketball, de handball, de hockey sur gazon, des

⁴ Athlétisme, Aviron, Badminton, Basket-ball, Boxe anglaise, Canoë-Kayak, Cyclisme sur piste, Escrime, Gymnastique, Haltérophilie, Hockey sur gazon, Judo, Lutte, Natation, Natation synchronisée, Pentathlon, Plongeon, Sports de glace, Taekwondo, Tennis, Tennis de table, Tir, Tir à l'arc, Water-Polo

aires de gymnastique, un stade nautique, des postes de tir, des salles de boxe, de lutte, de taekwondo, un dojo, etc. Des espaces de musculation, des centres de soin, des locaux sont à disposition des athlètes et des entraîneurs. Une offre d'hébergement a par ailleurs été développée.

- le CDFAS d'Eaubonne : c'est un outil pour former les cadres et dirigeants sportifs et encourager le sport de haut niveau : 24 Comités départementaux sont regroupés sur le site, 1 pôle France (roller artistique), 3 pôles espoirs régionaux (handball masculin, basket-ball féminin, athlétisme).
- Le CREPS de Chatenay-Malabry : dans ce CREPS, sont regroupés 3 pôles France (Badminton, Escrime Fleuret et sabre Féminin) et 8 pôles espoirs (Badminton, Basket-ball, escrime fleuret masculin, Golf, hand-ball féminin, Hockey sur gazon et Volley-Ball féminin et masculin)
- **Les sièges des fédérations olympiques :**
Seules les fédérations de ski et de taekwondo ont leur siège hors Ile-de-France.

4.1.2 Les critères d'analyse des équipements de compétition

L'analyse des équipements existants dédiés à l'organisation de compétitions réalisée à l'occasion de l'étude se base sur un ensemble de critères :

- **Des critères relativement objectifs**
 - **Un objet principal d'utilisation bien défini**
La réussite d'un équipement passe par une programmation identifiable et un objet principal pour lequel il est parfaitement adapté. Cela peut être les matches d'un club professionnel résident, des compétitions récurrentes ou un positionnement leader qui rend l'équipement incontournable pour l'organisation des plus grandes compétitions.
 - **Un niveau de services adapté pour son objet principal d'utilisation**
Un équipement performant doit être en capacité de proposer des prestations correspondant aux attentes de toutes les catégories de clients : médias, partenaires, grand public. Construit pour durer, l'anticipation de l'évolution de la demande des différents clients est déterminante pour la réussite durable d'un équipement sportif.
 - **Une capacité à accueillir d'autres événements**
La multifonctionnalité, c'est-à-dire la capacité à accueillir dans de bonnes conditions des événements dans diverses configurations (événements de plusieurs disciplines sportives, événements culturels), est aujourd'hui un point clé pour assurer la rentabilité économique d'un équipement.
 - **L'accessibilité**
En transport en commun ou en voiture, l'accessibilité est fondamentale pour attirer régulièrement les spectateurs, d'autant plus en région parisienne où les temps de trajet peuvent parfois être dissuasifs et la concurrence forte en matière de divertissement.
 - **Une insertion harmonieuse dans son environnement**
L'insertion de l'équipement dans son environnement permet de créer des interactions vertueuses, que ce soit le tissu économique, en particulier l'hôtellerie/restauration, ou les habitants. Cela peut aussi permettre de créer une attractivité de la zone où est localisé l'équipement pour l'implantation d'autres activités.
 - **Un mode d'exploitation favorable à la viabilité économique et aux opportunités marketing**
Les modalités d'exploitation de l'équipement influent sur le dynamisme de la programmation et la capacité d'investissement.

- **Une disponibilité foncière**
Le foncier disponible autour de l'équipement permet de s'adapter à l'évolution des exigences, ponctuelles ou permanentes, et notamment de répondre aux cahiers des charges des grands événements exceptionnels (Championnats du monde, Coupes du monde, etc.).
- **Mais aussi des éléments intangibles**
Au-delà ces critères relativement objectifs, la réussite d'un équipement, c'est aussi une histoire sportive, avec des événements marquants gravés dans la mémoire collective, une identité créée sur le long terme, un projet sportif d'un club ou d'une fédération, des personnages emblématiques, sportifs ou dirigeants, qui ont œuvré dans l'enceinte sportive.

4.2 Catégorisation des équipements de compétition : situation actuelle et évolution à horizon 2016

4.2.1 Situation en 2011

La multifonctionnalité : un incontournable qui a ses limites

Le Stade de France et le Palais Omnisport de Paris Bercy deux exemples d'équipements multifonctionnels, considérés comme des réussites.

Leur réussite s'inscrit cependant dans un contexte particulier : ce sont des équipements qui ont connu une situation de monopole en tant que grand équipement national de leur catégorie.

Ces équipements ont une légitimité sportive indéniable : « Remplir Bercy » ou « Remplir le Stade de France » est un signe de reconnaissance nationale de la réussite d'un événement, que ce soit pour les équipes nationales, pour les compétitions internationales ou pour les clubs résidents.

Le positionnement de « plus grande salle » et du « plus grand stade » répond à l'intérêt de la population francilienne pour les spectacles à caractère exceptionnel, sportifs ou de divertissements et attirent des spectateurs venant de toute la France. Les exploitants ont pu construire une programmation mixte entre événements sportifs et culture, qui contribue aussi à la rentabilité économique.

Cependant, la multifonctionnalité est considérée parfois à tort comme une condition suffisante de réussite d'un équipement : en voulant être adaptable à tous les sports, les équipements peuvent ne plus être parfaitement adapté à leur objectif prioritaire et perdre ainsi leur légitimité même.

Jauges et places à prestation des équipements existants en Ile-de-France

Les équipements sportifs d'Ile-de-France sont pour la plupart anciens. Ainsi, à leur construction, les enjeux liés aux partenaires privés, et en particulier à l'hospitalité n'ont pas été pris en compte.

Le tableau suivant indique la part des places à prestations dans les équipements existants. Par places à prestation, on entend la capacité des espaces réceptifs dans l'enceinte du stade.

Stade/Salle	Capacité	Nombre de places de prestation	Part
Stade de France	80 000	(places assises + Cocktail) 8366	10,50%
Parc des Princes	40 000	(Places assises + Cocktail) 1940	4,90%
Stade Charléty	18 000	(Cocktail uniquement) 300	1,60%
Yves du manoir	14 000	(Cocktail uniquement) 900	6,40%
Salles du Paris Levallois (Coubertin + Marcel Cerdan)	3000/ 4000	(Places assises + Cocktail) 250	8,3% / 6,3%
POPB	17 000	(Places assises) environ 550	3,23%
Total	169 000	12 266	7,3%

Seul le Stade de France, équipement francilien le plus récent, présente un taux de plus de 10%. Les autres équipements franciliens sont relativement limités en termes d'offres d'hospitalités.

Les stades de nouvelle génération ont des taux de places à prestations autour de 10% (21% pour le Cowboys Stadium à Dallas, 16% pour l'Emirates, entre 9 et 10% pour Wembley et Bernabeu avec des jauges supérieures). Le rapport « Arenas 2015 » indique que le modèle économique des Arenas de type 02 (Londres, Prague, Berlin) inclut 20% de places à prestations, qui représentent 80% des revenus de jour de match.

Clubs omnisports : la dynamique manquée

En France, la forte promotion du modèle fédérale unisport conduit à un recul des clubs omnisports. Outre les exemples de sport de haut niveau (PSG omnisports à la fin de années 90, l'OM au début des années 90 avec le handball), les clubs de type ASPTT, l'US Métro ou ACBB en région parisienne n'ont pas accédé au plus haut niveau, tout en conservant une pratique de masse. En termes d'équipements, les projets portés par des clubs omnisports n'arrivent pas toujours à se concrétiser, faute de soutien de la part des fédérations concernées qui privilégient d'abord les équipements dédiés.

Pourtant, le potentiel d'un club omnisports sur une agglomération est réel : le développement du sport de haut niveau, voire professionnel, la pratique de masse, l'identité sur des territoires nouveaux, l'occupation d'un équipement pourraient être des plus-values apportées sur un territoire.

Il existe ainsi à l'étranger de multiples exemples de clubs multisports, avec des sections professionnels et des sections amateurs. Le FC Barcelone est sans doute le plus reconnu. Outre le football, quatre autres sections sont professionnelles : les deux plus connues sont le basket-ball et le handball, auxquelles il faut ajouter le rink hockey et le futsal. Ces cinq sections professionnelles connaissent des succès nationaux et internationaux : le FC Barcelone a ainsi remporté 33 compétitions européennes de premier plan (Ligues des champions ou Euroligues). Les sections amateurs couvrent les disciplines suivantes : athlétisme, base-ball, cyclisme hockey sur gazon, hockey sur glace, patinage, rugby et volley-ball.

En termes d'équipement, le FC Barcelone est propriétaire du Camp Nou et Palau Blaugrana, situés dans le même complexe sportif. Le Palau Blaugrana est une cette salle de 8250 places dans laquelle se disputent les matches de basket-ball, handball, Rink hockey et futsal. Le club de basketball peut jouer dans le Palau Sant Jordi (18000 places), construit à l'occasion des Jeux Olympiques de 1992. Son grand rival national, le Real Madrid, propose une structure de dimension équivalente.

Ces exemples ne sont pas isolés : on peut citer le le Panathinaïkos d'Athènes en Grèce, présent dans 24 sports. C'est un club particulièrement connu pour ses équipes professionnelles de football et de basketball, et dans une moindre mesure de volleyball. A noter qu'un projet de stade multisports (Marfin Green Arena) accueillant toutes les sections du Panathinaïkos est en projet .

Les modèles omnisports sont aussi développés dans les anciennes républiques soviétiques ou des républiques sous influence soviétiques: chaque « corps » social avait son club omnisports : le CSKA était le club de l'armée, le Lokomotiv celui des cheminots, le Dinamo celui de la police. Ces modèles ont perduré après la fin de l'époque soviétique : le CSKA Moscou possède par exemple deux équipes professionnelles de niveau européen en football et basketball, et 40 disciplines pratiquées.

4.2.2 Situation prévisionnelle en 2016

En l'état actuel des projets, on constate une amélioration significative de l'offre actuelle par les rénovations prévues, tout particulièrement sur les équipements de dimension nationale et internationale.

Les rénovations prévues dans le cadre de l'Euro 2016 donneront au Stade de France et au Parc des Princes un niveau de service de standard élevé. Il faut noter que le Stade de France réfléchit, dans le cadre de son projet « Stade de demain », à une rénovation plus vaste avec un horizon à 10 ans.

Roland Garros rénové disposera d'un toit rétractable sur le central de Roland Garros et verra sa capacité totale augmenter. Ces évolutions permettront à la Fédération Française de Tennis de répondre aux attentes des financeurs du tournoi (partenaires privés, diffuseurs et grand public) et de l'ATP Tour, l'enjeu étant de conserver son rang de Grand Chelem.

Le cahier des charges de la rénovation du Palais Omnisports de Paris-Bercy a confirmé la vocation sportive de l'équipement avec 30 jours par an minimum réservés au sport. Il indiquait que la jauge devait être au moins maintenue en configuration sport et que les espaces réceptifs et les loges devaient être améliorés.

Par ailleurs, les deux clubs de rugby professionnels d'Ile-de-France ont des projets de stades. Le Stade Français Paris devrait disposer d'un stade Jean Bouin reconstruit et dédié au rugby à horizon 2013. Le Racing Métro 92 porte le projet de l'Arena92 ainsi qu'un centre d'entraînement de Plessis Robinson. L'Arena 92, dont le toit est rétractable, pourrait être utilisée comme grande salle de plus de 20000 places dans les candidatures aux championnats internationaux des sports de salle.

Trois projets à vocation nationale dans lesquelles des fédérations nationales sont impliquées sont à un stade avancé :

- **Le Vélodrome à Saint-Quentin-en-Yvelines** dont le partenariat public privé a été signé. Le Centre national du cyclisme regroupe des installations sportives (des pistes de BMX

couvertes et le vélodrome), les bureaux du siège de la Fédération Française de Cyclisme, des hébergements et un restaurant pour les sportifs, et une aire multifonctionnelle

- Concernant **la patinoire à Cergy**, la consultation pour le partenariat public privé est en cours. Le centre fédéral regroupera les bureaux du siège de la FFHG, une patinoire de 3500 à 4500 places.
- Les travaux pour le développement de **la base nautique de Vaires-sur-Marne**, propriété du Conseil Régional Ile-de-France, sont lancés. Ils incluent la construction d'une rivière d'eaux vives et de bâtiments liés aux activités du plan d'eau et de l'eau vive pour les sports de haut niveau (hébergement, restauration, formation, hangars à bateaux..., au grand public et aux scolaires. Ces travaux conforteront ainsi la vocation internationale avec des structures de compétition, d'entraînement et de formation animées par les Fédérations de canoë-kayak et d'aviron. La fédération de Canoë Kayak projette d'y implanter son siège social et d'y promouvoir un Centre International d'Expertise de la Pagaie dans une dynamique s'ouvrant vers le secteur des entreprises.

Un quatrième projet est en phase finale de programmation : le projet de Centre National du Handball (Colombes) qui fait partie d'un projet urbain global d'entrée de ville (bureaux, logement, commerce) mené par le Syndicat Mixte Yves du Manoir. Le programme prévisionnel inclut une salle multifonctionnelle d'une jauge à définir qui pourrait être d'environ 5000 à 8000 places, le Parc Départemental des Sports et le Centre National du Handball.

Les grands événements, une opportunité pour dynamiser des grands projets de long terme

Les grands événements ont la capacité de fédérer les financeurs et plus globalement toutes les parties prenantes pour élaborer et porter des projets d'équipements. En imposant un calendrier qui n'autorise aucun retard, ils imposent un cadencement des décisions, même les plus difficiles, et permettent ainsi de sortir des projets complexes dans des temps records. Ce sont donc de bonnes opportunités pour effectuer de grands bonds en avant : c'est le cas par exemple pour l'accueil de l'UEFA EURO 2016 qui permettra de réhabiliter de nombreux stades de football en France.

Cependant, les équipements doivent être considérés comme des réponses aux besoins structurels (ie de long terme) et non conjoncturels (ie pour l'événement considéré) : l'événement doit permettre de faire sortir de terre des équipements réellement nécessaires pour l'avenir et non « des éléphants blancs », selon le terme utilisé dans le monde olympique, équipement fantôme dont on ne sait que faire après et qui coûte cher à la collectivité en termes de maintenance et de fonctionnement

Un contre-exemple notable est fourni par l'accueil des Jeux de la Francophonie en Ile-de-France en 1994 qui ont laissé en héritage le Dôme de Villebon sur Yvette et le Stade Robert Bobin de Bondoufle, très peu utilisés depuis pour des événements sportifs à la hauteur de leur capacité d'accueil.

En revanche, même une simple candidature peut avoir un héritage positif sur ce plan. La candidature de Paris aux Jeux Olympiques de 2012 a permis la mobilisation des fédérations, de l'Etat et des collectivités. Elle s'est prolongée sur l'inscription dans le contrat de projets de trois

Le contrat de projets 2007-2013 en Ile-de-France.

Sur un montant global de, le financement des trois projets d'équipements sportifs représentait 60 millions d'euros, à parité entre l'Etat et la Région.

SPORT					
Dept	Opération	Total	Etat	Région	Remarques
77	Centre aquatique de Vaires-sur-Marne	17,26	8,63*	8,63	*dont 3,049M€ déjà engagés par l'Etat en 2002
78	Vélodrome de Saint-Quentin-en-Yvelines	20,72	10,36	10,36	
93	Centre aquatique d'Aubervilliers	22,02	11,01	11,01	
TOTAL		60	30	30	

Source : contrat de projets Ile-de-France

équipements : les degrés d'avancement sont différents, en raison notamment de la place des fédérations dans le fonctionnement permanent de ces équipements.

Le vélodrome de Saint Quentin en Yvelines comprend aussi le siège de la Fédération Française de Cyclisme, ainsi qu'un centre national d'entraînement, des lieux de formation et d'hébergement.

Le site de Vaires-sur-Marne est la propriété du Conseil Régional et géré par l'UCPA, et les fédérations nationales d'Aviron et de Canoë Kayak font partie des utilisateurs du site.

Le centre aquatique n'est pour l'instant pas définitivement programmé sur le site initialement prévu à Aubervilliers (voir partie 6.1-Quentin-en-Yvelines).

4.3 Projets à l'étude

De nombreux projets sont à l'étude, à des degrés divers d'avancement.

4.3.1 Projets d'équipements de compétition

Concernant les équipements de compétition déjà existants, un projet de rénovation de la halle Carpentier par la Ville de Paris pourrait être mené lors de la prochaine mandature (2014-2020) : en particulier, la construction d'une nouvelle salle d'environ 7000 places pouvant accueillir un club résident est évoquée.

Concernant la construction de nouveaux équipements de compétition, le dossier de déclaration d'intérêt général du projet d'arena de 20000 places à Sarcelles a été déposé à la Préfecture du Val d'Oise fin mai 2011. Ce projet comprend une grande salle de 20000 places modulable pour des jauges inférieures, une salle de 3000 places qui pourrait accueillir un club résident et un auditorium de 1500 places. Ce projet inclut la perspective de créer un grand club omnisports dans l'agglomération, dont les équipes premières occuperaient la salle de 3000 places.

Dans la continuité de la dynamique enclenchée lors de la candidature pour l'accueil de Roland Garros, l'EPA Marne la Vallée poursuit la réflexion autour d'une arena dont la jauge serait comprise entre 12000 et 25000 places.

Deux autres sites envisagent la construction d'une grande salle de 20000 places : Drancy et Tremblay en France (en lien avec les réussites du club de Handball et la dynamique de création de la Communauté d'Agglomération Terres de France).

Par ailleurs, la Fédération Française de Rugby a lancé un appel à candidature pour l'implantation de son stade de 82000 places (cf par ailleurs).

Le complexe aquatique est toujours en projet à Aubervilliers (cf par ailleurs).

4.3.2 Projets d'autres équipements

Les Fédérations Françaises de Squash, de Bowling et de Billard portent un projet commun d'équipement : cet équipement comprend les bureaux des fédérations, des salles de pratiques et des espaces de compétition. Deux sites sont envisagés: un site vers Evry et un site à Saint Cyr l'Ecole.

La Fédération Française de Tir a relancé un projet de déménagement du Centre National de Tir, sur le site des Matelots à Versailles.

Le club sportif de Brétigny Roller-Skating porte un projet de centre régional, avec le soutien de la Fédération Française de Roller-Skating. Ce projet s'inscrit dans le cadre de la reconversion de la base.

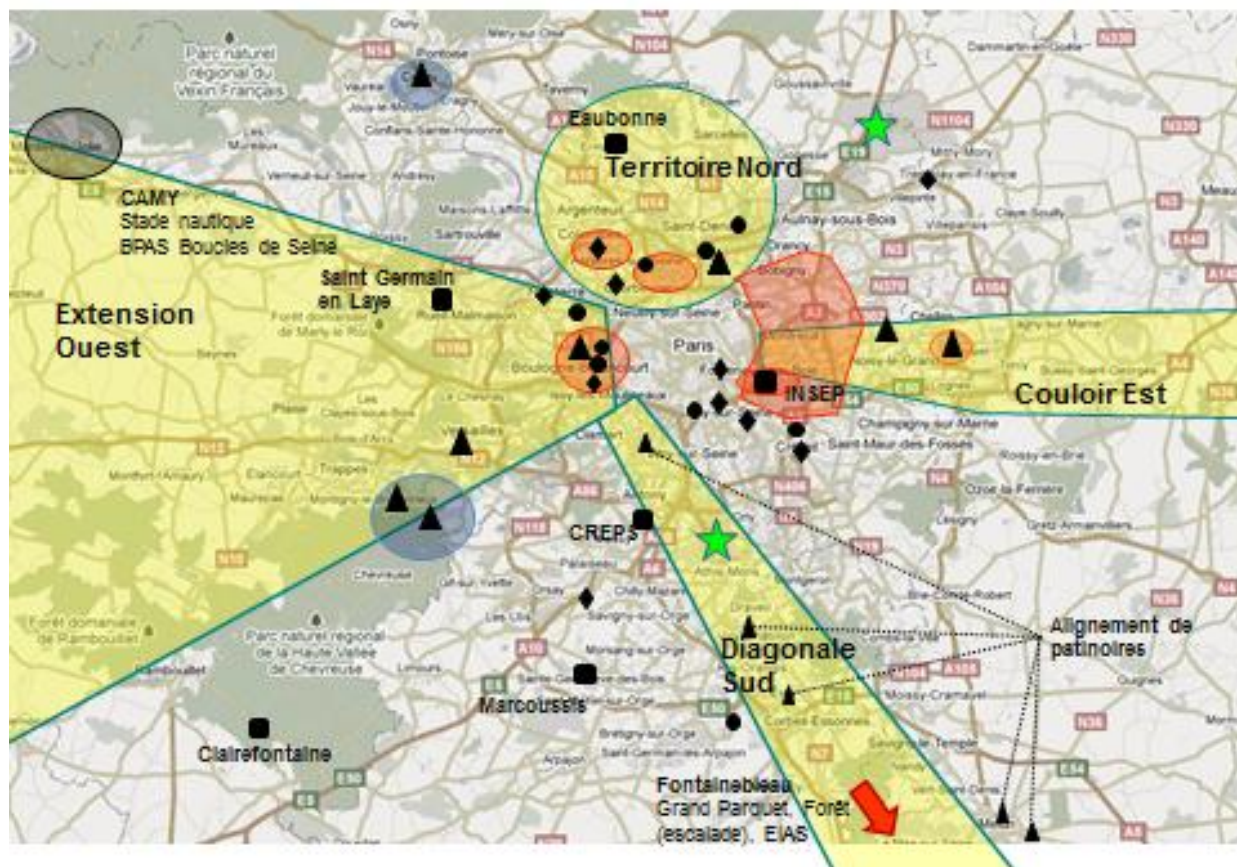
La Fédération Française de Football a un projet de « Pôle d'initiative sociale et citoyenne » à Sevran.

Dernier projet identifié, un « hôtel des fédérations » est à l'état de réflexion entre des fédérations. La partie 6.3.1 développe ce concept, en définissant le contour potentiel et les synergies à créer avec les autres acteurs.

4.4 Analyse historique des territoires sportifs franciliens

Paris et ses environs ont été véritablement le berceau du sport moderne en France. Des territoires sont ainsi devenus au fil du temps et des appropriations, des sites reconnus d'activités sportives.

Les forces de ces inscriptions dans les territoires sont puissantes ; elles se lisent à l'aune des projets actuels qui s'attachent le plus souvent à un ancrage dans la dynamique de ces territoires historiques. L'objectif de cette partie est de trouver un sens au développement sportif francilien à partir de territoires porteurs d'une histoire, d'une identité sportive culturellement construite (cf la carte ci-dessous).



Légende :

Equipements existants/en projet	
●	Stades
▲	Equipements spécifiques
◆	Salles
■	Centres/pôles nationaux ou centres d'entraînement de clubs professionnels
○ (vert)	Zone de développement sportif
○ (orange)	Pôles sportifs historiques
○ (bleu)	Pôles sportifs à potentiel
○ (gris)	Autres pôles sportifs
★ (vert)	Aéroports

4.4.1 La double orientation fondatrice du sport à Paris

La notion de territoire est riche et complexe, elle recouvre des approches spatiales, géographiques, sociales et économiques. La naissance du sport moderne à Paris témoigne de ces mises en tension sociales et spatiales. Les historiens du sport ont ainsi l'habitude de citer l'origine de la course à pied

« indoor » sur les séquences d'entraînement à la course que les élèves du Lycée Condorcet pratiquaient dans la salle des Pas Perdus de la Gare Saint Lazare ...

En fait, le sport français s'est fondé à la fin du XIX siècle, à partir du développement de deux grands clubs parisiens ; la RFC et le Stade Français.

- Le premier, le RCF, au nord de la Seine, regroupait les élèves du Lycée Condorcet et les fils de famille des riches entrepreneurs bourgeois.
- Le second le Stade Français, dont le siège social était au café Procope » regroupait les élèves des lycées Henri IV, Saint Louis, Louis le Grand, en fait les fils de famille des élites intellectuelles.

Cette opposition nord sud, a ensuite évolué vers une opposition Est Ouest en fait largement structurée par les bois de Boulogne et de Vincennes. Cette seconde partition perdure encore aujourd'hui et structurera l'avenir des développements sportifs.

Les implantations en banlieue ont été rapidement associées au développement du sport, elles ont été portées d'une part avec des forces centrifuges, venant de Paris et recherchant des capacités foncières propices aux développements (Le cas du Racing, porteur du projet du stade olympique de Colombes, illustre cette tendance) et d'autre part grâce à des initiatives plus locales portées par les politiques sociales des communes de la périphérie parisienne.

La présentation propose une analyse à partir des grands axes cardinaux de développement.

4.4.2 Le développement sur le grand axe de l'ouest

Un ancrage majeur

Le Bois de Boulogne conserve toute son attractivité. C'est le lieu d'origine de l'implantation du sport en France, sous l'impulsion du modèle anglo-saxon.

Les implantations des premiers clubs perdurent et marquent l'espace public dans une empreinte forte autant que discrète : Racing Club de France, Polo Club, Tir au pigeons...

Les implantations sportives majeures y sont présentes, perdurent également et sont renforcées

- Le site du Parc des Princes, a connu les premières expériences de Marey et de Démeny sur les analyses du mouvement, avant de devenir un stade vélodrome...
- Le site de Roland Garros
- La piscine patinoire Molitor,
- Vers la Porte de St Cloud, les installations du stade Français, Géo André, Jean Bouin la salle Coubertin

Il faut y voir l'affirmation du sport au sens anglo-saxon, lié à la proximité des quartiers aisés. D'une manière générale, la présence des hippodromes a facilité l'arrivée du sport (cf carte ci-contre)

Toutes ces implantations portent la marque d'un sport d'origine aristocratique et grande bourgeoise. Elles contribuent à l'image de ces quartiers et en retirent pour elles mêmes des facteurs de prestige.

Les projets structurants de première couronne – le stade olympique de Colombes

Le développement du stade de Colombes correspond de fait à une extension des territoires sportifs de l'Ouest. Extension qui ne s'est pas réalisée sans opposition, mais qui marque une forme d'extension centrifuge. Le site historique du Stade Yves du Manoir était déjà un stade qui appartenait à un journal. Le développement du projet olympique de 1924 a été largement porté par le RCF. On peut y lire une forme première de lien entre le Racing Club de France et les territoires du futur département des Hauts de Seine.

Il peut cependant être considéré comme un exemple d'échec à terme de greffe d'un pôle sportif majeur sur un territoire sans identité sportive. La question de l'accessibilité en train était pourtant un facteur d'origine de ce choix d'implantation.

L'affirmation de politique municipale sportive de première couronne

Le développement sportif s'est effectué à partir d'initiatives plus locales, la priorité étant plutôt donnée au développement du sport pour tous.

Plus récemment, la ville de Levallois Perret peut effectivement apparaître comme un exemple d'identité sportive forte issue d'une politique municipale volontariste incluant le sport de haut niveau, avec le basketball (en partenariat avec la ville de Paris), le judo et le tennis de table.

Notons cependant les relatifs échecs des « ententes sportives » avec des grands clubs parisiens, qui permettent de reposer la question de la nécessaire cohérence d'un territoire autour d'un club professionnel. Peu d'ententes de circonstances ont ainsi tenu dans le temps, le cas du PSG restant un contre exemple, même si la dimension saint-germanoïse reste seconde.

D'autres exemples pourraient être présentés : la ville de Nanterre pourrait être prise en considération sous cet angle.

L'ouverture vers l'ouest

Aux limites du territoire francilien, les axes de l'excellence sportive sont majoritairement tournés vers les pratiques nautiques :

- le stade international d'aviron de Mantes-en-Yvelines ;
- la base régionale des Boucles de Seine.

De plus, l'implantation du vélodrome de Saint-Quentin-en-Yvelines, enrichit cette ouverture aux limites du territoire francilien.

L'ouest du grand Paris reste marqué par les implantations d'origine.

Les tentatives de sortie du périmètre sont rares, le cas des tennis de Roland Garros illustre la force de cet enracinement. Les travaux prévus valident cette installation définitive pour le long terme, les deux projets de stade de Rugby s'y retrouvent, et le Parc des Princes rénové gardera toute son attractivité.

A terme, une modernisation de la salle Coubertin pourrait clore cette période de renforcement.

Notons également deux pôles d'excellence en situation intermédiaire :

- Le hockey sur gazon à Saint-Germain-en-Laye
- Le tir à Versailles

4.4.3 Le développement sportif vers l'Est

Un ancrage majeur : le Bois de Vincennes et la Marne

Le Bois de Vincennes connaît un développement sportif parallèle et contemporain au Bois de Boulogne.

Ce territoire a accueilli la première école normale militaire de gymnastique de Joinville en 1852, ancêtre de l'INSEP, puis du Bataillon de Joinville.

Les premiers JO de Paris en 1900 se déroulent principalement dans le Bois de Vincennes (la Cipale...).

Ensuite, il accueille les principales implantations sportives de formation d'Etat : l'INS, L'INSEP.

En proximité et dans cette logique territoriale se sont développées les activités nautiques sur la Marne, lieu fondateur de ces pratiques et qui conserve son attrait.

La base régionale de Vaires -Torcy conforte cette dynamique

Inscrite dans son histoire comme un pôle olympique pour les compétitions d'aviron et de Canoé Kayak, le projet est porté par le Conseil Régional Ile-de-France.

L'affirmation de politique municipale sportive de première couronne

Le croissant fertile du handball

Pendant plusieurs années consécutives, l'essentiel du championnat majeur du Handball français était porté par des clubs de la première couronne Est de Paris, Ivry, Saint Maur, Gagny, Livry Gargan, PUC, Pontault Combault, Creteil,... Le club d'Ivry en conserve la mémoire.

L'athlétisme

Le développement de l'athlétisme a été également assuré dans ce même cadre : le CA Montreuil, la VGA Saint-Maur ... en parallèle avec les grandes initiatives issues des politiques d'état : ASPTT Paris, ASPP Paris par exemple.

4.4.4 Le développement au nord

Le Red Star club sportif ouvrier

Le Red Star est en fait un des plus anciens clubs sportifs de l'agglomération parisienne.

Son implantation au stade Bauer, en cœur de ville de Saint Ouen, a marqué son ancrage particulier de club sportif professionnel historique avec une image de « Club ouvrier » ancré sur un territoire de première couronne.

Il apparaît aujourd'hui, en dépit de sa position modeste dans les championnats, comme une option de renaissance d'un second club parisien. Il pourrait ainsi valoriser le lien avec la CA de Plaine Commune, le stade de France et un projet de stade autour de 30.000 places serait envisageable dans le cadre du projet des Docks de Saint-Ouen.

Un développement plus récent qui passe par les équipements

Les effets du Stade de France : l'image sportive du nord de Paris a été largement transformée par l'implantation du Stade de France dans un cadre plus général de transformation de toute la Plaine Saint-Denis. Le projet de Piscine d'Aubervilliers pourrait contribuer à ce renforcement.

Les territoires du SIPS

Plus de 50 hectares sont ainsi dédiés à l'activité sportive d'extérieur sur deux sites, Bobigny et La Courneuve, dans la suite d'une histoire sportive ancienne, marquée par la présence d'un cynodrome sur le site de Marville, devenu un stade de 10.000 places.

Ces terrains, historiquement situés sur des territoires hors Paris du département de la Seine, sont actuellement propriétés d'un syndicat interdépartemental regroupant le Paris département et le département de la Seine-Saint-Denis.

L'espace de Marville est situé en bordure immédiate du Parc de La Courneuve, ce qui constitue un « poumon vert » de près de 400 hectares, en toute première couronne... La proximité avec le stade de France est un atout puissant.

La formation et le CDFAS d'Eaubonne

Ce centre départemental témoigne d'une démarche portée par le CG95 et les services déconcentrés de l'état pour inscrire une cohérence territoriale dans le développement du sport à l'échelle du département de Seine et Oise. Notons que son influence excède largement le territoire du département tant le déficit francilien et normand est grand ...

4.4.5 Le développement au sud

Une présence faible et ponctuelle

Toutes les cartes sur les grands équipements témoignent de la faiblesse des territoires sportifs au sud de Paris.

Les grands équipements, réalisés dans le cadre du projet d'accueil des Jeux de la Francophonie par le Conseil Général d'Essonne, conforte en fait cette image tant ils sont l'objet d'une sous-utilisation chronique.

Cependant, et cela reste un modèle général de développement de l'excellence sportive francilienne, des initiatives ont été portées par des politiques volontaristes de certaines municipalités couvrant de nombreuses disciplines :

- Montrouge, Massy,
- Le développement du Volley Ball, avec Le Plessis Robinson, Clamart...
- La présence du Basket à Sceaux

L'implantation en alignement des patinoires Ivry, Viry-Chatillon, Paray Vieille Poste Evry n'est le résultat d'aucune forme de projet d'ensemble.

Des ancrages historiques

La Formation : le CREPS de Châtenay Malabry

Lieu historique de formation, seul CREPS d'Ile-de-France après la suppression du CREPS de Montry.

Fontainebleau

Le pôle sportif repose sur deux entités distinctes

- Un ancrage sportif et militaire, avec l'école inter-armée des sports
- Un site historique de développement des activités de sport nature, notamment l'escalade sur blocs

4.4.6 Un impératif de rééquilibrage

Plusieurs territoires du Grand Paris restent pour le moment en dehors de développements sportifs majeurs :

- Le sud francilien
- Des territoires intermédiaires au nord, à l'Est

Des pôles secondaires de développement pourraient être ainsi promus à partir de plusieurs visions d'avenir :

- Les axes prioritaires du Grand Paris
- Des équilibres à créer sur des territoires délaissés

Sur ces espaces, la construction des villes nouvelles ne s'était pas traduite par une politique sportive d'excellence tant la volonté de privilégier l'offre de proximité communale a été forte. Cependant plusieurs évolutions apparaissent qui témoignent d'un réel infléchissement de cette tradition en amorce de rééquilibrage:

- Le vélodrome de Saint Quentin en Yvelines ;
- Le pôle fédéral de Hockey sur glace de Cergy ;
- Le site de Vaires-sur-Marne occupe une place à part car ce n'est pas son ancrage dans la ville nouvelle de Marne la vallée qui porte ce projet mais la volonté du Conseil Régional propriétaire et Maître d'ouvrage.

Cependant, ce rééquilibrage passera d'abord par le développement de politique et de projets sportifs. Ainsi, au sud, le pôle d'Evry, après avoir connu les échecs des équipements construits pour les Jeux de la Francophonie, pourrait à terme refonder une politique sportive d'excellence.

4.4.7 Le rôle des collectivités locales reste majeur au prix d'une réorganisation intercommunale

Le retard pris dans la structuration de l'intercommunalité en Ile-de-France a freiné l'émergence de grands clubs professionnels de sports de salle.

En premier lieu, les communautés d'agglomération permettent d'augmenter la capacité de financements des clubs. En effet, les collectivités jouent un rôle important d'une part car, dans la grande majorité des cas en France, elles sont les propriétaires des équipements et d'autre part car les subventions et sponsoring public représentent entre 40 et 70% des budgets moyens des clubs. En handball, la domination historique des clubs franciliens au plus haut niveau dans les années 80 (8

titres, avec 4 clubs différents – Stella Saint Maur, US Ivry, USM Gagny et US Créteil) s'est arrêtée au début des années 90, avec seulement 2 titres sur les 20 dernières années (US Ivry). Dans le même temps, les clubs franciliens continuent d'être très présents dans les catégories de jeunes, illustrant que les résultats en recul ne sont pas dus à un recul de la pratique ni du niveau du handball en Ile-de-France. Sans faire du budget l'unique facteur de réussite sportive, on peut néanmoins noter que les clubs qui figurent en haut de classement (Montpellier, Chambéry, Dunkerque) sont des clubs d'agglomération avec des budgets supérieurs aux budgets des clubs franciliens qui sont restés communaux. Ces derniers sont pris en étau entre des identités communales et la dimension nationale qu'attendent les partenaires privés et les supporteurs d'un club francilien.

En second lieu, la structuration intercommunale contribue à l'identité sociale et économique d'un territoire. Concernant le basketball, bien que Paris Levallois Basket, seul club francilien qui évoluait en Pro A lors de la saison 2010-2011, ait le plus haut niveau de participation publique au budget (subventions publiques + sponsoring public), le budget global est dans la moyenne. Ces projets d'alliance dans le basketball (Poissy-Chatou, Paris-Levallois) ont été plutôt le fruit d'opportunités de financements publics, plutôt que de vrais projets stratégiques de développement. Ces projets ont entraîné le partage des matches à domicile entre les villes. Ces ententes liées aux opportunités de financement public ne fondent pas une adhésion sur le long terme, ni des supporters, ni du tissu économique. Pour le volleyball, les clubs ne bénéficient ni d'un soutien public particulièrement important, ni de l'intérêt des spectateurs et des partenaires privés pour le volleyball ; à l'inverse, à Poitiers, Tours ou Cannes le volleyball fédère malgré le manque d'exposition médiatique.

Le retard du développement de l'intercommunalité sportive en Ile-de-France freine ainsi la dynamique vertueuse « développement des clubs ↔ construction d'une salle performante ».

Les intercommunalités se mobilisent pourtant fortement sur des projets d'équipements à vocation nationale. Dans la continuité de la candidature aux JO d'été de 2012 et suite aux conclusions des différents rapports sur les équipements sportifs, l'attractivité des équipements multifonctionnels avec une vocation sportive est ainsi devenue un sujet d'intérêt pour des collectivités locales.

Le projet du nouveau stade de Roland Garros a ainsi suscité l'intérêt de trois collectivités en dehors de Paris, prêtes à accompagner l'implantation par un soutien politique et financier significatif. De même, la Fédération Française de Rugby a lancé un appel à candidature pour l'implantation de son stade, avec plus de neuf candidatures de différents territoires du Grand Paris retenues à ce jour (juillet 2011).

Après l'identification du besoin d'une grande salle de plus de 20000 places répondant au plus haut standard de confort, plusieurs projets sont à l'étude, avec une participation active des collectivités pour localiser cet équipement à vocation nationale/internationale (Sarcelles, Drancy, Tremblay en France).

On constate ainsi une préférence à se lancer dans la construction d'équipements « de prestige » à vocation (inter)nationale, plutôt que favoriser un équipement en lien avec projet sportif de club professionnel, jugé plus aléatoire (résultats sportifs, temporalité longue du montage d'un tel projet, coopération parfois difficile entre les acteurs sportifs et publics, ...).

5. La couverture des besoins à horizon 2030

5.1 Les équipements de compétition à vocation nationale

5.1.1 L'organisation des grands événements internationaux

Les équipements actuels permettent théoriquement d'accueillir quasiment toutes les finales des championnats du monde des disciplines olympiques d'été, de patinage et de hockey sur glace. Le Stade de Roland Garros rénové devrait garantir le maintien des Internationaux de France de Tennis comme l'un des quatre tournois du Grand Chelem des circuits ATP et WTA.

En effet, l'amélioration programmée des équipements de grande jauge devrait permettre de pallier au faible niveau de service actuel de nos équipements, points plutôt faibles de nos candidatures par rapport à la concurrence, pas toujours compensés par les autres atouts de Paris.

Le POPB rénové permettra d'accueillir les grandes compétitions des sports de salle dans de bonnes conditions ainsi que le tournoi BNP Masters.

Le dossier de candidature aux Championnats du monde de Handball de 2015 proposait également l'Arena92 comme salle de grande jauge, notamment pour les phases finales : compte tenu des conditions de mise du stade en configuration sport de salle, ce type d'utilisation devrait être exceptionnel, reportant sur le POPB la plupart des événements de ce type, pouvant entraîner des contraintes de disponibilité.

Il en résulte que même s'ils ne répondent pas uniquement à des besoins sportifs non couverts stricto sensu, les projets de grande salle sont à étudier et peuvent présenter un intérêt.

Par ailleurs, la jauge du POPB paraît élevée pour accueillir des championnats internationaux de certains sports, comme récemment le badminton, l'escrime ou la lutte qui se sont déroulés récemment dans des équipements de taille plus modeste: des jauges intermédiaires de 8000 à 12000 places seraient plus adaptées.

Enfin, quelques manques subsistent pour des équipements spécifiques :

- La natation et le tir, avec un projet en cours pour chacune des deux fédérations,
- Le hockey sur gazon, pour lequel aucun projet n'est connu à ce jour.

5.1.2 L'accueil des matchs des équipes nationales et des compétitions nationales

Le stade de France accueille depuis 1998 les matchs des équipes de France de football et de rugby, avec environ 5 matchs annuels pour chacune des équipes. La jauge de 80000 places du Stade de France se situe dans la fourchette haute des stades européens.

Le stade accueille également la finale de la Coupe de la Ligue et de la Coupe de France en Football et la finale du Top 14 Orange en rugby.

A noter que le niveau de services proposé ainsi que les capacités d'accueil temporaire font l'objet de critiques de la part des organisateurs.

La Fédération Française de Rugby a ainsi fait part de difficultés de programmation de certains matchs et des conditions défavorables de mise à disposition définies dans le contrat. La FFR estime ainsi à plus de 100 millions d'euros son manque à gagner sur les matchs organisés au Stade de France

depuis son inauguration. Avoir la maîtrise de la programmation et générer des revenus supplémentaires sont des préoccupations légitimes de la part de la FFR pour le développement du rugby. La construction de son propre stade est une des réponses possibles, qui trouve par ailleurs un écho favorable parmi les collectivités locales désireuses d'attirer cet équipement. Les vellétés de la FFR de construction de son propre stade sont symptomatiques des enjeux de gouvernance du Stade de France, en termes de programmation et de niveau de service, comme de captation de la valeur ajoutée par les acteurs sportifs.

Ce projet sera développé dans la partie 6.1.1.

Le POPB accueille des compétitions régulières de niveau international (Tournoi de judo de Paris, tournoi de Bercy de handball) et les matches des équipes nationales comme par exemple l'équipe masculine de volleyball en Ligue Mondiale ou certains matchs de l'équipe de France de hockey sur glace. Par ailleurs, le POPB accueille les phases finales des compétitions nationales dans les sports de salle, ainsi que les événements exceptionnels (All Star Game), et des matches des équipes nationales.

Cependant, sur les 10 dernières années, les équipes nationales de volleyball et de basketball ont opté principalement pour des matches en province, assez rarement sur Paris (respectivement 4 sur 31 et 1 sur 17 entre 2008 et 2010). De même, sur les 12 matches à domicile de Coupe Davis depuis 2002, deux ont eu lieu à Paris. Ces déplacements relèvent à la fois de choix fédéraux de délocalisation de matches dans une logique de promotion territoriale de leur sport, mais aussi parfois de manque d'équipement adapté et disponible sur la région parisienne.

Les équipements de compétition à vocation nationale :

Les besoins non couverts

- Centre aquatique ;
- Salle de 8000 à 12000 places ;
- Centre de tir.

Les projets à étudier

- Nouveau stade de plus de 80000 places ;
- Nouvelle salle de plus de 15000 places.

5.2 Les équipements des clubs professionnels

Rappelons que l'ambition du Grand Paris défini dans l'étude serait d'héberger :

- En football et rugby, 3 clubs professionnels (dont 2 de niveau européen) ;
- En basketball, volleyball et handball, 2 voire 3 clubs professionnels en masculin et féminin ;
- En hockey sur glace, 2 clubs professionnels.

• L'organisation des matchs « réguliers »

A horizon 2016, trois stades devraient permettre aux clubs résidents de football et de rugby d'avoir un équipement présentant une jauge correspondant au potentiel moyen de spectateurs et permettant l'exploitation de places à prestations et le développement de services connexes : le Parc des Princes, l'Arena92 et le Stade Jean Bouin.

L'éventualité de voir le stade de France devenir le stade de résidence d'un club de football semble réduite, compte tenu de la volonté affichée par le Paris Saint Germain de rester au Parc des Princes (quoique pouvant être remise en cause par l'arrivée récente de nouveaux actionnaires) et de la difficulté d'émergence d'autres grands clubs en région parisienne. Les stades existants (Créteil,

Charl y, Bondoufle) peuvent constituer des solutions temporaires à l'av nement d'un second club de football, mais seront rapidement inadaptés dès qu'un club acc dera à la Ligue 2. Compte tenu de sa jauge et de son modèle d'exploitation, un schéma où le Stade de France serait utilisé de manière événementielle pour les grandes affiches par un ou plusieurs clubs de football d' le-de-France, à l'image du rugby actuellement, est sans doute plus probable.

On constate donc un déficit à terme d'un(de) stade(s) de plus de 20000 places avec des services de haut niveau permettant d'attirer et de fidéliser les partenaires privés, les spectateurs et aussi les diffuseurs médias. Cela permettrait au(x) club(s) de disposer d'un outil adapté pour pérenniser sa(leur) présence(s) en Ligue 1, les clubs devant parvenir à stabiliser un budget de l'ordre de 50 millions d'euros.

Concernant les salles, aucune salle ne semble actuellement en mesure d'appuyer le développement de club résident de niveau européen, que ce soit par leur jauge et/ou par leur niveau de service. La salle du Palais des Sports de Levallois peut accueillir un club de niveau national de volleyball ou de handball, mais semble déjà limitée pour un club de basket de haut de tableau de Pro A (jauge de 5000 places) avec des ambitions européennes.

Il existe donc un fort déficit de salles pour les clubs professionnels sur la région parisienne.

Le partage d'un stade ou d'une salle entre plusieurs clubs résidents est une alternative à promouvoir (voir ci-contre).

Concernant le hockey sur glace, la patinoire de Cergy devrait permettre l'ancrage d'un club résident. Aucune autre patinoire ne serait en mesure d'accueillir un 2^e club résident dans de bonnes conditions.

Le partage des équipements

Le partage d'un même équipement par plusieurs clubs professionnels de sports différents ou identiques est à encourager pour diminuer les coûts d'exploitation. Des solutions de programmation existent afin que chaque club bénéficie des conditions optimales d'un point de vue sportif et financier (marketing).

Pour illustrer ce point, avec 3 stades de plus de 30000 places (respectivement 31000 à l'AAMI, 54000 à l'Etihad et 100000 au Cricket Ground), Melbourne héberge 12 clubs professionnels de 4 sports différents (2 clubs de football, 1 de rugby union (rugby à 15), 1 de rugby league (rugby à 13) et 7 de football australien). Par exemple, 26 matchs seront joués en 11 semaines sur le Cricket Ground (pelouse naturelle)

Autre exemple, l'O2 World de Berlin accueille 2 clubs résidents (Alba Berlin en basketball et Eisbaren Berlin en hockey sur glace), avec une cinquantaine de dates par an.

• **L'organisation des matchs « exceptionnels »**

La pratique s'est développée dans les années 2000 : que ce soit pour des contraintes r glementaires de matchs européens (le LOSC au Stade de France en Ligue des Champions, le Biarritz Olympique   Anoeta en H Cup) ou pour donner un caractère exceptionnel aux événements (Stade Français au Stade de France, Paris Levallois au POPB), les équipes délocalisent des matchs dans des sites autres que leur équipement habituel.

L'intérêt est d'avoir, pour le football et le rugby, accès à un stade de 80000 places dans des dates compatibles avec les calendriers européens et nationaux.

Pour les sports de salle, le POPB rénové serait adapté pour les grands matchs européens de basketball et de handball. Une incertitude résidera dans les conditions de mise à disposition de ces équipements pour les clubs ainsi que les limites de programmation.

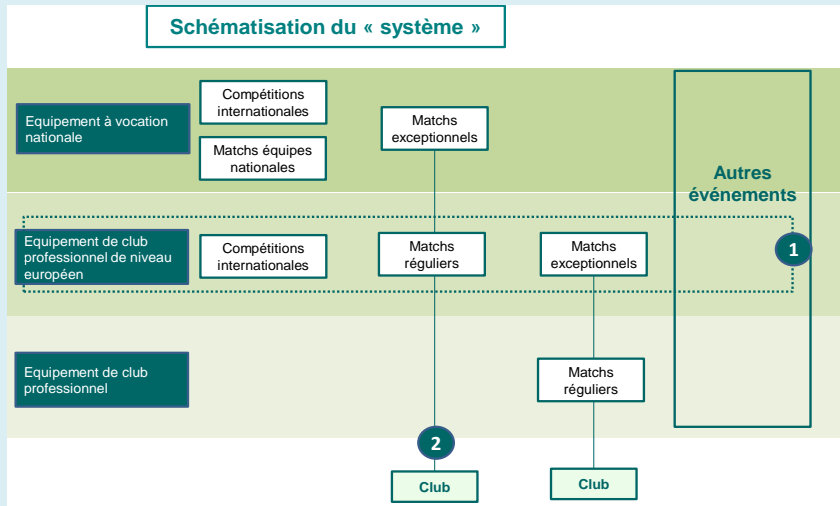
Pour les matchs du championnat français de Basket et de hand et pour les matchs de coupe d'Europe des matchs de volleyball, une jauge de 8000 places serait probablement plus adaptée.

Il faut noter cependant qu'au-delà de la capacité à remplir la salle, la disponibilité des équipements et le prix de location sont deux facteurs importants de faisabilité et d'intérêt pour les clubs de délocaliser leurs matchs.

Le Grand Paris du sport : un système dynamique

Chaque équipement doit trouver sa place dans son environnement immédiat : collectivités locales, tissu économique, population et un équilibre d'exploitation : c'est la lecture horizontale du schéma ci-dessous (1), qui est la règle commune à tous les équipements.

Cependant, appréhender la question des équipements sportifs dans le Grand Paris, c'est aussi prendre en compte les opportunités offertes par la présence d'équipements à vocation nationale sur le territoire du Grand Paris. La lecture verticale (2) illustre la porosité entre les différents équipements pour un même utilisateur.



Les équipements de clubs professionnels

Les besoins non couverts

- Stade(s) de plus de 20000 places ;
- Salles de 3000 à 8000 places.

5.3 Les équipements d'entraînement et de formation

• Les fédérations

Sur les 29 fédérations du périmètre de l'étude, neuf d'entre elles possèdent des sites regroupant centres d'entraînement, de formation et siège fédéral.



Cette volonté de disposer d'outils performants est partagée, mais chaque projet s'inscrit dans une histoire propre et ne peut être transféré à une autre fédération.

Par ailleurs, l'INSEP rénové constitue un outil performant pour permettre aux athlètes de haut niveau de nombreuses disciplines olympiques de s'entraîner dans de bonnes conditions.

Cependant, les conditions de mise à disposition des installations et des hébergements ne sont pas considérées comme favorables par les fédérations. Ainsi, l'hébergement des stagiaires et l'accès à des installations adaptées pour les formations des cadres sont deux difficultés souvent exprimées.

Pour l'instant, peu d'équipements favorisent des synergies entre les fédérations ou entre les fédérations et les autres acteurs du sport (clubs, entreprises, universités).

• Les clubs professionnels

Des centres de formation et d'entraînement et des lieux de vie comprenant tous les équipements associés sont particulièrement nécessaires en région parisienne.

La capacité de formation des clubs professionnels est en effet en deçà du potentiel d'Ile-de-France, alors que la formation est un enjeu sportif, économique et social déterminant pour la région.

A noter que les clubs du Paris Saint Germain, du Racing Métro 92 disposeront à horizon 2016 d'infrastructures d'entraînement et de formation.

5.4 Un éparpillement des acteurs particulièrement marqué en Ile-de-France et qui contraste avec les tendances nationales et internationales

Le Grand Paris regroupe la plupart des sièges de fédérations et de ligues professionnelles, de grands centres nationaux d'entraînement et de formation, et des institutions phares de la recherche dans le champ du sport (INSEP, CNRS, AFLD, Laboratoires universitaires travaillant sur l'amélioration de la performance, etc.). Malgré cet effet de concentration lié à l'histoire du centralisme parisien, aucun grand projet collectif n'a émergé, impliquant le mouvement sportif avec des entreprises et des acteurs de la recherche et de l'enseignement supérieur.

Le secteur d'activités « sport » au sens large ne constitue pas encore une filière économique structurée et aucun groupement d'entreprises ne s'est créé autour du sport, même en élargissant le périmètre d'analyse aux secteurs « santé / bien-être » ou « loisirs / tourisme ».

Pourtant, plusieurs exemples français et étrangers démontrent l'intérêt économique, sportif et scientifique de cette logique collaborative au sein de la filière sport (voir annexes pour plus de détail) :

- **Un cluster au service des entreprises** : à titre d'illustration, le Northwest Sport Sector (Royaume Uni) ambitionne de soutenir les entreprises dans leur croissance et leur capacité d'innovation. De même, l'Athletic and Outdoor Cluster (Portland, Oregon) est porté par des leaders industriels.
- **Un cluster avec une forte implication académique** : les deux instituts de recherche de la Sheffield Hallam University (Center for Sport and Exercise Science (CSES) et Sport Industry Research Center (SIRC) font aujourd'hui référence en Europe. Leur ambition est désormais d'essaimer des activités économiques en lien avec ses thématiques de recherche appliquée.
- **Un positionnement international** : c'est le cas du Canton de Vaud, avec une dynamique pour l'instant plutôt institutionnelle.

S'inspirant de la SIMA (Surf Industry Manufacturers Association) aux Etats-Unis, l'EuroSIMA a vu le jour en 1999, autour de (Rip Curl, Billabong, Quicksilver, Rusty, Gotcha et Hoff...).

Dès 2005, l'association s'ouvre à toutes les entreprises de la filière « boardsports » (surf, snowboard, skate) et crée une « Mountain Division ». Le cluster EuroSima est un exemple avancé de cluster. Basé sur l'association de grandes marques leader européennes, il prend une nouvelle dimension en visant à développer les projets d'innovation, de R&D, de formation, et de création d'activités nouvelles. De même, le Cluster Sport Loisir Montagne en Rhône Alpes fédère les acteurs du territoire pour soutenir les entreprises en activité et renforcer l'attractivité du territoire pour la création de nouvelles structures.

Toutes ces organisations recherchent l'interdisciplinarité pour permettre l'essor de technologies transversales et ainsi une diffusion des technologies innovantes plus grandes.

Ce panorama des clusters français et étrangers montre bien le palier qui reste à franchir pour les acteurs sportifs franciliens, dans leur légitime ambition de faire émerger un Grand Paris du Sport.

Il existe des embryons de cluster potentiel, à partir desquels des initiatives plus formalisées et plus ambitieuses pourraient être prises, mais il ne se dégage pas encore de territoire référent et de leadership économique ou universitaire pour réellement basculer sur l'émergence d'un cluster.

6. Quels équipements pour répondre aux besoins à horizon 2030

L'objectif n'est pas de définir le contour définitif des équipements, ni leur localisation précise, mais de décrire quels équipements pourraient contribuer à combler les besoins.

Il est en effet important de rappeler que la combinaison dépendra des ambitions et des moyens des porteurs de projet : les projets seront conçus en faisant l'adéquation entre les besoins des utilisateurs sportifs, et les attentes des financeurs publics intégrant les enjeux du territoire et les attentes des financeurs privés prenant en compte la viabilité de l'équipement.

De la logique « équipement » à l'approche globale du « projet sportif »

Les différentes études publiées récemment ont focalisé l'attention sur la question du fort déficit en équipements de qualité. Cette approche pousse aujourd'hui des porteurs de projets à envisager des constructions répondant aux manques d'équipements identifiés dans les études mais sans forcément porter une attention suffisante au projet d'utilisation sportive visé. De plus, si le retard français et francilien en matière d'équipements sportifs est bien réel, il ne peut expliquer à lui seul les échecs successifs dans les candidatures aux grands événements ou le manque de très grands clubs de sports professionnels en France.

Le cas du projet du Racing Metro 92 fournit un exemple intéressant. Disposant d'un solide projet sportif basé sur des personnalités reconnues et sur l'histoire d'un club mythique, de financements d'envergure capables de soutenir le développement du club sur plusieurs années ainsi que d'un territoire pertinent pour lui fournir une identité et des opportunités de développement (« le club des Hauts de Seine »), le club a réussi à se hisser au plus haut niveau du rugby européen dans un stade pourtant particulièrement vétuste (le stade Yves du Manoir à Colombes) ; cette situation n'est bien sûr pas tenable dans la durée et l'Arena 92 viendra ainsi dans quelques mois couronner la réussite d'un projet monté « dans le bon sens ».

Il convient aujourd'hui d'adopter cette approche : l'équipement doit s'inscrire dans un projet plus vaste qui trouve d'abord son origine dans une ambition bien définie en matière sportive, que ce soit un projet de club professionnel ou un projet fédéral. Cette vision est particulièrement déterminante dans un contexte où les clubs professionnels comme les fédérations doivent pouvoir s'appuyer sur ces équipements pour assurer leur développement économique ; ils doivent être associés à la définition de l'équipement (son programme, son modèle économique), voire en être à l'initiative complète en assumant les risques, sur le modèle du Racing Metro 92. C'est particulièrement déterminant pour le sport professionnel où la perspective de projets immobiliers d'envergure associés à un projet d'équipement sportif peut permettre d'attirer les grands financeurs tant recherchés mais généralement peu enclins à investir dans une activité structurellement déficitaire et hautement risquée du fait de l'aléa sportif.

Le schéma ci-dessous représente les trois critères de réussite d'un projet sportif, que ce soit un équipement à vocation (inter)nationale ou un attelage club/équipement :

- **La pertinence du projet sportif**

La solidité d'un projet sportif constitue la raison d'être de l'équipement. Cet objet principal d'utilisation bien identifié fournit ainsi des exigences en termes d'aménagement nécessaire pour fournir les services adaptés aux différents « clients ».

Il peut s'agir du projet d'une fédération, c'est-à-dire que l'accès à l'équipement s'inscrit dans une politique de développement des compétitions nationales et des équipes de France ou du projet d'un club professionnel.

- **Un portage territorial pertinent**

L'échelle territoriale du projet doit être en phase avec les capacités et les ambitions : quel bassin de population est susceptible de venir assister aux événements ? quel tissu

économique peut soutenir le projet ? Quelle(s) collectivité(s) locale(s) peu(ven)t contribuer au projet ?

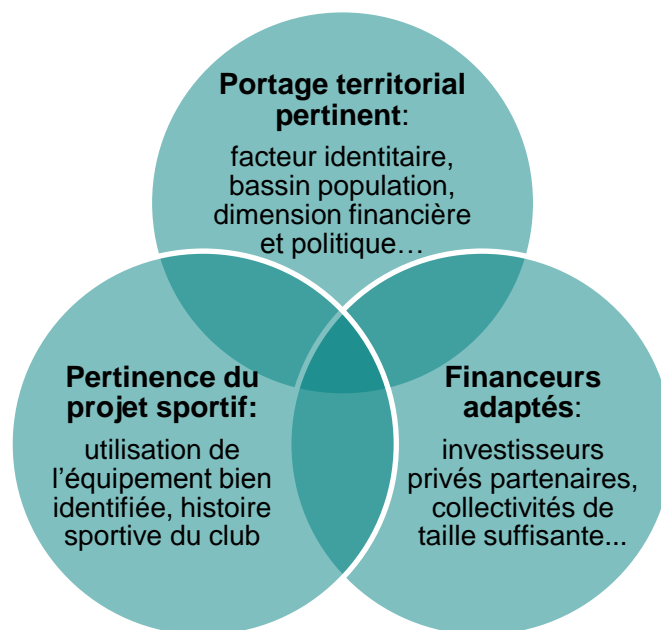
La question du rôle clé de l'intercommunalité pour le développement du sport professionnel, déjà abordée par ailleurs, prend ici toute sa place.

La notion de pertinence territoriale est par ailleurs particulièrement importante en termes d'accessibilité qui doit être adaptée au public visé ; c'est un facteur déterminant pour la réussite d'un projet d'équipement.

- **Les financeurs adaptés**

La construction de l'équipement et le projet sportif nécessitent des financements adaptés aux ambitions. Les financements peuvent être publics (Etat, collectivité(s) locale(s)) ou privés (actionnaires du club, sponsors, partenaires du club).

Face aux aléas sportifs, ces financements doivent s'inscrire dans la durée et accepter des baisses de résultats. L'adhésion au projet sportif et l'ancrage territorial sont donc deux conditions nécessaires.



Un équipement performant est une composante nécessaire, mais pas suffisante du projet sportif : il doit non seulement permettre de créer de la valeur ajoutée mais aussi permettre aux acteurs sportifs (clubs / fédérations) de capter une grande partie de cette valeur ajoutée. C'est en étant un acteur reconnu par l'ensemble des parties prenantes du projet d'équipement que le porteur du projet sportif pourra bénéficier des revenus générés, indispensable à l'équilibre économique d'un secteur structurellement déficitaire.

Ces critères de réussite de chaque projet doivent aussi être mis en perspective avec le **système global des équipements, c'est-à-dire qu'il doit prendre en compte les projets existants**. En effet, le système est dynamique :

- L'offre évolue : chaque nouveau projet reconfigure l'ensemble du système, en comblant une partie des besoins.
- La demande évolue : outre les tendances sociales et économiques, les évolutions de l'offre auront un impact sur la demande. Le « jeu » n'est pas à somme nulle : il ne s'agit pas de la répartition d'un nombre déterminé de spectateurs car les nouveaux équipements créeront une nouvelle demande, par les événements organisés voire par l'équipement lui-même.

L'effet « popcorn » bientôt dans les stades ?

L'exemple des (r)évolutions récentes dans le monde du cinéma amène à considérer sérieusement l'hypothèse d'un changement de modèle de consommation du spectacle sportif dans un avenir proche. En France, l'américanisation du comportement du spectateur de cinéma a résulté de l'émergence des Multiplexes, ces grands complexes d'au moins 8 salles situés en périphérie des agglomérations et qui basent une grande partie de leur modèle économique sur les ventes de produits périphériques, la restauration notamment. L'émergence d'une offre d'Arenas et de Stades « nouvelle génération » pourrait conduire au même type d'évolution vers un modèle américain où « le spectateur vient au match pour manger » et tout est organisé par rapport à cette attente. Dans le cinéma, ces nouvelles offres ont conduit à une augmentation globale de la fréquentation des salles, historiques comme nouvelles ; on peut légitimement penser que cet « effet popcorn », s'il devait advenir dans le sport, pourrait avoir de la même manière un effet positif sur la fréquentation globale des spectacles sportifs.

On constate déjà cette évolution pour quelques clubs franciliens, et notamment le Stade Français qui contribue à l'attractivité globale du rugby en se positionnant comme une locomotive de diversification de la population des stades. Cela est dû non seulement aux résultats sportifs, qui ont installé durablement le Stade Français parmi l'élite, mais aussi à la capacité à transformer les rencontres sportives en événement offrant aux spectateurs la promesse d'un divertissement exceptionnel.

En plus de la durabilité « sportive » de l'équipement basée sur son adéquation avec le projet sportif global, d'autres dénominateurs sont communs à tous les équipements accueillant du public :

- des performances environnementales et notamment énergétiques de premier plan, par l'utilisation de matériaux adaptés et de sources d'énergie renouvelables,
- une inscription harmonieuse dans son environnement. Même si un flux important de spectateurs constitue potentiellement une nuisance pour les résidents, la conception et l'animation autour de l'équipement peuvent contribuer à diminuer ses nuisances, voire à contribuer à l'adhésion de la population,
- etc.

6.1 Les équipements à vocation nationale

6.1.1 Nouveau stade de plus de 80000 places

Le projet de nouveau stade de plus de 80000 places porté par la Fédération Française de Rugby est issu à l'origine de conditions actuelles d'accès au Stade de France jugées insatisfaisantes par les dirigeants de la fédération.

Il répond ainsi à la légitime ambition de la fédération (identique à celle de ses homologues internationaux et à celle des clubs professionnels) de capter une part plus importante des revenus générés par les événements qu'elle détient ; cela devrait lui permettre de développer ses ressources pour soutenir le développement de la discipline.

La construction d'un stade par la FFR est une des réponses possibles à cette ambition, sous réserve de financement adapté : fonds propres, capacité d'emprunt, soutien des collectivité(s) locale(s) impliquées dans le projet.

A ce titre, il faut souligner le réel intérêt que semble montrer les collectivités locales et établissements publics (Conseils Généraux, Etablissements Publics d'Aménagement, Communautés d'agglomérations) à accueillir le grand stade, qui correspond à l'appétence déjà mentionnée des collectivités pour ce type de projet (à noter que la procédure de sélection du site était en cours lors de la rédaction du présent rapport en juillet 2011).

Le portage territorial doit permettre à ces équipements d'assumer leur vocation (inter)nationale et en particulier de proposer une implantation proposant une accessibilité en phase avec l'ambition du projet.

Au-delà de la pertinence du projet, son impact sur le système actuel ne doit pas être ignoré.

A court terme, la construction d'un nouveau grand stade affectera le modèle économique du Stade de France. En effet, une large part de ses recettes est actuellement liée à la vente des prestations hospitalités dans le cadre des matchs de la FFR.

On ne peut néanmoins exclure qu'à long terme, la coexistence de deux grands stades ne soit pas au contraire créatrice de valeurs (un modèle qui fonctionne à Londres, avec Wembley comme lieu des compétitions de la Football Association et de la Premier League et Twickenham comme site des compétitions de la Rugby Football Union), en incitant les exploitants des enceintes à optimiser l'utilisation des enceintes par l'amélioration des services et le développement de l'offre.

Ce projet de construction interroge les modalités d'exploitation du Stade de France. Ces dernières devraient être rediscutées au plus tard pour 2025, date de fin de la concession actuelle. Le contexte actuel (projet de la FFR, mais aussi décision du Conseil constitutionnel n° 2010-100, Question prioritaire de constitutionnalité du 11 février 2011⁵) pourrait être une opportunité pour anticiper cette échéance et poser dès aujourd'hui la question de l'avenir du Stade de France, et tout particulièrement le positionnement des fédérations dans le cadre de leurs projets globaux.

6.1.2 Nouvelle salle de plus de 15000 places

Un POPB rénové dans les conditions définies dans le cahier des charges du renouvellement de la délégation de service public permet de répondre aux besoins sportifs actuels pour les événements sportifs utilisant une salle de type arena de très grande jauge. En effet, les 30 dates pour les événements sportifs à des conditions spécifiques pour les acteurs du mouvement sportif confirment la vocation sportive de cet équipement.

Ainsi les besoins non couverts par le POPB ne justifieraient à eux seuls la construction d'une nouvelle enceinte de très grande dimension (plus de 15 000 places).

Mais les acteurs du spectacle aspirent à disposer d'un équipement aux dates souhaitées et dans de bonnes conditions. Ainsi, la construction d'une nouvelle salle de plus de 20000 places pourrait répondre à ces besoins, avec l'implication financière d'organismes de tournées internationales.

A court terme, cela pourrait avoir un impact sur le modèle économique d'équipements à vocation sportive, comme le POPB mais aussi l'Arena92. En effet, les concerts et autres spectacles de divertissement sont déterminants dans le business plan de ces équipements car ces événements ont une rentabilité bien plus élevée que les événements sportifs.

Ce projet pourrait aussi constituer une opportunité pour les organisateurs d'événements sportifs à plusieurs titres :

- En cas de saturation des autres équipements et/ou de différences significatives de niveau de service (à évaluer en fonction du projet final choisi pour le POPB, non connu à la date de rédaction du présent rapport).
Il faudra néanmoins prendre en considération les conditions de mise à disposition pour les acteurs sportifs (équilibre sport – spectacles) en fonction du modèle d'exploitation de cette nouvelle salle, compte tenu de la rentabilité généralement moindre pour un événement sportif par rapport à un concert.
- Pour présenter un atout supplémentaire dans l'accueil de grandes compétitions internationales exceptionnelles.

⁵ L'article unique de la loi n° 96-1077 du 11 décembre 1996 relative au contrat de concession du Stade de France à Saint-Denis (Seine-Saint-Denis) est contraire à la Constitution

Si aucun cahier des charges pour les grandes compétitions ne dépasse 15 000 places, cette jauge reste un peu faible dans le contexte concurrentiel international. Si le projet retenu ne donne pas d'ambition supplémentaire en termes de jauge pour le POPB, l'accès à un équipement de 20000 places pourra, dans cette perspective être intéressante ; l'Arena 92 pourrait éventuellement remplir ce rôle pour les manifestations exceptionnelles, mais la qualité des conditions d'accueil en configuration sport de salle devra être néanmoins confirmée. Enfin, la localisation devra être compatible avec les critères d'organisation des très grands événements (transport, hébergement).

- En proposant une modularité de jauge, dans des conditions de confort pour tous les acteurs (joueurs, organisateurs, spectateurs grand public, spectateurs hospitalités...). Cette modularité peut permettre de combler le manque identifié à 8000-12000 places, sous réserve de conditions financières d'accès adaptés à des jauges de ce type et de disponibilité suffisante de la salle.

6.1.3 Salle entre 8000 et 12000 places

Cette salle aurait une vocation (inter)nationale mais pourrait aussi répondre aux besoins des clubs franciliens en cas de matchs exceptionnels.

La vocation (inter)nationale correspond à des événements se déroulant actuellement à la salle de Coubertin ou la halle Carpentier qui pourraient prendre une nouvelle dimension, par une augmentation de jauge et une amélioration du niveau de service. De plus, aucune offre n'existe pour des événements avec un potentiel de spectateurs de ce niveau (championnats professionnels de boxe et de sports de combat...).

Pour les clubs professionnels de sports de salle qui souhaiteraient se délocaliser ponctuellement, le fossé entre Coubertin (4.000 places) et POPB (15.000 places) est à combler.

Le portage territorial doit permettre d'assumer la double vocation de cet équipement, c'est-à-dire :

- de proposer une implantation dans un site favorable à l'organisation de grands événements (transport, hébergement voire foncier disponible aux alentours pour des aménagements exceptionnels) pour la vocation (inter)nationale,
- un site propice à l'accueil des matchs de clubs franciliens.

Les financements de ce projet d'équipements doit donc assumer la vocation (inter)nationale de l'équipement et avoir l'ambition d'accueillir des grands événements internationaux. De plus, les financeurs publics ou privés doivent pouvoir appuyer le développement des projets sportifs (un grand événement requiert quasi-systématiquement des subventions).

Concernant le projet global de l'équipement, la rentabilité économique doit intégrer la question de la multifonctionnalité pour accueillir des spectacles et donc le potentiel de spectacles qui pourrait être attirés dans cette jauge et le programme urbain autour, qui pourrait intégrer d'autres activités commerciales génératrices de revenus.

Une opportunité pourrait être la modularité d'une future grande salle (voir ci-dessus, partie 5.1.2).

6.1.4 Le complexe aquatique

Le projet historique d'Aubervilliers ne fait plus consensus entre les acteurs concernés (Etat, Conseil Régional d'Ile-de-France, Conseil Général de Seine Saint Denis, communauté d'agglomération de Plaine commune et Fédération Française de Natation).

En effet, il existe une réelle difficulté à faire cohabiter les besoins locaux du maître d'ouvrage (Plaine Commune) et la vocation (inter)nationale événementielle, dans un contexte d'absence de projet sportif de résidence. De plus, les déficits de piscines en Seine-Saint-Denis se situent plutôt au nord du Département, ce qui limite le soutien du Conseil Général.

Le projet doit donc rendre compatibles trois vocations:

- Vocation grand public (sport de proximité), portée par le maître d'ouvrage,
- Vocation (inter)nationale sur les événements récurrents, confirmée par la Fédération Française de Natation pour l'organisation de l'Open EDF chaque année et des championnats de France,
- Vocation exceptionnelle, avec des options multiples de configuration qu'il convient de reconsidérer (temporaire ou permanents, 1 ou plusieurs sites...): championnats du monde, championnats d'Europe.

Par ailleurs, les équipements d'entraînement pourraient faciliter l'émergence de club de haut niveau de natation à Paris.

Il est à noter que la perspective d'une candidature aux Jeux Olympiques – l'équipement accueillant les épreuves de natation sera un équipement structurant, voire incontournable, d'un « parc olympique » - pourrait influencer sur sa localisation. Il faudra un site proche de sites sportifs structurants existants et/ou un site avec des disponibilités foncières qui pourraient accueillir des sites temporaires et de futurs équipements structurants.

La question du déficit d'exploitation, inhérent à un complexe aquatique, doit être appréhendée. Actuellement ce déficit n'est pas couvert par les acteurs. Des solutions doivent être trouvées, en commençant par ré-explore le programme et le dimensionnement du projet actuel, notamment au regard des différentes options possibles pour l'accueil des très grands événements (le centre aquatique permanent pourrait par exemple être dimensionné pour accueillir les épreuves de water-polo et/ou plongeon des championnats du monde et/ou des JO, les épreuves de natation pouvant se dérouler dans un site temporaire ou une arena – voir l'encadré ci-contre). Par ailleurs, le périmètre du projet pourrait inclure d'autres composantes créatrices de valeur, et les financements pourraient être trouvés auprès des acteurs impliqués (à titre d'exemple, les collectivités locale(s) se seraient engagées à couvrir l'investissement et le déficit d'exploitation en cas d'implantation à Nice).

6.1.5 Centre de tir

Dans le cadre du projet Paris 2012, un projet de Centre de Tir national (annoncé comme pérenne) avait été élaboré mais n'avait pas abouti.

De multiples configurations possibles pour accueillir les championnats du monde de natation

Les championnats du monde de natation qui regroupent des compétitions dans toutes les disciplines aquatiques (natation, natation synchronisée, water-polo, plongeon, marathon de natation...) requièrent un nombre très important de bassins de compétition, d'échauffement et d'entraînement. Le recours à des aménagements temporaires est incontournable, notamment pour le bassin de natation et ses 15000 places requises. Les derniers organisateurs des championnats du monde ont ainsi proposé différentes configurations pour répondre au cahier des charges :

- **Barcelone 2003** : 4 sites répartis dans la ville dont le Palau Sant Jordi (une arena) pour la natation
- **Montréal 2005** : 1 site, le complexe aquatique du Parc Jean Drapeau majoritairement temporaire (3 bassins aujourd'hui, très orientés grand public)
- **Melbourne 2007** : 2 sites, le centre aquatique permanent de Melbourne pour le water-polo et le plongeon, le Rod Laver Arena (site du tennis) pour la natation
- **Rome 2009** : 1 site, celui des Jeux de 1960, 4 bassins permanents, 2 temporaires
- **Shanghai 2011** : 2 sites principaux situés dans un même périmètre, la natation dans une arena de 12 000 places

Autre illustration, les Jeux Olympiques requièrent globalement le même type d'installations. Les épreuves à Londres en 2012 se dérouleront dans deux sites proches, l'un totalement temporaire pour les épreuves de water-polo, l'autre permanent pour le reste des épreuves. Celui-ci comporte 3 bassins et sera fortement reconfiguré après les Jeux pour se transformer en un centre à l'usage de la communauté locale, des clubs et des écoles, ainsi qu'aux nageurs professionnels. Les deux ailes temporaires seront supprimées, mais il sera toujours possible d'augmenter la capacité du site lors des grandes compétitions.

Au-delà des besoins propres de la FF de Tir et du TNV, il existe un fort besoin pour un équipement de cette nature, besoin exprimé par les Ministères de la Défense et de l'Intérieur notamment dans un contexte de baisse des crédits d'équipement.

Un Centre de Tir National est viable sur le plan économique au niveau de son fonctionnement (c'est déjà le cas du « vieux » site) et le coût de financement raisonnable, d'autant que la FFTir est prête à participer,

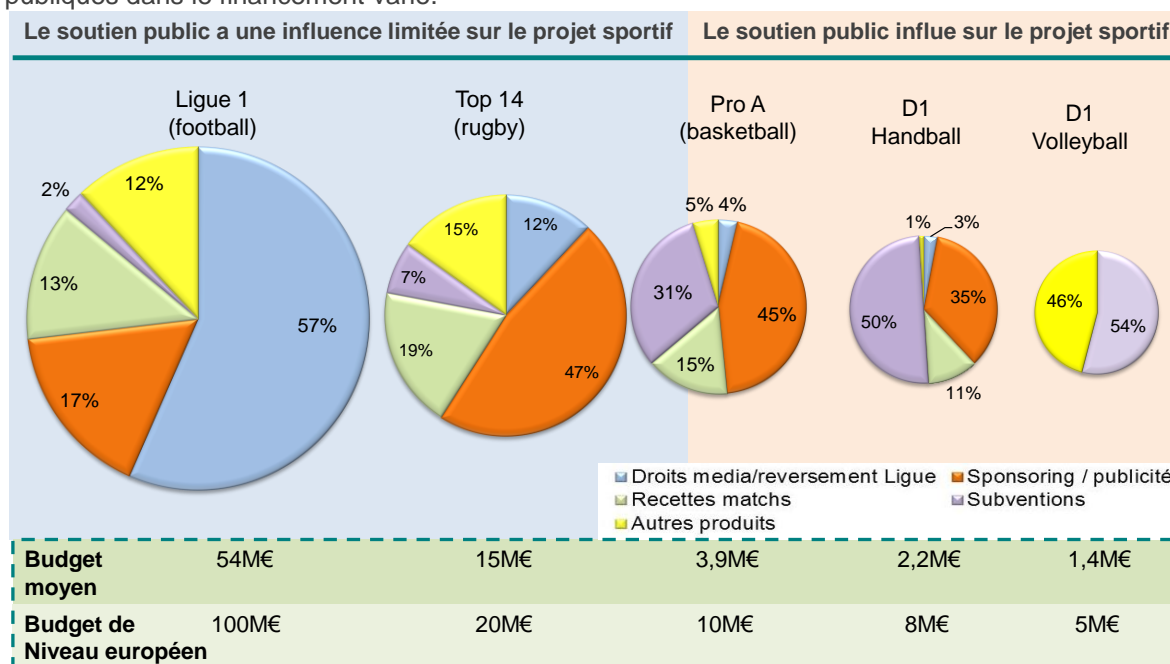
Un site potentiel – appartenant au Ministère de la Défense – existe à proximité du site historique (Site des matelots déjà proposé dans le projet de délocalisation de Roland Garros) – certaines difficultés juridiques existent cependant. Un transfert du TNV vers ce site pourrait satisfaire l'ensemble des acteurs concernés (FFTir, TNV, EP de Versailles, Min de la Défense, etc.).

6.2 Les équipements des clubs professionnels

Le déficit en équipements de qualité est principalement dû en Ile-de-France au déficit de projet de club correspondant au contexte particulier du Grand Paris.

En effet, l'expérience montre qu'un équipement doit être construit pour répondre aux besoins d'un club déjà structuré, avec un projet global partagé par l'ensemble des parties prenantes : porteurs de projets sportifs, portage territorial pertinent, financeurs. On retrouve ici le triptyque des facteurs de réussite présenté en introduction de la partie 6. A noter que les projets réussis trouvent souvent leur origine dans la rencontre entre deux de ces parties prenantes qui ensemble sont crédibles et pertinents pour prospecter la troisième.

Selon les sports, l'influence des financeurs public sur le développement du club n'est pas la même. En effet, avec un plafonnement des subventions à 2,3 millions d'euros⁶, le poids des collectivités publiques dans le financement varie.



Source : rapport DNCG pour le football, rapport DNACG pour le rugby, rapport DNCCG pour le basketball, rapport Arenas pour le handball et le volleyball

On voit ainsi qu'une collectivité peut jouer un rôle majeur dans l'émergence d'un sport de salle, notamment pour lui donner une assise suffisante pour diversifier ses sources de financement.

⁶ Décret n° 2001-828 du 4 septembre 2001, article R. 113-1 du code du sport. De plus, outre les subventions, les collectivités locales peuvent acheter des prestations pour un montant maximum de 1,6 millions d'euros (Article L 113-324 du code du sport, l'article D 113-6 du code du sport)

6.2.1 Stades de plus de 20 000 places

La « barrière à l'entrée » est relativement élevée pour l'installation d'un 2^{ème} club de football de haut niveau en Ile-de-France : un club francilien de football ne peut se contenter d'un niveau moyen pour se pérenniser, c'est-à-dire qu'il doit viser un budget de 30 à 50 millions d'euros.

La question du 2ème grand club de football en Ile-de-France

Depuis plus de 20 ans, un seul club de région parisienne est en Ligue 1 et depuis plusieurs années, il n'y a même plus de clubs en Ligue 2. Cette situation place Paris parmi les métropoles les moins « dotées » en clubs de football de première division en Europe (cf encadré).

Outre la difficulté de fédérer les entreprises d'un bassin économique autour d'un projet de club, le football pâtit d'un déficit d'attractivité par rapport à l'ensemble des acteurs nécessaires à la réussite d'un projet : les financeurs, les collectivités et le grand public.

Cette tendance est accentuée par deux facteurs propres à l'Ile-de-France :

- Le premier est en lien avec les problèmes de sécurité autour des matchs du Paris Saint Germain (avant 2010/2011) et du championnat de Ligue 1 en général, qui peut avoir un effet dissuasif pour l'accueil d'un stade de football ;
- Le second est la « désertion » du football par les grands financeurs. Vu les montants en jeu, ceux-ci s'apparentent de plus en plus à de grands mécènes passionnés qui préfèrent aujourd'hui investir dans d'autres sports (le rugby par exemple) ou dans d'autres régions françaises

Les clubs de football : Paris en queue de peloton des métropoles européennes

Nombre de clubs de football de 1eres division des agglomérations européennes les plus peuplées (sources : ONU pour les populations, ligues professionnelles pour le nombre de clubs pour la saison 2010-2011)

Ville	population	nombre de clubs
Istanbul	12,8	5
Londres	8,6	5
Moscou	15	4
Athènes	3,2	4
Kiev	2,7	3
Madrid	5,6	2
Barcelone	4,9	2
Rome	3,3	2
Milan	2,9	2
Lisbonne	2,9	2
Birmingham	2,3	2
Vienne	2,3	2
Paris	10,2	1
Saint-Petersbourg	4,6	1
Berlin	3,4	0

Londres est un cas très particulier, puisque 9 clubs figurent dans les deux premières divisions de football, pour un total de plus de 6 millions de spectateurs cumulés⁷ par saison. Cette culture sportive se base sur une identité forte des banlieues de Londres.

Aucun projet de 2^{ème} grand club en Ile-de-France n'a ainsi abouti alors que les tentatives n'ont pas manqué.

Plus encore que dans les autres disciplines sportives, le football connaît un décalage entre l'investissement nécessaire pour faire émerger un club de première partie de tableau de Ligue 1 (autour de 40 millions d'euros de budget annuel) et les aléas pour parcourir le chemin entre la situation initiale (niveau sportif, ancrage et rayonnement des clubs existants) et la cible. Il faut pourtant viser un projet du plus haut niveau, seul capable de répondre aux attentes des acteurs publics et privés de la capitale et à celles de sa population. En effet, dans un contexte francilien de très forte concurrence en matière de spectacles sportifs et non sportifs de très haut niveau, un projet modeste de club de niveau moyen a peu de chance de prendre. Il faut donc être en capacité

⁷ Source : www.soccerstats.fr

de mobiliser des moyens colossaux sur plusieurs années pour amortir le risque lié à l'aléa sportif, sans oublier une nouvelle fois l'importance de l'ancrage territorial, même en Ile-de-France, et de la légitimité sportive (mais des clubs comme le Red Star ou un territoire comme le sud-est parisien/petite couronne pourraient fournir de parfait terrain pour construire un projet ambitieux).

Le football doit résoudre son déficit d'image en Ile-de-France et doit offrir des perspectives de sécurisation de l'investissement (ex : projet de stade inclus dans un projet immobilier d'envergure qui permette d'amortir le risque lié au volet sportif) pour être en capacité d'attirer les nécessaires grands financeurs/mécènes, français ou étrangers

Des opportunités de transition existent pour accompagner le club à se structurer avant d'envisager la construction d'un stade : les stades ne sont pas les facteurs bloquants d'émergence d'un club de Ligue 2, mais deviendraient un handicap pour un club de Ligue 1.

Le prérequis pour envisager la construction d'un stade moderne de 20000 places est donc un projet sportif avancé et solide, qui aura pu prendre son essor (attractivité vis-à-vis des médias, des partenaires privés, des spectateurs) dans les équipements existants jusqu'en Ligue 2. La priorité d'investissement doit plutôt être donnée à la construction d'un centre de formation et d'entraînement performant et attractif.

L'expérience réussie du Paris Saint Germain, devenu un club de premier plan en 15 ans, ne doit pas être prise comme référence, dans la mesure où les réalités économiques du football ont changé, avec une concurrence accrue au niveau national et une envolée des budgets.

Il faut aussi prendre en compte la possibilité de délocaliser dans un stade de 80000 places les matches exceptionnels ; cette perspective pourrait notamment bénéficier à un club implanté dans le nord de Paris comme le Red Star.

Enfin, l'accessibilité doit être pensée pour un bassin de population de 4 à 5 millions de personnes, pour atteindre de 400 à 500 000 spectateurs en cumulé sur une saison.

Pour conclure, compte tenu de la pression foncière en Ile-de-France, on peut imaginer un nouveau stade :

- Dans un concept proche de l'Arena92 (programme immobilier de bureaux) dans un environnement où la pression foncière est forte,
- Dans un programme commercial
- Dans un complexe de loisirs/divertissement (urban foot)

6.2.2 Salles entre 3000 et 10000 places

Un potentiel de 10 clubs professionnels (masculin et féminin) existe à l'échelle du Grand Paris, toutes disciplines de salle confondues.

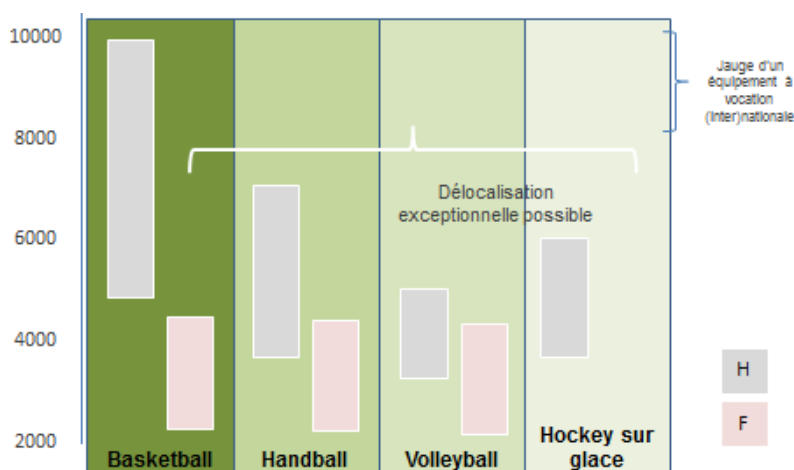
Les clubs professionnels de sport de salle ont besoin d'équipements adaptés pour se développer, notamment par la fidélisation des spectateurs et des partenaires privés.

L'émergence d'intercommunalités peut permettre d'atteindre une taille critique en matière de financement et d'ancrage territorial : compte tenu du contexte francilien, il est raisonnable de tableer sur les fourchettes de jauge présentées ci-après.

Le lien entre jauge et bassin de population se base sur une estimation de 100 billets vendus sur une saison pour 1000 habitants, c'est-à-dire qu'une moyenne de 5000 billets par match pour 20 matchs par saison (en moyenne, play-off compris) équivaut à un bassin de population d'1 million d'habitants.

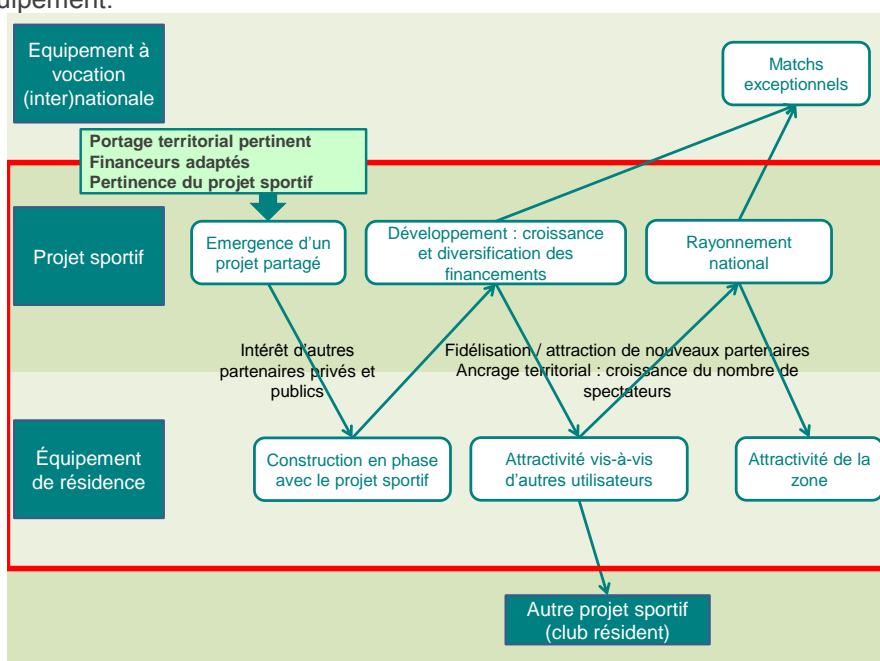
Discipline		Fourchette (jauge)	Estimation bassin de population	Estimation budget (niveau européen)
Basketball	H	5000-8000	1 million	10 M
	F	2000-4000	500 000	3 M
Handball	H	4000-7000	800 000	8 M
	F	2000-4000	500 000	3 M
Volleyball	H	3000-5000	700 000	6 M
	F	2000-4000	500 000	3 M
Hockey sur glace	H	3000-5000	600 000	5 M

Le schéma ci-dessous positionne les fourchettes de jauge en fonction des disciplines. On voit apparaître les opportunités de partage de salle autour de 5000 places entre plusieurs équipes.



Comme pour tout projet sportif, le préalable est donc l'existence d'une ambition partagée entre un porteur de projet sportif et une/des collectivités.

Le schéma ci-dessous illustre l'idée selon laquelle le projet de club doit précéder la construction de l'équipement. Par projet sportif de qualité, on entend un projet qui réunit les trois composantes évoquées précédemment. Le couple club/équipement entouré de rouge est le cœur de la dynamique, qui peut s'avérer vertueuse : elle peut s'étendre et devenir particulièrement bénéfique à la zone où est implanté l'équipement.



6.3 Les autres équipements

6.3.1 Des projets multi-fédérations

Les fédérations qui n'ont pas concrétisé de projet de centre national d'entraînement et de formation n'ont généralement pas la taille critique ni les ressources financières pour monter un projet viable. Un regroupement d'un certain nombre de fédérations en un lieu commun pourrait répondre à un certain nombre de besoins exprimés, mais aussi enclencher des nouvelles dynamiques. Ce regroupement est facilité par le fait de rassembler des fédérations sportives qui exercent les mêmes missions et ont donc un grand nombre de besoins en commun.

Outre la mutualisation de bureaux et de fonctions support, le projet peut dynamiser les projets fédéraux et faciliter les partenariats avec d'autres acteurs,

On peut envisager deux orientations possibles pour un ou plusieurs projets inter fédérations :

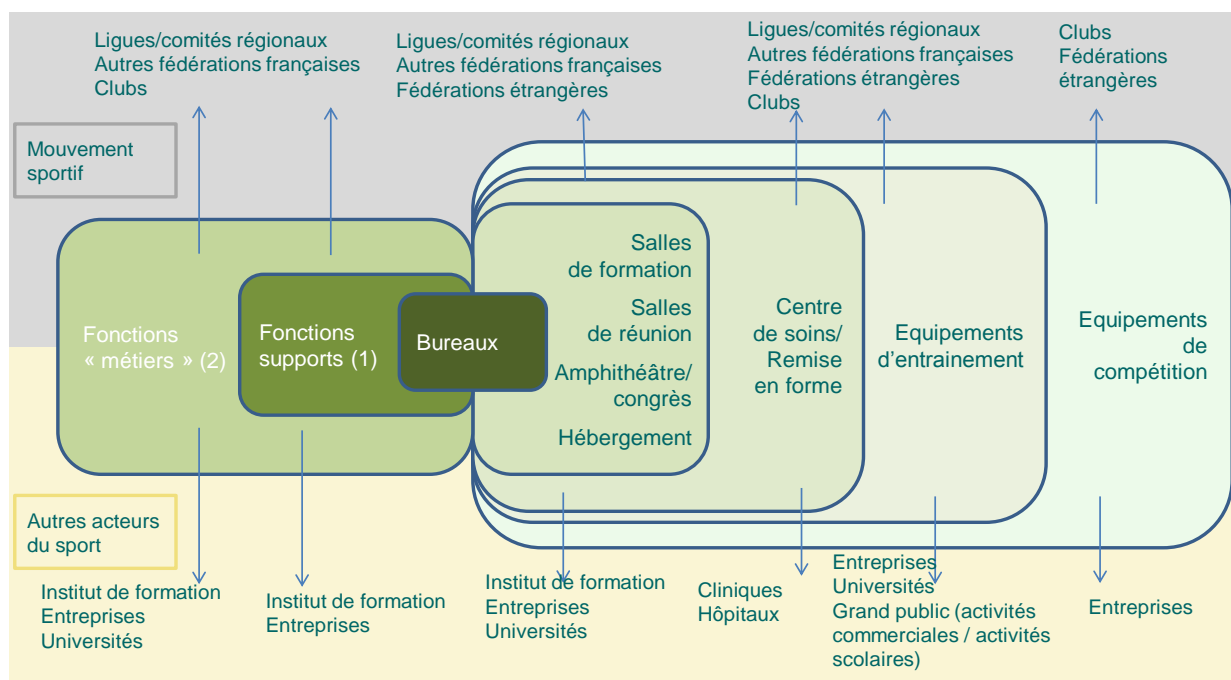
- **Le projet « fédération des fédérations ».**
Le projet fédérerait de nombreuses fédérations ainsi que le Comité National Olympique et Sportif Français. Il devra « devenir incontournable pour toute fédération » : pour favoriser l'adhésion des acteurs et ainsi se donner les moyens d'être ambitieux.
L'intérêt des territoires d'accueillir ce projet est potentiellement fort. En effet, la vocation nationale voire internationale donnera au territoire une identité sportive qui permettra de se différencier par rapport aux autres territoires. De plus, ce projet générera une activité économique significative. Enfin, selon le périmètre du projet, l'offre en équipements sportifs sera améliorée, ce qui pourrait constituer un terreau favorable pour le développement de clubs sur le territoire et plus généralement de la pratique sportive de la population.
Ce projet aurait aussi une plus-value à l'international, car il pourrait se positionner pour accueillir des congrès internationaux sur le sport et des stages de fédérations étrangères dans le cadre de préparation de compétitions.
- **Un projet associant fédérations nationales, acteurs régionaux, entreprises et autres acteurs.**

A l'image du Melbourne Sports and Aquatic Centre, ce type de projet peut aussi se spécialiser sur certaines disciplines sportives et greffer plusieurs types d'acteurs et/ou développer d'autres activités. Cette cohérence permet de générer des activités économiques en captant une demande complémentaire par rapport au mouvement sportif (entreprises, pratiquants de sport, patients) tout en incitant des projets coopératifs innovants, dans une logique proche des clusters.

Le Melbourne Sports and Aquatic Centre regroupe des acteurs du mouvement sportif (fédérations nationales, associations de l'Etat de Victoria), un centre médical, un institut de formation sur le management du sport et des loisirs et des professionnels du sport (diététiciens, médecins du sport).
Il dispose de nombreux équipements sportifs piscines et des équipements plongeon de standard international, des courts de squash de badminton, des terrains de basket, de volleyball et de netball.
On trouve à proximité des hôtels et des résidences de type appart' hôtel.

Le projet de Vaires-sur-Marne dans lequel serait développée une activité de recherche sur la pagaie s'inscrirait dans cette logique.

Le schéma suivant illustre ce qui pourrait être développé autour d'un noyau de bureaux.



- (1) Accueil, achats, informatique, agence de voyage, restauration, conciergerie, crèches
 (2) Marketing, ingénierie de candidatures et d'organisation d'événements développement durable

En vertical, figurent :

- en haut les acteurs du monde sportif qui pourraient être des utilisateurs permanents ou ponctuels.
- En bas les autres acteurs à associer, selon le type de services et d'équipement.

En horizontal, on trouve :

- **à gauche les fonctions qui pourraient être mutualisées.**
 Les fonctions supports pourraient être partagées avec d'autres entités qui seraient implantées sur la zone. De plus, le travail en commun sur certaines fonction métiers des fédérations sportives pourrait favoriser des initiatives communes et des innovations, technologiques ou non.
- **à droite les équipements.**
 La taille critique pour certains équipements peut être atteinte par le partage avec d'autres acteurs, dont les besoins individuels ne suffisent pas à les financer.
 Les exemples de Clairefontaine et du Melbourne Sports and Aquatic Centre montrent aussi que les équipements de préparation physique et de soins pour le haut niveau peuvent générer une activité connexe et intéresser les acteurs de la santé.
 Les équipements d'entraînement contribueraient à améliorer l'offre en équipement, ce qui pourrait développer la pratique du sport dans tous les cadres : le cadre fédéral au sens large, la pratique universitaire, la pratique en entreprise, la pratique non organisée.
 Les équipements de compétition peuvent être utilisés par les clubs locaux, sous réserve de cohérence de l'ambition du projet sportif avec la jauge envisagée. Des entreprises organisatrices de spectacles sportifs ou non peuvent aussi utiliser de tels équipements.

Le schéma met en évidence que ce projet des fédérations pourrait être une des composantes du cluster. En effet, ce noyau faciliterait les synergies entre tous les acteurs qu'il soit les acteurs du mouvement sportif, des entreprises, des universités, des instituts de formation...

6.3.2 Les opportunités de clusters

Notre étude n'a pas pour objectif d'analyser les conditions d'émergence d'un cluster sport à l'échelle du Grand Paris. Néanmoins au fil des échanges avec les référents territoriaux du Grand Paris et un certain nombre d'acteurs sportifs franciliens, il a semblé que cette notion de cluster correspondait logiquement à une future étape dans le processus de développement et de structuration d'une filière

économique sport en Ile-de-France. L'émergence d'un tel cluster centré sur le sport ne s'oppose pas à l'intégration des enjeux sportifs dans les autres clusters (par exemple des projets sur les technologies numériques appliquées au sport peuvent être menés dans le cadre de Cap Digital)

Il serait donc intéressant d'explorer les potentialités de développement d'un tel cluster et d'esquisser des propositions d'actions pour amorcer une dynamique collective, notamment du côté des entreprises, des collectivités et des acteurs de la recherche.

Au stade de notre étude, nous esquissons 3 pistes de cluster possible, sachant qu'aucun ne remplit encore les conditions économiques et académiques pour émerger à court terme.

Saclay / Val de Seine : Vers un cluster académique autour de l'innovation par le sport ?

Le principal potentiel de développement d'un tel cluster repose sur l'Université Paris Sud 11, avec, pour la dimension formation, son UFR STAPS et trois Masters avec la Mention « Sciences du sport et société » :

- « Organisation Sociale du Sport » (OSS)
- « Management des événements et loisirs sportifs » (MELS)
- « Politiques Publiques et Stratégies des Organisations sportives » (PPSOS)

Paris Sud 11 propose également trois autres Masters avec la Mention « Sciences du sport et de la motricité » :

- « Contrôle moteur » (CM)
- « Perspectives psychologiques : pratiques physiques » (4P)
- « Vieillesse et handicap : mouvement et adaptation » (VHMA)

Pour la dimension recherche, l'unité de recherche CIAMS - Complexité, Innovation et Activités Motrices et Sportives - est regroupée depuis le 1er Janvier 2010 les Laboratoires de l'UFR STAPS d'Orsay, autour de 3 équipes :

- Equipe "Contrôle Moteur et Perception" (CMP)
- Equipe "Risque, Intervention, Mouvement, Equilibre" (RIME)
- Equipe "Sport, Politiques et Transformations Sociales" (SPOTS)

Cette unité compte également une Cellule R&D STAPS « Sport, Science & Innovation», dont les thématiques de recherche concernent:

- le contrôle moteur et les coordinations et adaptations sensori-motrices,
- les processus attentionnels dans la perception et la décision,
- les conduites à risque,
- les catégorisations sociales,
- les activités physiques et sportives et leurs transformations sociales,
- les politiques et stratégies des organisations sportives,
- le marketing du sport.

Ce point d'ancrage académique pourrait s'élargir à Polytechnique et HEC, grandes écoles qui accueillent régulièrement des sportifs de haut niveau et pour lesquelles le sport occupe une place importante dans la vie de campus.

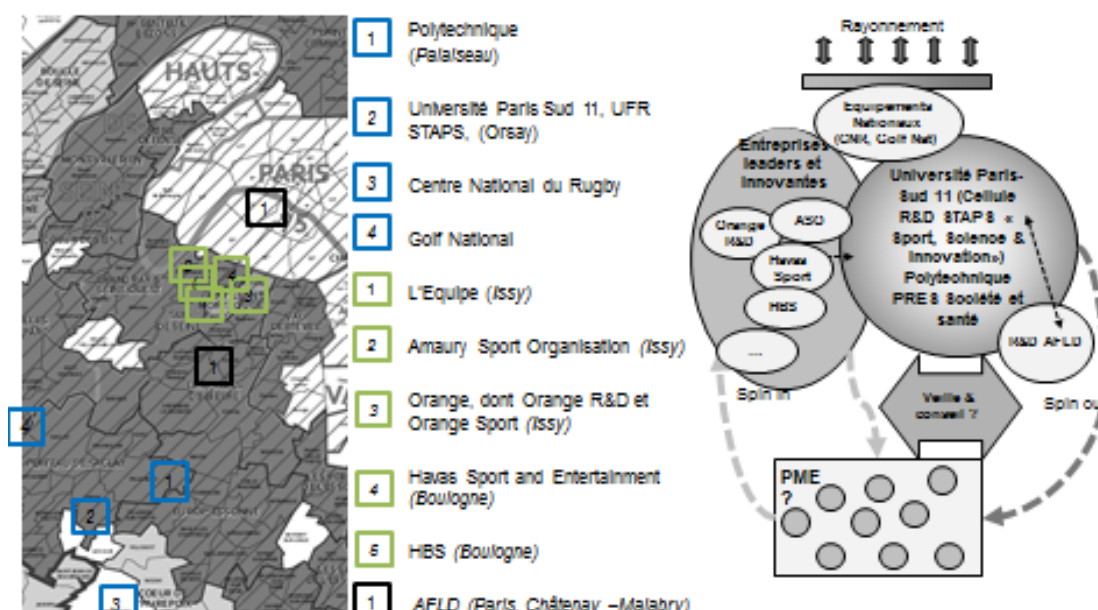
A noter du côté de Polytechnique, l'initiative Xupporter pour l'égalité des chances à travers le sport : depuis septembre 2010, 10 polytechniciens encadrent 10 jeunes joueurs prometteurs du club de foot des Ulis, dans le cadre d'un programme de coaching scolaire, initié par Christophe Clanet, chercheur au Laboratoire d'Hydrodynamique de l'X (LadHyX), en partenariat avec l'ASK (association sociale des élèves) et le CO les ULIS Football. Ce programme de coaching scolaire s'est focalisé sur le foot pour démarrer. A l'avenir, il souhaite s'ouvrir à d'autres sports tels que l'athlétisme, le basket, la natation, ...

Du côté de la pratique sportive, la présence de deux grands équipements nationaux (CNR de Marcoussis et Golf National de Saint-Quentin) est un plus. Mais la principale difficulté pour faire

émerger un cluster autour de l'innovation par le sport sur le Plateau de Saclay est l'absence d'entreprises de la filière sport au sens large.

Une piste à explorer pourrait être l'élargissement au territoire du Val de Seine (Issy / Boulogne) qui agrège un grand nombre d'acteurs majeurs de la filière sport (Amaury Sport Organisation, L'Equipe, Havas Sport and Entertainment, HBS, Orange R&D et Orange Sport, Canal+, ...).

Naturellement, ce cluster potentiel serait de type académique, mais avec de réelles opportunités de recherche appliquée et d'essaimage. Le principal bémol dans ce panorama des acteurs potentiels du cluster est la relative absence de la dimension sportive dans le projet de développement du cluster Paris – Saclay. La création d'un équipement sportif structurant et porteur d'image serait un premier point d'ancrage à explorer, en attendant l'organisation de la Ryder Cup 2018 qui ne manquera pas de mobiliser la filière sport sur ce territoire.



Cergy : Vers un cluster « marketing et économie du sport » ?

Partant du constat que le sport est devenu un vecteur puissant des stratégies d'entreprise, et que depuis plus de 30 ans, les mondes de l'entreprise et sportif s'allient autour de projets communs et fortement créateurs de valeur, un tel cluster pourrait émerger sur l'agglomération de Cergy à partir de deux institutions académiques et d'un grand équipement sportif d'intérêt national : l'ESSEC, l'ILEPS et le Centre National du Hockey.

L'ESSEC propose une Chaire et un Master spécialisés en marketing sportif international depuis 2002 pour favoriser le développement de l'expertise managériale relative à l'utilisation du sport par les entreprises et à la gestion stratégique du sport. Ce Mastère a pour ambition de préparer les différents acteurs du management sportif à agir en véritables "partenaires d'affaires" et à participer pleinement à la création de valeur grâce au sport.

Les principaux axes de formation et de recherche appliquée concernent :

- Le Management du Sport et par le Sport (Economie du sport, Droit sportif et droit de l'image, Marketing du sport et par le sport, Compréhension et pilotage des organisations sportives internationales, Déontologie du marketing sportif et éthique du sport, Sport et Entertainment, Utilisation des nouvelles technologies de communication...)
- Le Management des Hommes et des Équipes (Analyse et gestion de la motivation, Management des personnalités à "haut potentiel", Communication de crise, communication sous stress, Leadership et coaching individuel...).

Le second point d'ancrage académique d'un futur cluster est l'Ecole supérieure des métiers du sport (Ileps), de statut privé (associée à l'Institut Catholique de Paris). Cette école forme depuis 1944 des cadres pour les secteurs du management du sport, de la santé et du bien-être. Membre fondateur du PRES Cergy University, l'ILEPS comprend deux associations de recherches:

- TEAM S² (publications, nombreux thèmes)
- Territoires de l'Education de l'Adaptation et du Management du Sport et de la Santé

A elles deux, ces écoles ne peuvent naturellement faire émerger un cluster sport. Pour y parvenir, elles devront s'articuler avec le projet de Centre national de hockey-sur-glace, porté par la FFHG, qui s'inscrit lui-même dans un projet d'aménagement plus large de la Plaine des sports des Linandes.

Ce projet de 80 ha permettra d'accueillir un pôle sportif régional structuré autour du centre fédéral de hockey sur glace, un éco-quartier d'habitat d'environ 1 500 logements, des activités commerciales de sport et loisirs, et des parcs d'activités ciblant les entreprises de la filière sport / loisirs.

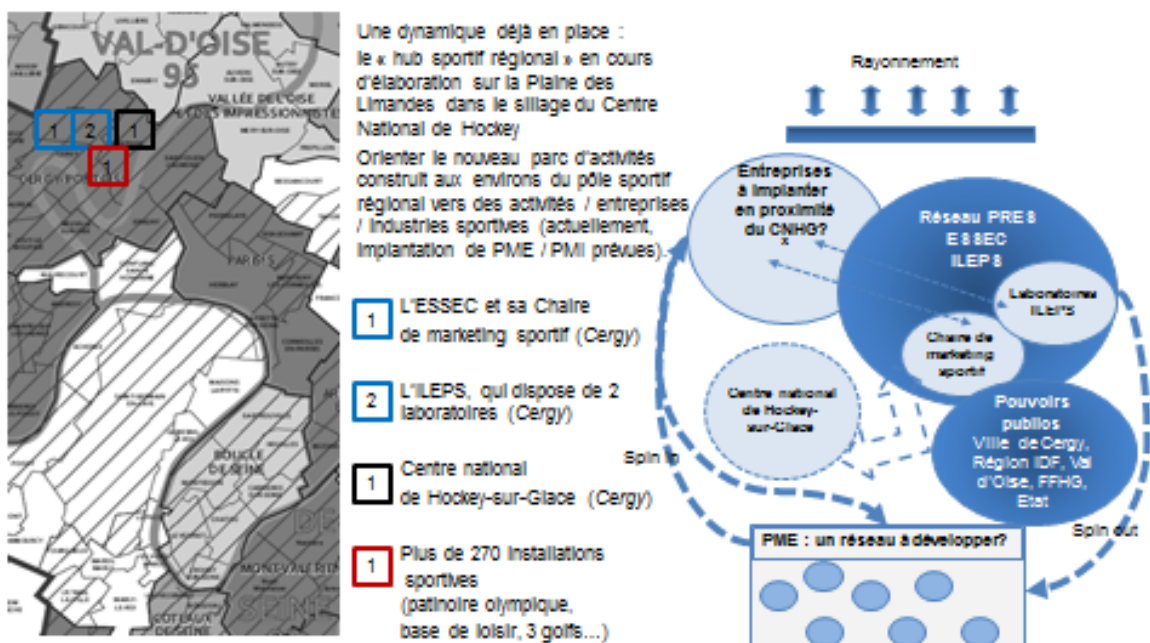
L'ambition à terme est de mettre en œuvre un concept de hub sportif régional s'appuyant sur un grand équipement structurant de niveau national, le centre fédéral de hockey sur glace, accompagné d'équipements sportifs de niveau régional et de surfaces commerciales spécialisées, la taille critique de l'ensemble permettant de développer un système intégré d'économie du sport et des loisirs de niveau régional.

L'aménagement de la plaine des Linandes débutée en 2010 se poursuivra jusqu'en 2015.

Le pôle sportif régional verra tout d'abord l'installation de la ligue de Tennis en 2011, puis la construction des tribunes du stade Salif Keïta en 2012, puis enfin la mise en œuvre du centre fédéral de Hockey sur glace qui s'échelonnnera de 2013 à 2015.

Ce pôle sportif sera renforcé par l'arrivée de commerces spécialisés dont un magasin Décathlon qui doit ouvrir ses portes en 2011.

Il s'agit probablement du projet qui se rapproche le plus dans ses ambitions d'une logique de cluster, à condition d'y rattacher les dimensions recherche et enseignement supérieur que l'ESSEC et l'ILEPS peuvent incarner.



Marne-la-Vallée : Vers un cluster « ingénierie du sport, des loisirs, et de l'événementiel » ?

L'INSEP (l'Institut National du Sport, de l'Expertise et de la Performance) constitue un cas à part dans l'analyse des clusters potentiels, car cet institut peut être considéré comme un cluster à lui seul, en étant à la fois centre de ressources et tête de réseau de l'ensemble des Ecoles Nationales, CREPS et structures constitutives des Parcours d'Excellence Sportive (PES).

L'INSEP est déjà l'équipement phare du Grand Paris sportif, au travers de :

- ses activités de formation et préparation des sportifs de haut niveau, en liaison avec les fédérations sportives,
- l'animation du réseau national du sport de haut niveau, étendu aux établissements nationaux du ministère et aux structures regroupées au sein des filières d'accès au sport de haut niveau ;
- la formation initiale et continue des acteurs du développement du sport, notamment les équipes d'encadrement des fédérations sportives ;
- la contribution à la recherche scientifique, médicale et technologique dans le domaine des activités physiques et sportives, la production et la diffusion de la connaissance en matière de sport de haut niveau et la valorisation de ses ressources documentaires.

C'est également une référence en termes d'installations sportives, avec ses 27 pôles d'équipements spécialisés.

En termes de recherche, l'INSEP compte 5 laboratoires :

- Laboratoire de Biomécanique et de Physiologie
- Laboratoire d'Informatique Appliquée au Sport (développement de projets technologiques pour améliorer l'analyse de la performance sportive et les méthodes d'entraînement)
- Laboratoire Mouvement, Action, Performance
- Laboratoire de Psychologie et d'Ergonomie du Sport
- Laboratoire de Sociologie du Sport

La principale limite à l'émergence d'un cluster autour du seul INSEP est l'absence d'un pôle d'entreprises implantées en proximité de l'Institut, notamment faute de foncier disponible.

Pour élargir le pilier académique du futur cluster, l'Université Paris-Est Marne-la-Vallée dispose de son UFR STAPS et du GREHSS (Groupe de recherche en épistémologie histoire et sociologie du sport).

Parallèlement à ces deux institutions, un pôle d'excellence dédié aux loisirs, au sport et aux grands événements est en train d'émerger sur le même territoire, avec en février 2011, la création d'une association de préfiguration d'un cluster tourisme. L'association comprend des élus locaux du San du Val d'Europe, des représentants de l'Etat (Epa et le préfet de région), de l'université de Paris-Est Marne-la-Vallée et la société Eurodisney. Elle est associée au Conseil National du Tourisme.

Fidèle au modèle du cluster collaboratif, elle ambitionne de rapprocher entreprises, centres de recherche et de formation, en facilitant la naissance de partenariats entre les Universités ou les Ecoles internationales de forte notoriété et le monde de l'entreprise.

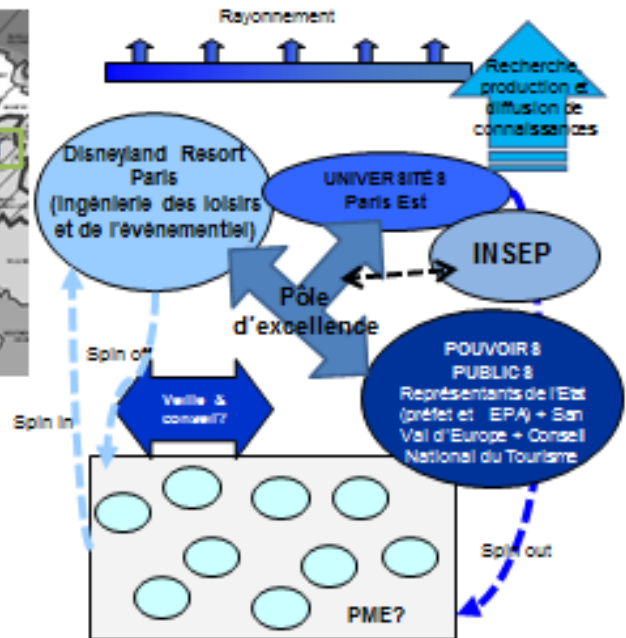
Là-encore, un palier reste à franchir pour réellement couvrir toutes les dimensions d'un cluster de classe mondiale, notamment en élargissant le noyau dur d'entreprises du pôle et en y associant l'INSEP.

En conclusion, aucune de ces 3 esquisses de cluster sport ne remplit encore les conditions économiques et académiques pour émerger à court terme.

Néanmoins, le Grand Paris et la dynamique des Contrats de Développement Territorial pourraient être un levier à actionner, sachant que la thématique sportive est encore peu présente dans les projets d'aménagement et de développement des 10 grands territoires de projet du Grand Paris.



- 1 Université Marne-La-Vallée Paris Est (Champs-sur-Marne et Val d'Europe)
- 1 Disneyland Resort Paris (Magny-le-Hongre)
- 1 INSEP et ses 5 laboratoires (Paris, 12^e et des infrastructures sportives dans le Val-de-Marne)
- 2 Base de Valres sur Marne



6.4 Le scénario « candidature aux Jeux Olympiques d'été »

6.4.1 Approche globale

Il ne s'agit pas ici de définir un projet de concept des opérations détaillé dans l'optique d'une candidature aux Jeux Olympiques d'été, mais de poser quelques principes de base à prendre en compte dans une logique prospective d'aménagement du territoire en matière d'équipements sportifs.

Un concept des opérations Olympique se base sur le triptyque suivant :

- **Les sites olympiques:** il s'agit principalement des sites de compétition, des sites d'entraînement, des centres de radio-télédiffusion et de Presse et du Village Olympique.
- **Les lieux d'hébergement** pour toutes les catégories de population dites « accréditées »: athlètes, membres du CIO, membres des fédérations internationales, partenaires commerciaux, médias, partenaires institutionnels. Les lieux d'hébergement du grand public seront également étudiés.
- **Le plan de transport :** la question des transports intègre le transport des athlètes, des officiels et du grand public. Ce plan s'appuie sur les infrastructures de transport et intègre donc le réseau de transport public, mais doit également intégrer les modes de transport « privatisés » des populations accréditées (transport des athlètes entre le village et les sites, voies Olympiques, etc).

Font également partie du concept des opérations des éléments moins structurants comme les sites de célébrations ou les gares et aéroports.

Le concept des opérations performant doit proposer des services de qualité et un confort optimal pour les populations accréditées.

Par exemple, le cahier des charges précise que les distances entre les sites de compétition et le Village des athlètes ne doivent excéder une heure ou 50 km. Dans le cas contraire, un village annexe doit être créé.

Outre la dimension technique symbolisé par le Concept des Opérations, une candidature compétitive doit se différencier, mettre en avant les valeurs Olympiques, proposer des espaces de célébration, et au-delà développer la notion d'héritage - tangible et intangible - au travers d'un véritable projet qui dépasse bien souvent la sphère strictement sportive. Pour la candidature, il s'agit de construire une « histoire » à raconter et être ainsi en capacité de répondre clairement et de façon pertinente aux questions :

- Pourquoi la France / Le Grand Paris a besoin des JO ?
- Pourquoi le CIO/ les JO devraient venir à Paris ?

Dans ce contexte, les JO peuvent avoir un effet « catalyseur » pour la mise en place du Grand Paris de par leur dimensionnement et le calendrier strict qu'ils imposent.

La gouvernance / les projets initiés dans le cadre du Grand Paris peuvent générer des opportunités pour le mouvement Sportif rendus légitimes par l'accueil des JO.

Des initiatives innovantes et « exemplaires » pourraient voir le jour à l'aune de ces 2 grands projets : les idées du projet interfédération ou du cluster Sport évoquées dans ce rapport en sont une première illustration.

6.4.2 Les besoins en sites :

Concernant les besoins en termes d'équipements sportifs de compétition, ce ne sont pas moins de 27 (voire 29) sites sportifs qui sont nécessaires pour l'accueil des JO d'été, hors sites football préliminaires.

Rien qu'en matière de sport de salle, c'est environ 9 enceintes avec des capacités supérieures à 5000 places qui sont nécessaires.

On voit bien que les besoins en sites pour les JO excèdent largement les besoins structurels en équipements sportifs pour une agglomération. Depuis les JO de 1984 à Los Angeles, toutes les

candidatures intègrent un nombre plus ou moins importants d'installations temporaires dans leur proposition. Cela permet également un regroupement plus important des sites, et la constitution de « cluster olympique » (regroupement de site dans un périmètre de sécurité).

A noter que cette notion est parfaitement admise – voire encouragée – par le CIO qui considère que tout équipement pérenne construit à l'occasion des JO n'a de sens que s'il correspond à un besoin de long terme identifié et pour lequel un « business plan » solide existe. Le CIO encourage également l'utilisation des sites existants.

Le village Olympique est : une véritable « ville », pouvant accueillir 17 000 lits ainsi que de nombreux services. La surface nécessaire peut-être évaluée à de 50 ha minimum, celle-ci variant en fonction des concepts,(75 ha pour Rio en 2016).

Autre composante essentielle du concept, le Centre International de Radio et Télédiffusion (CIRTV) et le Centre de Presse (CPP) doivent fournir aux médias les infrastructures nécessaires à la diffusion et à la couverture des JO. A titre d'illustration, les surfaces pour Rio sont de 140 000 m² , sans compter les places de parking, (1300 places)

Comme mentionné précédemment, le concept des opérations doit proposer une répartition optimale de l'ensemble de ces sites Olympiques dans une logique de confort maximal pour les acteurs. Il est de fait considéré comme souhaitable de regrouper certains sites de compétition en « cluster », zone accueillant plusieurs sites dans un périmètre de sécurité unique, simplifiant ainsi de nombreuses opérations logistiques tout en créant une expérience particulière pour les spectateurs.

La notion de « Parc Olympique », est la version la plus aboutie du « cluster ». Traditionnellement, celui-ci intègre le Stade Olympique, le centre aquatique ainsi que d'autres sites sportif (Sydney 2000, Athènes 2004, Beijing 2008, Londres 2012). Pour la première fois, Rio 2016 propose un stade Olympique en dehors du Parc Olympique.

Autant que faire se peut, le Village Olympique (Athènes est la seule exception depuis 2000), le village des médias quand il est nécessaire et le Centre des Médias sont adjacents au Parc Olympique.

On voit mal aujourd'hui un concept des opérations Olympique performant ne pas prendre en compte cette dimension, qui nécessite une emprise foncière significative.

Les besoins en hébergement sont aussi très importants ; plus de 40 000 chambres d'hôtel sont nécessaires pour couvrir les besoins propres des JO (incluant 6000 chambres pour les spectateurs), dont un maximum à proximité des sites officiels.

Autre point structurant, des lieux de rassemblements et de célébration doivent être identifiés pour le grand public et être propice à la célébration collective des JO.

6.4.3 Définition du concept des opérations:

Ces principes étant posés, la définition des scénarios envisageables dans le cadre du Grand Paris s'est appuyée sur un travail en plusieurs temps.

1^{er} temps : les invariants.

Ce sont les sites qui sont considérés comme étant pris en compte dans tous les scénarios.

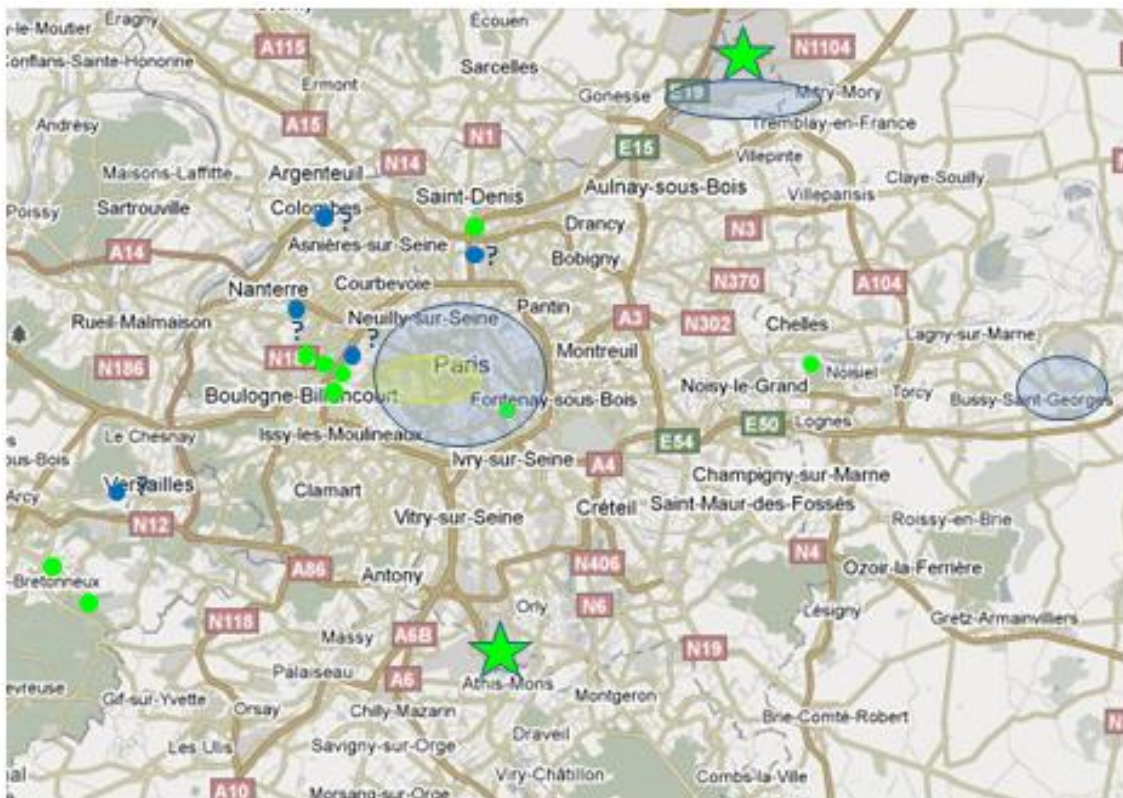
- **Les sites de compétition incontournables**

Placer les équipements spécifiques a priori incontournables (des remises en cause futures pourraient être envisagées) => sites existants ou en projet, ayant capacité à répondre au cahier des charges Olympique des Fédérations Internationales des sports considérés (A noter que dans la majeure partie des cas, des aménagements pourraient être nécessaires).

Déjà en service / en rénovation ●	En projet ●
Le Stade de France (stade olympique, sous réserve qu'il garde sa piste d'athlétisme) Roland Garros (Tennis) Le Parc des Princes (Football), L'hippodrome d'Auteuil (Equitation) L'hippodrome de Longchamp (1 Pavillon + Tir à l'arc comme 2012 ?) Le Golf National (Golf) Le Vélodrome de St Quentin (Cyclisme) La base de Vaires-sur-Marne (Aviron et Canoë-Kayak) Le POPB (1 ou 2 sports de salle => à déterminer)	Le Centre Aquatique (Natation) ?* Le centre de Tir de Versailles (?) l'Arena 92 (Rugby à 7, autres)? Le Stade Jean Bouin (Rugby à 7, Football) ? Le Centre de Hand-Ball de Colombes (?) => dépend de la jauge

*A noter que dans l'hypothèse où le Centre Aquatique se construit sur le site d'Aubervilliers et que le Stade de France est le Stade Olympique, le concept des opérations proposé n'inclurait ni l'athlétisme, ni la natation dans le Parc Olympique. Ce serait à n'en pas douter un point faible pour une éventuelle candidature dont il faudra tenir compte. Un scénario envisageable serait d'utiliser le centre aquatique d'Aubervilliers pour le Water-Polo.

- **Les aéroports** ★
- **Les zones principales d'hébergement**
 Concentrées essentiellement sur Paris intra muros, autour de l'aéroport Charles de Gaulle et Eurodisney. A noter l'absence sur Paris de gros porteurs, qui fragilise le concept du plan d'hébergement. Par exemple, les 1800 chambres dévolues à la famille Olympique étaient regroupées sur un même site à Pékin.
- **Les sites de célébrations**
 Pour ces sites, Paris intra muros et l'axe Seine semblent incontournables



2^e temps : les sites manquants

A partir de ces invariants, il s'agit d'identifier les sites manquants et les besoins :

- 5 pavillons (Salles temporaires) supplémentaires pour autres sports de salle ;
- Lieux temporaires pour Triathlon, Cyclisme sur route, Hockey sur Gazon, Water Polo, Pentathlon Moderne, etc ;
- Le Village Olympique ;
- Le CIRTV / CPP.

3^e temps : les scénarios

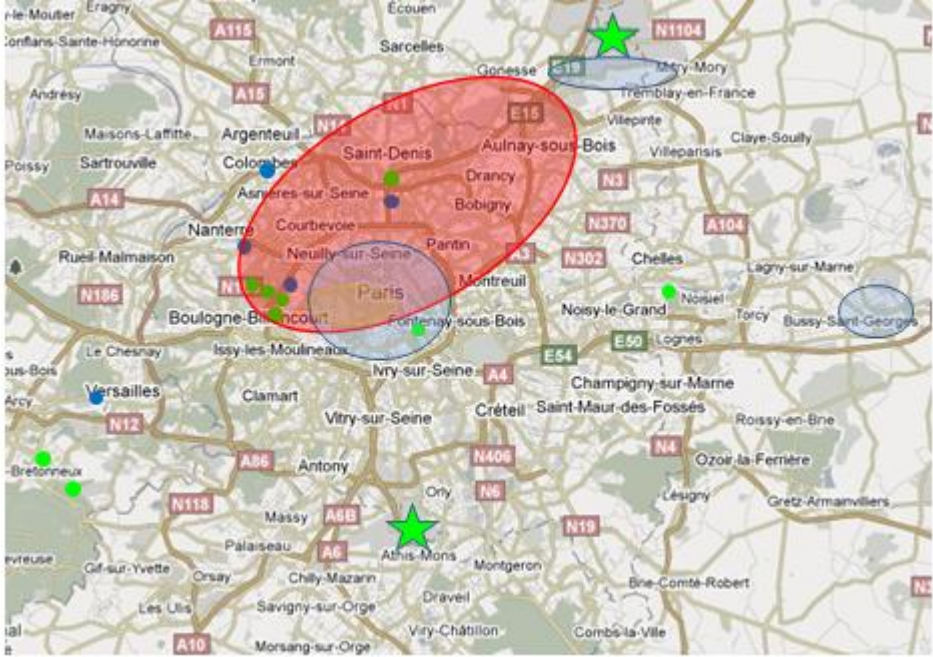
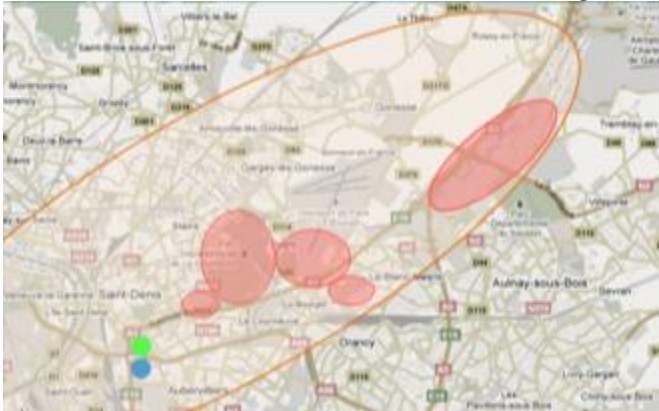
Les scénarios doivent définir un concept des opérations sur la base des surfaces foncières disponibles et des infrastructures de transport. Ils doivent être mis en cohérence avec le plan d'hébergement et le plan de transport (différent des infrastructures de transport)

Compte tenu de l'éclatement des sites sportifs incontournables et des sites d'hébergement, la contrainte de la compacité relative induit des efforts importants de regroupement pour les sites temporaires (Notion de Parc Olympique, de Cluster au sens « olympique du terme, etc.)

Les quatre scénarios présentés ci-après identifient les pistes de différenciation potentielle pour chacun d'entre eux. Par exemple :

- Services proposés au Village pour les athlètes (notamment sites d'entraînement) ;
- Héritage pour le mouvement sportif => site de compétition (ou d'entraînement), hôtel des fédérations, etc ;
- Cluster sport (pôle mondial regroupement recherche/université, industries, services et mouvement sportif) .

6.4.4 Description et analyse des scénarios

Nord : La Courneuve/ Le Bourget	
Descriptif	<p>Ce scénario se base sur une concentration du village olympique, du centre des médias et de site de compétition sur la zone de La Courneuve et du Bourget. Le Parc des Expositions de Villepinte serait aussi utilisé, pour les sites sportifs et le centre des médias.</p>
Carte	 <p>Zoom sur le territoire de La Courneuve / Le Bourget</p> 
Forces	<ul style="list-style-type: none"> • Une contribution visible des JO à la dynamisation d'un territoire • Proximité de Paris Intramuros • Bonnes infrastructures de transport dans le cadre du Grand Paris • Projet compact : concentration de sites au Nord • Proximité du Parc des expositions de Villepinte (foncier / bâtiments) et de l'aéroport CDG (capacité hôtelière) • Situation géographique équilibrée entre Versailles d'un côté et Vaires de l'autre
Faiblesses	<ul style="list-style-type: none"> • Zone très urbanisée • Pas de véritable visibilité sur le projet de la CA du Bourget (+ nuisances liées à l'activité de l'aéroport) central pour le dispositif • Pas de concentration universitaire forte

Sud-Ouest : Versailles - Saclay

Descriptif	<p>Ce scénario s'appuie sur les sites sportifs de l'Ouest (sites autour du Bois de Boulogne, vélodrome de Saint-Quentin-en-Yvelines et golf national) et privilégie les interactions avec le plateau de Saclay et son potentiel universitaire.</p> <p>Il s'inscrit donc pleinement dans la logique éventuelle d'un cluster sport Saclay / Val de Seine « l'innovation par le sport ».</p>
Carte	<p>The map, titled 'Extension Ouest', shows the Paris metropolitan area and surrounding regions. A red shaded area covers the western part of the region, including Versailles, Boulogne-Billancourt, and the Saclay plateau. A legend on the right side of the map defines the following symbols:</p> <ul style="list-style-type: none"> Green circle: Site structurel existant Blue circle: Site structurel planifié Blue oval: Zone hôtelière Green star: Aéroports Red oval: Zone de concentration : villages, CMTV, CPP, Pavillons + sites temporaires Yellow oval: Centres de célébration
Forces	<ul style="list-style-type: none"> • Potentielle reconversion du village en cité universitaire, avec une offre en équipements sportifs de proximité • Contribution à la visibilité internationale de la zone, • Projet reste relativement compact de par la surpondération des équipements sportifs à l'Ouest (Hippodromes, Roland Garros, Parc des Princes, Golf National, Vélodrome, etc.) • Potentiel universitaire important autour du plateau de Saclay (dimension cluster) • Bonnes infrastructures de transport dans le cadre du Grand Paris
Faiblesses	<ul style="list-style-type: none"> • Pression foncière sur la zone, • Situation géographique éloignée du cœur de Paris, du Stade de France et de Vaires-sur-Marne (village secondaire nécessaire)? • Relatif éloignement des infrastructures d'hébergement et de célébration • Emprise foncière à trouver pour le Parc Olympique, le village, le centre des médias

Est : Marne la Vallée

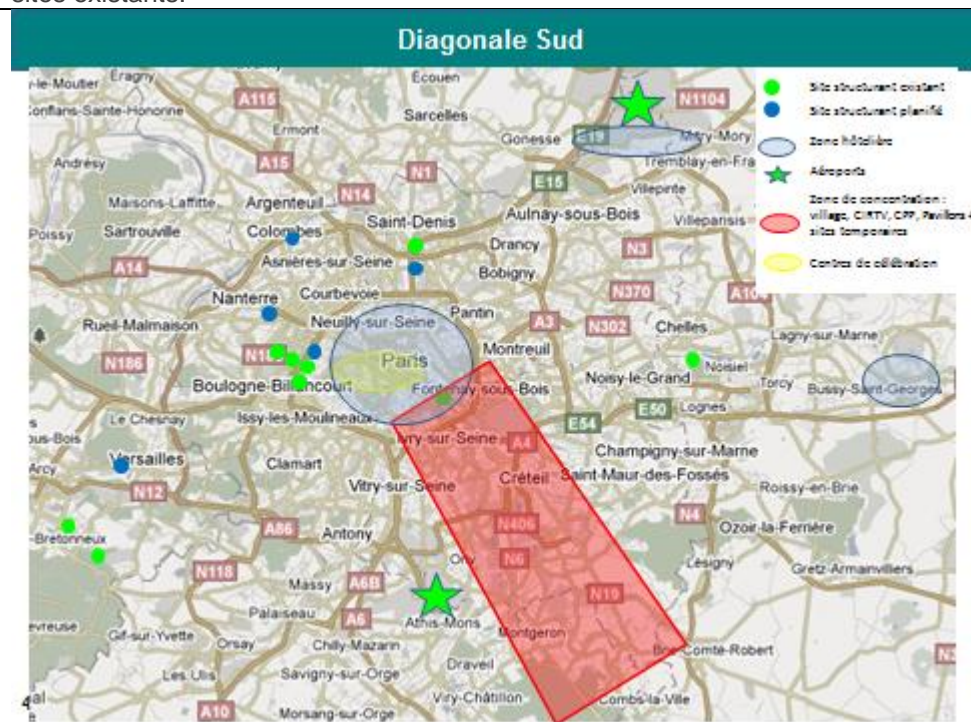
Descriptif	<p>Ce scénario s'appuie sur le potentiel de développement de l'est parisien et les sites historiques implantés sur ce territoire. Il s'inscrit dans la logique du cluster « ingénierie du sport, des loisirs, et de l'événementiel »</p>
Carte	
Forces	<ul style="list-style-type: none"> • Un vrai potentiel de cluster à dimension touristique / événementielle avec un pôle universitaire • Disponibilités foncières intéressantes • Un potentiel d'hébergement (EuroDisney et hors Disney) existant (faisabilité économique à creuser)
Faiblesses	<ul style="list-style-type: none"> • Le projet devient très éclaté avec un pôle à l'Est, un pôle à l'Ouest (équipements existants) et le Stade Olympique au Nord => nécessite au moins 2 villages Olympiques • Infrastructures de transport, même dans le cadre du Grand Paris et temps de trajets élevés • Valeur ajoutée apportée par les JO à construire

La Diagonale Sud

Descriptif

Ce scénario n'est envisageable que s'il s'appuie sur une proximité (ou plutôt un non éloignement dissuasif de plus d'une heure) relative du périphérique Parisiens et des sites existants.

Carte



Forces

- Proximité de Paris Intra Muros

Faiblesses

- Zone urbanisée => pas évident que le foncier nécessaire pour Le Parc Olympique, Village, Centre des Médias notamment soit disponible à une distance acceptable du périphérique.
- Relatif éloignement des infrastructures d'hébergement et de célébration
- Concept des opérations assez éclaté : Situation géographique éloignée du Stade de France et de Vaires (village secondaire nécessaire?) sans être véritablement proche des sites de l'ouest

6.4.5 Perspective pour la définition d'un scénario « Jeux Olympiques »

L'élaboration d'un concept des opérations performant est la base de toute candidature : ce n'est certes pas une condition suffisante, mais elle est nécessaire.

La complexité est inhérente à un projet faisant appel des enjeux de transport, d'aménagement urbain. De plus, la temporalité contrainte du processus de candidature puis d'organisation des JO nécessite l'anticipation et la préparation (par exemple, plus possible aujourd'hui – de proposer un village Paris intramuros comme en 2012).

Dans l'hypothèse d'une candidature Olympique à horizon 2024 ou 2028, il conviendrait d'ores et déjà de se doter de moyens dédiés à la préparation d'une éventuelle candidature pour :

- Creuser les scénarios potentiels et anticiper au plus vite sur un certain nombre de décisions en matière de protection de foncier notamment. Compte tenu du dynamisme actuel en Ile-de-France et de la pluralité des décideurs, des décisions relativement rapides doivent être prises sur ce point.
- Intégrer la dimension Olympique dans les critères de décisions (localisation, foncier disponible alentours pour les aménagements temporaires, etc.) des projets (en cours ou à venir) répondant à des besoins identifiés pour les JO.
A titre d'exemple, la localisation du complexe aquatique doit être pensée en anticipant son intégration dans un futur projet olympique.
- Instruire/lancer de nouveaux projets (type cluster) pouvant faire partie à terme d'une offre originale dans le cadre d'une candidature.
Les pistes évoquées sur le projet inter-fédération et le cluster nécessite un approfondissement pour s'inscrire dans un projet olympique. Les critères de localisation par rapport aux sites et aux réseaux de transport doivent être parmi les priorités de ce projet.
- Entamer les discussions avec l'ensemble des acteurs potentiels (y compris à l'international).

Les candidatures et les organisations des grands événements sportifs, par le rythme qu'ils imposent, peuvent être de formidables catalyseurs du développement territorial : le Grand Paris pourrait ainsi s'approprier dès aujourd'hui cet « Objectif 2024(28) » dans une ambition plus globale. Il pourrait donner une visibilité nationale et internationale et donner un contenu fédérateur.

7. Mise en perspective dans le cadre du Grand Paris

7.1 Le Grand Paris, une opportunité pour dynamiser les grands projets sportifs

Les travaux menés dans le cadre de la structuration du Grand Paris ouvrent des opportunités intéressantes pour le secteur du sport. Une approche plus large, qui dépasse les clivages physiques traditionnels des collectivités territoriales, permet d'introduire un niveau d'analyse probablement plus pertinent dans une logique de rayonnement national et international par le sport.

En effet, l'échelon du Grand Paris pourrait s'avérer pertinent pour initier une dynamique favorisant la réussite de grands projets sportifs en favorisant une coopération entre Etat, les collectivités et les acteurs sportifs autour d'une vision partagée. Pour certains projets d'envergure, le manque d'une « structure de portage » à un échelon suffisant pourrait expliquer certains retards pris en la matière par rapport aux grandes métropoles mondiales.

Trois projets cités dans ce rapport semblent relever de cette dimension :

- La réflexion sur l'implantation d'un grand équipement interfédéral sur le territoire,
- En complément de ce qui précède, une étude approfondie sur un potentiel cluster autour du secteur sport dans le Grand Paris,
- Préfigurer avec le CNOSF des options de concept des opérations d'un projet olympique futur, notamment pour figer dès à présent les emprises foncières nécessaires et potentiellement orienter certaines décisions en matière d'implantation d'équipements structurants.

7.2 L'adéquation entre portage territorial et type de projet sportif

Pour assurer sa réussite, le portage territorial d'un projet sportif doit être en phase avec sa vocation (international / nationale / locale – uniquement sportive / économique et sociale – etc.)

Par portage, il ne s'agit pas ici uniquement du financement public de l'équipement – dans lequel l'Etat peut avoir un rôle à jouer comme plusieurs collectivités de niveau différent, il s'agit ici de la maîtrise d'ouvrage pour des projets publics ou de la collectivité leader qui accompagne le projet au côté de l'acteur privé qui le porte (portage politique et « médiatique » du projet, financement d'investissement et/ou de fonctionnement, soutien aux clubs professionnels et/ou aux événements qui se dérouleront dans l'équipement, promotion territoriale, etc.).

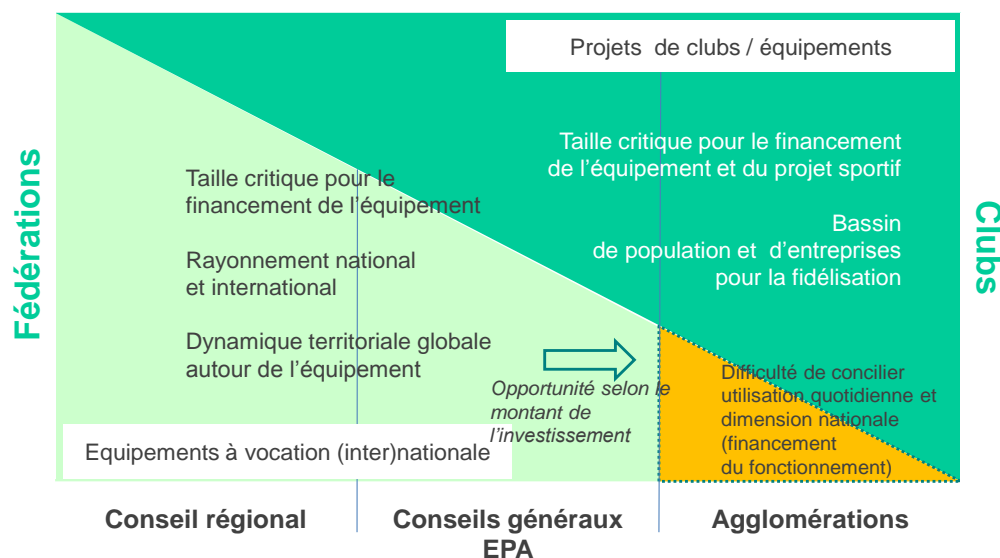
En cas de nécessité de financement de l'exploitation (comme par exemple pour le centre aquatique), cette question de « portage pertinent » devient un enjeu fondamental puisque la collectivité qui porte le projet doit pouvoir mobiliser - et donc justifier vis-à-vis de ses administrés - les subventions nécessaires au fonctionnement du projet.

Trois échelles territoriales peuvent porter les projets sportifs balayés dans le cadre de cette étude, la région, le département et l'agglomération.

Les équipements à vocation (inter)nationale qui impliquent généralement les fédérations ont plutôt vocation à être portés par des acteurs du niveau départemental voire régional, avec bien entendu un rôle clé à jouer l'Etat.

L'échelle de l'agglomération est sans doute pertinente pour les projets de clubs professionnels de sports de salle, afin d'ancrer le club et l'équipement dans un environnement et une zone de chalandise adaptés. Pour les sports de grand jeu, une échelle supérieure, départementale ou agglomération de très grande taille, serait plus pertinente afin que le club puisse rayonner sur un bassin de population suffisant.

Le schéma ci-dessous représente la relation entre l'échelle territoriale et la nature du projet d'équipement.



7.3 Mise en perspective de la localisation potentielle des équipements

A l'ouest « historique », proche de Paris, les potentiels se limitent principalement aux rénovations de l'existant (Coubertin, Hippodromes). En effet, la limite majeure reste l'absence de réserve foncière dans un contexte saturé entre d'une part le développement urbain de quartiers résidentiels et la volonté de préserver les espaces verts du Bois de Boulogne.

En conséquence, le développement s'est déjà amorcé sous une forme d'extension à l'Ouest, qui se traduit par le stade du Racing Métro 92 derrière La Défense, les pôles nautiques de la CAMY.

Au Nord, une tension se construit entre la proximité de Paris caractérisée par l'absence de réserves foncières (le Stade de France et la localisation prévisionnelle du projet de complexe aquatique d'Aubervilliers illustrent le manque de foncier disponible) et la présence de territoires ouverts au développement en s'éloignant de Paris (projet du Grand Dôme de Sarcelles par exemple). Deux options offrent un équilibre dans ce contexte : la ZAC des Docks sur les quais de Seine à Saint Ouen et le territoire du Syndicat Interdépartemental des Parcs de Sports Paris - Seine St Denis (Marville).

A l'Est, le pôle majeur de l'INSEP conforte sa position suite aux derniers travaux réalisés mais n'offre pas de perspective de développement. En revanche, le développement nautique de la Marne pourrait ainsi conduire au pôle olympique de Vaires-sur-Marne. Un des potentiels forts est le territoire oriental de Marne la vallée, inscrit dans la dynamique du pôle Disney. Plusieurs options ont d'ores et déjà été avancées suite à la candidature à l'accueil de Roland Garros.

Au Sud, la dynamique sportive semble souffrir de l'expérience des Jeux de la Francophonie, puisqu'aucun projet sportif d'envergure ne semble émerger. Pourtant, le volontarisme des Conseils Généraux de l'Essonne et du Val de Marne manifesté lors de l'appel à candidature pour l'accueil du nouveau stade de la FFR laisse présager d'un renouveau de l'intérêt pour l'accueil d'équipements sportifs : des voies devraient émerger, que ce soit sur le territoire « lauréat » pour amplifier la dynamique ou sur les autres territoires pour prolonger la mobilisation.

7.4 Pistes de réflexion sur le développement des clubs de sport professionnel

7.4.1 Pour le football et le rugby :

Les clubs de sport de grand jeu doivent avoir accès à un équipement de résidence à proximité de Paris et/ou avec accessibilité facilitée pour un bassin de population de 4 à 6 millions d'habitants. De plus, l'ancrage historique des clubs est un des facteurs déterminants pour la réussite du club.

La carte ci-dessous indique trois pistes de réflexion pour un 2^e voire 3^e grand club de Paris. :

- A l'ouest, le Racing avec un partage de l'Arena92, facilitée par une pelouse en synthétique (sous réserve d'une mise en cohérence des normes football et rugby). Le recouvrement avec le Paris Saint Germain serait à prendre en compte.
- Au sud-ouest, un projet sur le Val de Marne et/ou sud-ouest de Paris. Ces projets peuvent se baser sur les trois clubs qui étaient en National lors de la saison 2010-2011. Le stade pourrait se situer vers Créteil.
- Au Nord, le Red Star a un incontestable potentiel, avec un projet de nouveau stade en remplacement du stade Bauer, dont une première hypothèse d'implantation est étudiée sur la ZAC des Docks de Seine à Saint Ouen et l'opportunité de délocalisation au Stade de France pour des grands matchs, pour des derbys.

En dehors de ces territoires, des projets peuvent néanmoins émerger, mais la probabilité pour en faire des clubs de niveau européen à horizon 2030 semble limitée, compte tenu de l'absence de terreau historique et de dynamique en ce sens.



7.4.2 Pour les sports de salle et le hockey sur glace

Tous les territoires peuvent encourager l'émergence d'un club professionnel de sport de salle (estimation des bassins de population entre 400 000 et un million d'habitants). En effet, les niveaux de budget sont accessibles, même pour un club de niveau européen (5 à 10 M€). Les collectivités peuvent ainsi jouer un rôle moteur à la fois dans l'ancrage territorial et dans le financement. La volonté politique permettra de faire émerger le territoire dans le paysage sportif national et le rendre attractif vis-à-vis de dirigeants de club.

La carte ci-dessous illustre ce que pourrait être la couverture territoriale en club professionnels à horizon 2030.

Sur fond bleu, les clubs existants qui pourraient être développés.

- Le cas particulier de Paris (basketball, volleyball, et handball)
 Le développement d'une grande équipe de sport collectif de salle notamment de Basketball à Paris intra-muros s'inscrit dans une dynamique spécifique liée justement à une mutation des caractéristiques de l'offre du spectacle sportif. Il s'agirait de promouvoir une activité Basketball très spectaculaire, en déployant les registres du Basketball NBA (recrutement, mise en scène...) afin de créer des événements à chaque match sur le modèle mis en place par le Stade Français Rugby. Une modernisation des salles Carpentier et Coubertin serait une option forte de réussite de ces projets.
- Handball : Tremblay en France, Créteil, Ivry (masculin) et Issy (féminin), sous réserve d'un passage à une échelle au moins d'agglomération.
 Le club de Handball du Tremblay occupe une position forte au sein du Championnat. Il pourrait se développer dans un partenariat public qui passerait de la ville du Tremblay, à la Communauté d'agglomération Terres de France. Le secteur économique de ce territoire serait à la hauteur d'un tel projet qui pourrait à terme s'appuyer sur un nouveau site : le projet d'une nouvelle Arena, de l'ordre de 4000 à 6000 places sur un site à définir.
 Par ailleurs, le Département du Val de Marne pourrait fédérer les dynamiques en cours sur le territoire pour faire émerger un grand club. Cependant, la fusion de clubs existants doit s'inscrire dans une cohérence territoriale et une vraie convergence de projets sportifs, et non pas seulement de mutualisation de financement public.
- Hockey-sur-glace : Neuilly sur Marne
 Le département de Seine Saint Denis pourrait soutenir un projet de grand club en s'appuyant sur la dynamique du club de Neuilly sur marne (seul club dans la Ligue Magnus)



Sur fond orange, les potentiels

- Des terrains historiques dont la dynamique de haut niveau pourrait être relancée : Sud-Est des Hauts de Seine (Plessis-Robinson) en volleyball
- Par rapport à un équipement en construction à vocation (inter)nationale à la recherche d'un club résident.

Même si cette approche de construction d'équipement puis d'attraction d'un club ne paraît pas la plus pertinente, elle représente néanmoins des opportunités qui peuvent aboutir, notamment si le territoire d'implantation est volontaire pour soutenir le développement de club. Deux exemples sont à souligner :

- Hockey sur glace : la patinoire de Cergy pourrait accueillir les Français Volants. A terme un resserrement des clubs du Grand Paris serait à même d'élever le niveau global du championnat national tout en créant des dynamiques fortes de derby.
 - Handball : la salle dans le projet de Centre de Handball à Colombes est vouée à accueillir un club résident. En l'état actuel des informations disponibles, aucun club résident ne s'est engagé.
- Des territoires avec un bassin de population de taille pertinente peuvent développer un des trois sports de salle : Marne la Vallée, Seine Saint Denis/Sud-Est du Val d'Oise, Plateau de Saclay (Massy-Orsay).

Les territoires capables de se construire une identité sportive à l'échelle du Grand Paris seraient notamment, et de façon paradoxale, les territoires les plus éloignés du centre afin de se soustraire à la très grande concurrence de l'offre parisienne intra-muros de toutes les formes de spectacle.

Ce serait aussi le territoire de Seine Saint Denis/Sud-Est du Val d'Oise qui possède un fort potentiel de jeunes talents et le territoire de Massy-Orsay, dont la tradition sportive et La liaison avec les territoires proches autour d'Orsay, de l'Université de Paris 11 sont des atouts.

Le schéma de la partie 6.2.2 sur les jauges illustre les opportunités de partage d'un même équipement par plusieurs équipes professionnelles : à ce titre un grand club omnisport pourrait être un cadre possible pour favoriser les synergies.



7.5 Quelle place pour les clubs universitaires ?

Un nouvel élan de structuration de grands pôles universitaires en Ile-de-France a été impulsé par la création des Pôles de Recherche et d'Enseignement Supérieur et renforcée par l'Opération Campus. Si la pertinence de ces territoires est incontestable pour l'implantation du projet interfédéral et/ou du cluster sport, il est légitime de se demander en quoi ces territoires peuvent favoriser l'émergence de grands clubs professionnels, notamment avec les clubs universitaires.

La notion de clubs universitaires est à prendre avec précaution. En effet, le modèle de sport universitaire américain, organisé au sein de la National Collegiate Athletic Association (NCAA) est souvent pris en exemple pour sa capacité à former des sportifs de très haut niveau. Il repose sur un triptyque solide :

- une légitimité sportive incarnée par un entraîneur emblématique et entretenue par des bourses de scolarité. Cette légitimité se base aussi sur la relation avec le sport professionnel : le sport universitaire est un passage quasi-obligé pour être sélectionné par les équipes professionnelles, qui « externalisent » la formation, au contraire des équipes européennes.
- une capacité financière, nourrie par les dons des anciens élèves, les partenariats commerciaux et les droits de diffusion des championnats, très suivis.
- un portage identitaire fort, basée sur les étudiants scolarisés, les anciens élèves et sur les résidents autour du campus

En France, l'appellation sport universitaire comprend à la fois les clubs universitaires et la pratique universitaire, ce qui est source de confusion.

Les clubs universitaires en France de type Paris Université Club ou Lille Université Club prennent racine dans le vivier étudiant mais sont ouverts à l'ensemble de la population et concourent dans les championnats fédéraux.

Ils sont distincts de la pratique universitaire, qui comprend les cours de sports, les activités proposées sur le modèle du sport loisirs et les activités sportives rattachées à des Associations Sportives des différentes Universités et participant aux compétitions de la FFSU. C'est ce dernier type qui se rapprocherait du championnat NCAA, en termes d'organisation des compétitions.

Aujourd'hui, ni les clubs universitaires, ni les associations sportives des Universités ne présentent d'atouts spécifiques pour assoir le développement de clubs professionnels.

Aucune perspective de championnat universitaire d'envergure, nécessitant des équipements structurants ne semble se dessiner.

Le renforcement de la dynamique universitaire sur des territoires (Saclay, Marne la Vallée, etc.) pourrait en revanche fournir une opportunité de créer de nouveaux grands clubs à connotation universitaire (type PUC LUC donc) :

- La dimension sportive de ces projets pourrait se baser sur un grand club omnisport attirant les étudiants des universités qui sont en même temps sportifs de haut niveau, même si ce vivier ne serait bien entendu pas suffisant pour atteindre un niveau sportif européen.
- Les entreprises implantées sur le territoire et les collectivités locales pourraient être intéressées par soutenir un club de haut niveau, en associant leur image avec un club à identité universitaire.
- Enfin, l'ancrage territorial pourrait être facilité avec des résidents intéressés par le sport et la faible concurrence actuelle en termes de clubs professionnels sur ces territoires.

8. Annexes

8.1	Listes des personnes rencontrées	72
8.2	Cartographie des équipements de compétition à horizon 2016.....	73
8.3	Analyse comparative des métropoles mondiales.....	74
8.3.1	<i>Melbourne.....</i>	74
8.3.2	<i>Londres.....</i>	76
8.3.3	<i>Moscou.....</i>	78
8.3.4	<i>Berlin.....</i>	80
8.3.5	<i>Madrid.....</i>	82
8.4	Analyse comparative des clusters	84
8.4.1	<i>The Northwest Sport Sector.....</i>	84
8.4.2	<i>Cluster du Sport du Canton de Vaud.....</i>	85
8.4.3	<i>Athletic and Outdoor Cluster (Portland, Oregon).....</i>	86
8.4.4	<i>Sheffield Hallam University (UK).....</i>	86
8.4.5	<i>EuroSIMA (Aquitaine).....</i>	87
8.4.6	<i>Cluster Sport Loisir Montagne (Savoie).....</i>	87
8.4.7	<i>Outdoor Sports Valley.....</i>	88

8.1 Listes des personnes rencontrées

Institution / Projet	Nom	Prénom	Fonction
Ministère des Sports	JARRIGE	Bertrand	Directeur des Sports
Ministère des Sports	SAGNAC	Claudie	Sous-directrice de l'action territoriale - Direction des sports
Ministère des Sports	JOURNAUX	Eric	Conseiller - Cabinet de Madame la Ministre
Ministère des Sports	MESSERLIN	Pierre	Conseiller - Cabinet de Madame la Ministre
Préfecture de Région Ile-de-France	D'ABZAC	Henri	Réfèrent CDT Roissy Val de France Gonesse / sous-préfet de Sarcelles
Préfecture de Région Ile-de-France	PUELL	Jérôme	Réfèrent CDT Création Pleyel (Plaine Saint Denis)
Préfecture de Région Ile-de-France	DU MOULIN	Simon	Réfèrent CDT Ville Durable Chelles-Descartes
Préfecture de Région Ile-de-France	BOURJAILLAT	Vincent	Réfèrent CDT Le Bourget
Préfecture de Région Ile-de-France	COPPE	Guillaume	Réfèrent Est Seine St Denis (Clichy Montfermeil)
Etablissement Public du Plateau de Saclay	DELETRAZ	Clara	Chef de projet / référent Equipements
CNDS	NIZRI	Julien	Directeur Général
CNDS	GAUTRAUD	Nathalie	Direction Equipement
Ville de Paris	VUILLERMOZ	Jean	Adjoint, en charge des Sports
Ville de Paris	DOLBOIS	Julien	Conseiller technique
Communauté d'agglomération de Plaine Commune	BRAOUEZEC	Patrick	Président
Communauté d'agglomération de Saint Quentin	BRIOL	Matthieu	Chargé de mission
Communauté d'Agglomération de la Plaine centrale du Val-de- Marne	BERGOUGNOUX	Patrice	Directeur Général des Services
Conseil Général du Val d'Oise	HERBET	Alain	Directeur du Service des sports
EPA Marne	CHIRIER	Alexandre	Directeur du développement et du Marketing
EPA Marne	LOBOSCO	Michele	Chargé de développement économique
ANDES	CLOUP	Cyril	Directeur
CNOSF	MASSEGLIA	Denis	Président
CNOSF	REMOLEUR	Thomas	Conseiller
Fédération Française d'Athlétisme	MAURIAT	Julien	Directeur Général Adjoint
Fédération Française de Basketball	DE VINCENZI	Jean-Pierre	Directeur Général
Fédération Française de Canoë kayak	GRAILLE	Philippe	Directeur Technique National
Fédération Française de Football	RESPLANDY BERNARD	Alain	Directeur Général
Fédération Française de Football	PREVOSTO	André	Directeur Général Adjoint
Fédération Française de Handball	BANA	Philippe	Directeur Technique National
Fédération Française de Hockey sur glace	TARDIF	Luc	Président
Fédération Française de Judo	ROUGE	Jean-Luc	Président
Fédération Française de Natation	LUYCE	Francis	Président
Fédération Française de Natation	DONZE	Christian	Directeur Technique National
Fédération Française de Natation	BEURRIER	Jean-Jacques	Vice Président de la FFN, Président du Comité Ile de France
Fédération Française de Natation	ARPHAND	Joachim	Service Equipement
Fédération Française de Rugby	CAMOU	Pierre	Président
Fédération Française de Squash	FONTAINE	Jacques	Président
Fédération Française de Tennis	RIOU	Alain	Directeur Général Adjoint
Fédération Française de Tir	CROCHARD	Philippe	Président
Fédération Française de Volleyball	BEUCHET	Philippe	Secrétaire Général de la FFVB
Ligue Nationale de Basketball	LEMONNIER	Jacques	Vice Président
Ligue Nationale de Basketball	PAILLETTE	Charles	Conseiller aux Opérations sportives
Ligue Nationale de Volleyball	BEUCHET	Philippe	Secrétaire
Ligue Professionnelle de Football	HUGUES	Jean-Pierre	Directeur Général
Ligue Professionnelle de Football	ROUGER	Arnaud	Directeur des activités sportives
Paris Levallois Basket	FLAMME	Francis	Président
Projet "Dôme de Sarcelles"	PUPPONI	François	Député-Maire de Sarcelles
Projet "Dôme de Sarcelles"	BIETRY	Charles	Conseil sur la partie sportive
Projet "Dôme de Sarcelles"	GRAILLE	Francis	Conseil sur la partie sportive
Projet "Dôme de Sarcelles"	LEPOUTRE	Alexandre	ICADE - Chef de groupe opérationnel
Projet "Dôme de Sarcelles"	NISIO	Isabelle	ICADE - Directeur du développement
Projet Arena92	SIMONIN	Pascal	Directeur
Consortium Stade de France	AUROY	Philippe	Directeur général délégué -opération et développement
Consortium Stade de France	DE LA MONNERAYE	Henry	Directeur général délégué
Consortium Stade de France	PARENTEAU	Xavier	Développement Durable & Projets Transversaux

8.2 Cartographie des équipements de compétition à horizon 2016

8.3 Analyse comparative des métropoles mondiales

8.3.1 Melbourne

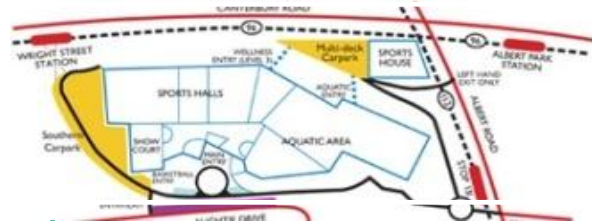
Etihad Stadium <ul style="list-style-type: none"> • 53,359 places • Multi-sport, concerts • Cout : 450 millions de \$ australien • Propriétaire : James Fielding Funds Management • 6 clubs résidents • Créé en 2000 	State Netball and Hockey Centre <ul style="list-style-type: none"> • 8,000 places • Créé en 2001 • Propriétaire et exploitant : State Sport Centres Trust • Multi-sport : 2 terrains de Hockey externes, 4 courts de tennis outdoor s et 5 indoors • Club résident : Melbourne Tigers (Basket)
Olympic Park <ul style="list-style-type: none"> • 18,500 places • Créé en 1956 • Rénové en 1997 • Stade d'athlétisme et d'Australian Football 	Melbourne Park <ul style="list-style-type: none"> • Créé en 1988 • Capacité : 15 000 • Cout : 94 millions de \$ australien • <u>Open d'Australie tennis</u> • <u>Natation</u> : Championnat du Monde de Natation 2007 • Pas de club résident depuis 2000 (Basket)
AAMI Park <ul style="list-style-type: none"> • 31 000 places • Propriétaire : Gouvernement de Victoria • Cout 268 millions de \$ australien • 5 clubs résidents • Créé en 2007 	Rod Laver arena <ul style="list-style-type: none"> • Créé en 2000 • Capacité : 10 500 • Tennis, Netball, Cyclisme sur piste • Propriétaire : Melbourne & Olympic Parks Trust • Club résident : Melbourne Vixence (netball)
Bob Jane stadium <ul style="list-style-type: none"> • 14,000 places • rénové en 1995 • Stade de football • Club résident : South Melbourne FC (football) 	Hisense Arena <ul style="list-style-type: none"> • Créé en 2000 • Capacité : 7500 • Sert uniquement à l'Open d'Australie • Propriétaire Government of Victoria
Melbourne Cricket Ground <ul style="list-style-type: none"> • 100,000 places • Sport : Australian Football League et Cricket • Propriétaire : Gouvernement de Victoria • 5 clubs résidents • Créé en 1854, • Régulièrement rénové (400 millions en 2006) 	Margaret Court Arena <ul style="list-style-type: none"> • Capacité : 7500 • Sert uniquement à l'Open d'Australie • Propriétaire Government of Victoria

Un partage des grands stades par les clubs résidents

Etihad Stadium  <p>6 clubs résidents :</p> <ul style="list-style-type: none"> Carlton Football Club (Foot Aus) Essendon Football Club (Foot) Melbourn Victory Football Club St Kilda FC (Foot Aus) Melbourne Storm (Rugby XII) Western Bulldogs FC (Foot Aus) <p>➔ Du 1^{er} au 15 mai : 6 matches : 179 031 spectateurs moyenne : 29 838</p> <p>Entretien de la pelouse</p> <ul style="list-style-type: none"> • Nutrition du gazon • Aération de la pelouse • Irrigation contrôlée informatiquement • Eclairage artificiel 	Melbourne Cricket Ground (MCG)  <p>5 clubs résidents :</p> <ul style="list-style-type: none"> Melbourne Rebels : (Rugby à 15) Melbourne storm (rugby 13) Melbourne Victory (Football) Melbourne Heart (Football) Melbourne FC (Foot Aus) <p>➔ Prix des places pour le football : Entre 15\$ et 25\$</p> <ul style="list-style-type: none"> • Plus de plus de 17 variétés d'herbe • 4km de tuyaux de drainage • Système d'arrosage informatisé 	AAMI Park  <p>5 clubs résidents :</p> <ul style="list-style-type: none"> Collingwood FC (foot Aus) Hawtorn FC (Foot Aus) Merlbourn FC (Foot Aus) Richmond FC (Foot Aus) Victorian Bushrangers (Cricket) <p>➔ En Avril 2011 : 10 matches : 592 058 spectateurs Moyenne : 59 205</p> <ul style="list-style-type: none"> • Pelouse polyvalente • Plus de 350H de travail par semaine • Système d'éclairage artificiel (cout de 2 millions d'euros)
--	---	--

Melbourne Sports and Aquatic Centre : un exemple original de regroupement d'activités liées au sport

- Créé en 1997
- 3,000 places
- Cout : 65 millions \$A
- Multi-sport : Badminton, Basketball, Tennis de table, volleyball, gym et aussi des courts de squash
- Construit par le "State Government of Victoria" et la Ville de Port Phillip
- Gestion : "State Sports Centre Trust »



De nombreux acteurs de natures très différentes :

• Associations sportives résidentes :



• Partenaires performance :



• Sports House :

Locaux mis à disposition pour des organisations sportives :

- Sports Medicine Australia
- AFL Players Association
- Boxing Australia
- Lacrosse Victoria
- VicSport
- Masters Swimming Australia
- Sports Dieticians Australia
- Touch Football Australia
- VICSRAPID
- Baseball Victoria

→ Événements internationaux majeurs :

- 2009 Paralympic Youth Games
- 2009 Gymnastics Australia National Championships
- 2009 Yonex Australian Open
- 2007 12th FINA World Swimming Championships
- 2006 Commonwealth Games
- 2006 World Doubles Squash Championships

→ Centre medical sportif Lakeside

- Myotherapie
- Dietétique
- Chirurgie Orthopédique
- Physiothérapie
- Pediaterie
- Medecine du sport

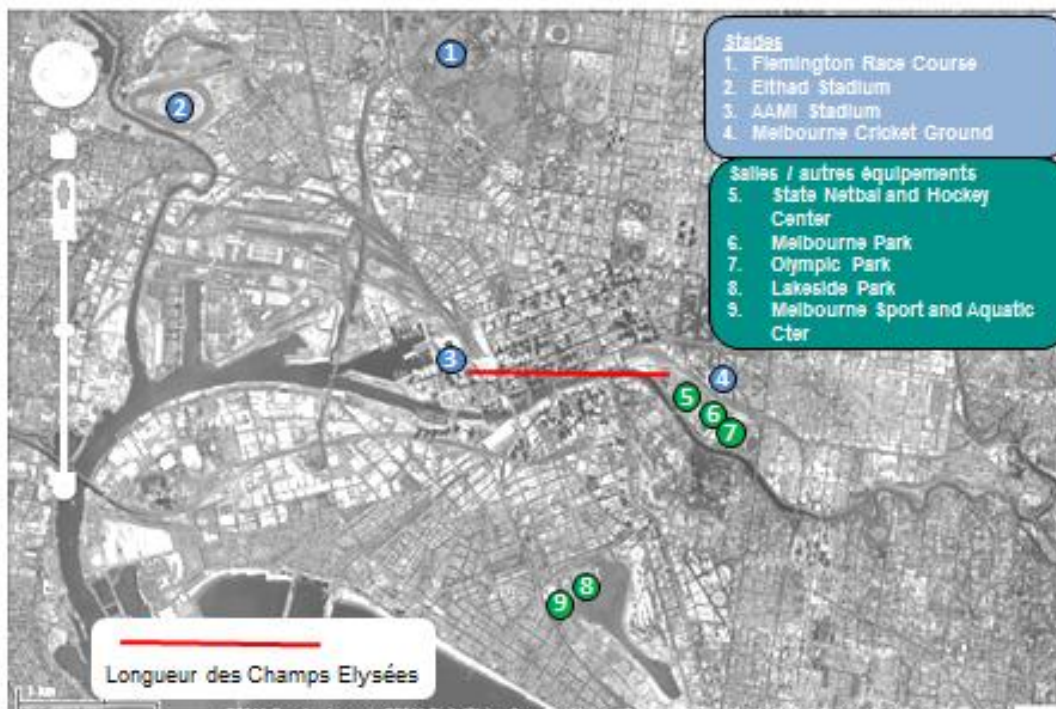


→ Centre de formation national :

Australian University Sport



Melbourne : localisation des équipements



8.3.2 Londres

Twickenham	<ul style="list-style-type: none"> • 82,000 places • Construit en 1907 • Agrandi et rénové en 1921,1932, 1995, 2006 • Propriétaire : Fédération anglaise de rugby a XV • Club résident : Equipe national de rugby à XV 	The O2	<ul style="list-style-type: none"> • 22,000 places • Ouvert en 2007 • Propriétaire : Quintain Estates and Lend Lease • Exploitant : AEG • Evénements : sports (tennis, hockey, basket, sports de combat...), Concert, spectacles, films.
Emirates Stadium	<ul style="list-style-type: none"> • 60,000 places • Ouvert en 2006 • Club propriétaire et résident : Arsenal FC 	Wembley Arena	<ul style="list-style-type: none"> • Jusqu'à 12,000 places • Créé en 1934 • Rénové en 2007 • Salle de spectacle accueillant des matchs de boxe • Pour les Jeux : Badminton, Gymnastique
Stamford Bridge Stadium	<ul style="list-style-type: none"> • 42,000 places • Construit en 1877 • Rénové en 1997 • Club propriétaire et résident : Chelsea FC 	Olympic Park Aquatic Centre	<ul style="list-style-type: none"> • Créé pour les JO 2012 • 2 bassins de 50m, 1 bassin de 50, 1 plongeur • Après les Jeux : piscine municipale pour les clubs et écoles mais aussi pour la compétition (possibilité d'installer des tribunes pour les événements)
All England Club, Wimbledon	<ul style="list-style-type: none"> • Stade de Wimbledon • Centre Court 15,000 places, Court N1 11500 places, Court N2 4000 places • Club privé • Rénové en 2009 	Olympic Park Indoor Arena	<ul style="list-style-type: none"> • Créé pour les Jeux (handball) • 7 000 places • Après les Jeux : salle multi sport municipal indoor (Handball, basket, volley, tennis, badminton,) avec tribune rétractables pour s'adapter aux différents événements
Wembley	<ul style="list-style-type: none"> • 90 000 places • Ouvert en 2007 • Appartient à la fédération anglaise de foot • Club résident : Equipe Nationale de foot • Concerts, matchs de foot et de rugby (Coupe du Monde rugby 2015) 	Crystal Palace National Sports Centre	<ul style="list-style-type: none"> • 15 000 à 25 000 places • Créé en 1964 • Piscine de 50 m indoor et stade d'athlétisme outdoor • Site non retenu pour les JO
Olympic Stadium	<ul style="list-style-type: none"> • 80,000 places • Créé pour les JO • Après les jeux : le club résident sera West Ham FC (exploité par le Newham Concil) • Multi sport : Foot, Athlétisme, NFL, cricket, rugby. 	Olympic Park Eton Manor Sports Centre	<ul style="list-style-type: none"> • Créé pour les Jeux : accueillera le tennis handisport • Après les jeux, : site multi sport municipal et compétition élite de Hockey

La ville aux 12 clubs de football professionnels (1^{ère} à 3^{ème} division) : saison 2010-2011

	Club	Stade	Capacité	Moyenne*
 Premier League	 Arsenal	Emirates Stadium	60,361	60 025
	 Chelsea	Stamford Bridge	42,449	41,418
	 Fulham	Craven Cottage	25,700	24,967
	 Tottenham Hotspur	White Hart Lane	36,230	35,680
	 West Ham United	Upton Park	35,303	33,438
 Football League Championship	 Crystal Palace	Selhurst Park	26,309	15,351
	 Millwall	The Den	20,146	12,438
	 Queens Park Rangers	Loftus Road	18,360	15,635
	 Brentford	Griffin Park	12,763	5.172
	 Football League one	 Charlton Athletic	The Valley	27,111
 Dagenham & Redbridge		Victoria Road	6,078	2.770
 Leyton Orient		Brisbane Road	9,271	4.582

*source : soccerstats.fr
** saison 09/10

Les équipements à vocations (inter)nationale

Wembley

Programme de Février 2010 à
Octobre 2011 :

41 événements dont :

35 de sports (85%) :

Football

- Equipe nationale anglaise
- FA cup Finals, League cup Finals, FA community shield
- Finales des championnats de divisions inférieures

Rugby à 13, Football américain

6 concerts (15%)



Twickenham

Programmation 100% Rugby :
(Aout 2011 à Mai 2012)

- Match amical Angleterre / Wales
- Matches de championnats anglais (AVIVA Premiership)
- Match Barbarians / Australie
- Tournois 6 Nations
- Match de gala
- Match Oxford / Cambridge
- Finale Heineken Cup



O² Arena

IndigO2 :

- Boîte de nuit d'une capacité de 1200 personnes
- Cineworld O2
- 11 salles de ciné sur deux niveaux

The O2 Bubble :

- Salle d'exposition et de musée sur trois niveaux
- Entertainment avenue :
- Rue piétonne circulaire à l'intérieur du bâtiment
- Contient 25 bars et restaurants

Événements De mai à Décembre 2011 :

- Entertainment : 22 événements (91%)
- Sport : 2 événements (9%) :
 - Masters de tennis (Barclays ATP World Tour Finals)
 - Championnat du monde de boxe

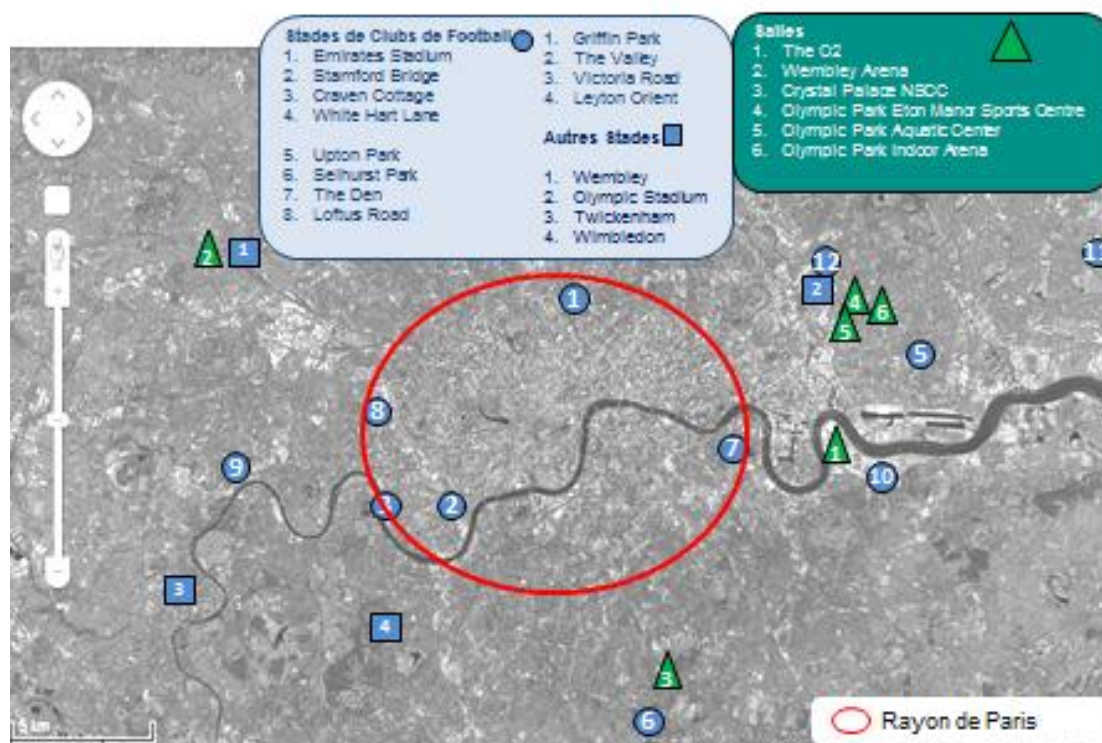
Programme JO 2012:

Epreuves :

- Gymnastique Artistique
- Trampoline
- Basket
- Basket fauteuil roulant



Londres : localisation des équipements



8.3.3 Moscou

Dynamo Stadium	<ul style="list-style-type: none"> • 35 000 places • Créé en 1936 • Actuellement en rénovation • Club résident : Dynamo Moscou (Football) 	CSKA Ice Palace	<ul style="list-style-type: none"> • 5 600 places • Créé en 1991 • Rénové et agrandi en 2006 • Salle de Hockey sur glace • Club résident : HC CSKA Moscow (hockey sur glace)
Stadium Lokomotiv	<ul style="list-style-type: none"> • 30 000 places • Créé en 1966 • Reconstitué en 2002 • Stade de foot • Club résident : Lokomotiv Moscow FC 	Sports complex Olympiyski	<ul style="list-style-type: none"> • Jusqu'à 25 000 places • Construit en 1980 • Salle multifonction: sport (basket, tennis), concerts, spectacles
Eduard Streltsov Stadium	<ul style="list-style-type: none"> • 13 000 places • Créé en 1959 • Rénové en 1979 • Stade de foot et athlétisme • Club résident : FC Torpedo Moscow 	Megasport Arena	<ul style="list-style-type: none"> • 15 000 places • Construit en 2006 • Multi fonctions : Sport (Patinoire, Hockey, Basket), et concerts/spectacles • Club résident : OHK Dynamo (Hockey sur glace)
		Palais des sports Sokolniki	<ul style="list-style-type: none"> • 5 000 spectateurs • Construit en 1973 • Patinoire • Equipe résidente : HC Spartak Moscou (Hockey sur glace)
		Krylatskoe Sport Palace	<ul style="list-style-type: none"> • Créé en 2006 • 5 000 places • Salle multi sport : surtout Basket et tennis • Club résident : Dynamo Moscou Basketball

Sports Complex Olympiyski :

Un complexe, combinant des fonctions événementielles et commerciales



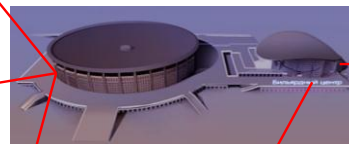
Secteur Nord

- Patinoire
- Salle de fitness
- Salle de Chorégraphie
- Sauna



Secteur centre

- Capacité de 35 000 spectateurs
- Divisible en 2 salles autonomes avec deux événements en même temps



Piscine

- Bassin de 50m (7 500 places)
- Bassin de 25 m
- Plongeur (4 500 spectateur)
- Waterpolo



Secteur sud

- Salles de gym, de danse, d'aérobic...
- Salles de sport omnisport



Zone commerciale

- Bars
- Cafés
- Commerces

Une densité de clubs professionnels omnisports

CSKA Moscow

40 sections sportives différentes :



4 sections pro



Sportifs de haut niveau



Section Salle/Stade

- Foot : Luzhniki stadium
- Basket : Universalnyj Sportovnyj Kompleks
- Hockey : CSKA ice palace
- Volleyball: Palais des Sports de Moscou

Liste non exhaustive de champions :

- Victor A. Krovopuskov**: Champion Olympique escrime
- Irina Rodnina** Championne Olympique de Patinage artistique
- Anatoly Roshchin** Champion du monde de lutte gréco-romaine



Spartak Moscou



2 sections sportives professionnelles :

Sport

Stade/ salle:

- Foot : Luzhniki stadium
- Hockey : Palais des sports Sokolniki

Dynamo Moscou



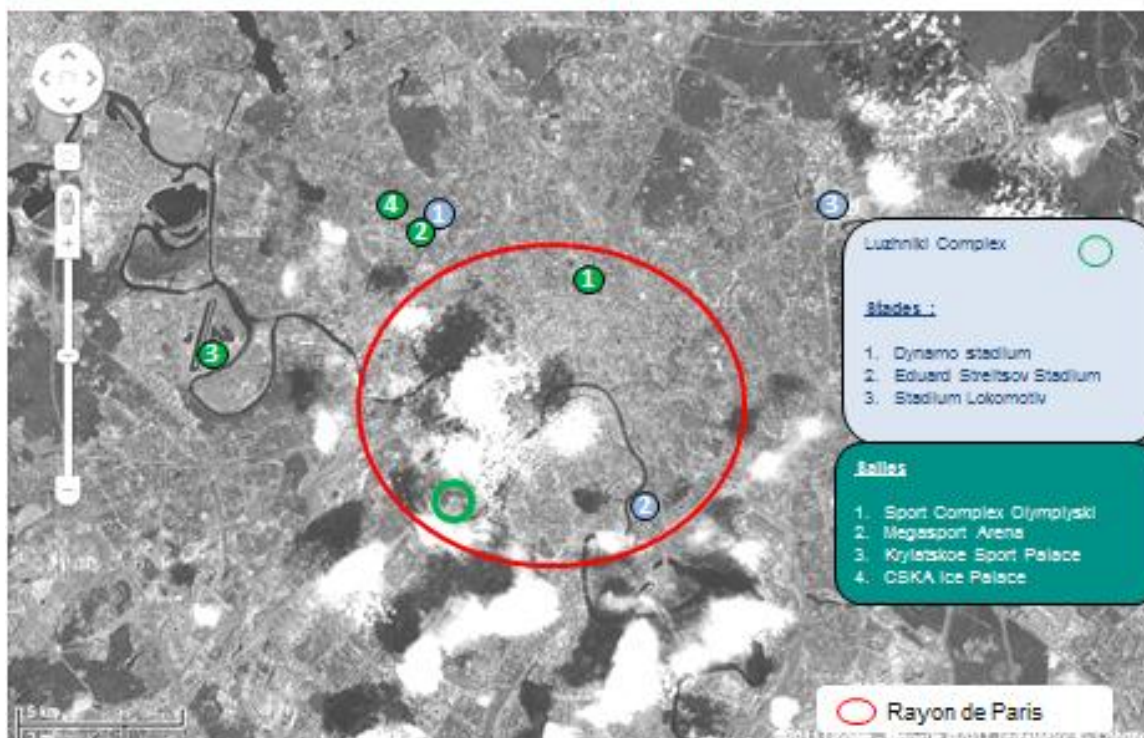
4 sections sportives professionnelles :

Sport

Stade/ salle:

- Foot : Stade Dynamo
- Basket : Sport Palace Dynamo
- Hockey : Loujniki arena
- Volley : CSK universal sports hall

Moscou: localisation des équipements



8.3.4 Berlin

<p>Olympia stadion</p>	<ul style="list-style-type: none"> • 75 000 places • Ouverture en 1936 • Rénovations 1974 et 2004 • Propriétaire : Olympiastadion Berlin GmbH • Clubs résidents : Herta Berlen, Thunder Berlin (NFL Europe) et la Mannschaft 	<p>O2 World</p>	<ul style="list-style-type: none"> • 15 000 places • Ouverture en 2008 • Multifonction : Hokey sur glace, basket, concert • Propriétaire : • Exploitant : AEG • Clubs résidents : Eisbaren Berlin, ALBA Berlin (basket)
<p>Stadion Alte Fosterei</p>	<ul style="list-style-type: none"> • 19 000 places • Stade de Foot • Propriétaire : Federal State of Berlin • Créé 1920 / Rénové en 1955 et 2000 • Club résident : FFC Union Berlin 	<p>Max-Schmeling-Halle</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Capacité 8000 à 10 000 places • Construit en 1996 • Salle multifonction : <ul style="list-style-type: none"> • Sport • Concerts • Clubs résidents : <ul style="list-style-type: none"> • SCC Berlin (Volley masculin) • Füchse Berlin (Handball masculin)
<p>Friedrich Ludwig Jahn Sportpark</p>	<ul style="list-style-type: none"> • 20 000 places • Stade d'athlétisme, football et concert • Créé en 1825 • Rénové en 1988 	<p>Velodrom</p>	<ul style="list-style-type: none"> • 12 000 places • Multifonction : Piste cyclable, concert, complexe avec piscine • Construit en 2008 • Propriétaire : Unternehmensgruppe Gegenbauer • Exploitant : Velomax
<p>Poststadion</p>	<ul style="list-style-type: none"> • 15 000 places • Stade de foot • Créé en 1929 • Actuellement en rénovation • Propriétaire : ville de Berlin 		

Olympiastadion

- Ouverture en 1936
- Capacité 75 000 places
- Rénovations 1974 et 2004 (242 millions € en 2004)
- Propriétaire et exploitant : Olympiastadion Berlin GmbH (Dont le seul actionnaire est l'Etat)
- Clubs résidents :
 - Herta Berlen,
 - Thunder Berlin (NFL Europe)
 - La Mannschaft : qui joue partout en Allemagne



Événements du 15.05.11 au 14.09.11

- 5 Concerts/Spectacles :
- 5 événements Sportifs :
 - Dernier match du Herta Berlin (qui joue tous ses matchs à l'Olympiastadion)
 - DFB German Cup Final
 - FIFA Women World Cup 2011
 - Meeting d'athlétisme
 - Running (course amateur dans le stade)

Deux grandes salles pour les grands clubs de sports intérieurs

O2 World

- Ouverture en 2008
- 15 000 places
- Cout 165 millions d'euros
- Multifonction
- Propriétaire : AEG
- Exploitant : AEG



• Clubs résidents :

- Eisbaren Berlin (hockey sur glace)
- ALBA Berlin (basket)

Événements du 12.05.11 au 8.05.12 (non définitif)

- 23 Concerts : 26%
- 8 Spectacles : 9%
- 58 événements Sportifs : 65% :
 - Un match de NHL
 - Un match de Basket (Allemagne vs Chine)
 - Jump Berlin » (show motocross)
 - Alba basket (environ 35 matchs)
 - Eisbaren Berlin - hockey sur glace (environ 20 matchs)

Max-Schmeling-Halle

- Créé en 1996
- Capacité de 8 000 à 10 000 places



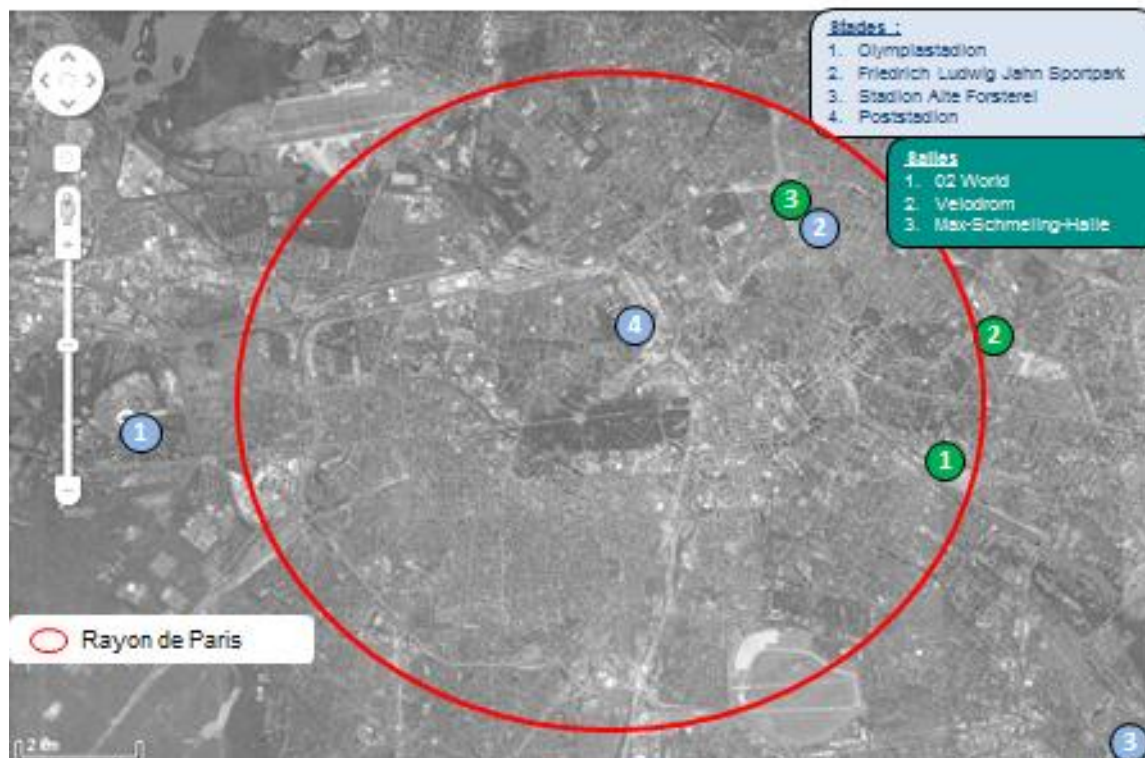
• Clubs résidents :

- Hand Füchse Berlin (Handball-Bundesliga)
- Volley SCC Berlin (qui y joue la moitié de ses matchs, l'autre moitié à la Sömmeringhalle)

Calendrier du 10 mai 2011 au 22 janvier 2012

- 4 événements sportifs :
 - Dernier match de la saison de hand
 - Dernier match de la saison de volley
 - Match de Volleyball World League Allemagne/Russie
 - Master GSR Berlin
- 4 concerts/spectacles

Berlin: localisation des équipements



8.3.5 Madrid

<p>Santiago Bernabéu</p>	<ul style="list-style-type: none"> • 80 000 places • Construit en 1944 • Stade de football • Rénové en 2006 • Propriétaire et exploitant : Real Madrid 	<p>The Magic Box</p>	<ul style="list-style-type: none"> • 12 600 places • Créé en 2009 • Multi fonctions : Sport (tennis, Basket), Concert/Spectacle • Club résident : Real Madrid Basket
<p>Vicente Calderon</p>	<ul style="list-style-type: none"> • 45 000 places • Créé en 1966 • Rénové en 1982 • Stade de football • Accueille les gros concerts de Madrid • Club résident et propriétaire : Atlético Madrid 	<p>Telefonica Arena Madrid</p>	<ul style="list-style-type: none"> • 10 000 places • Créé en 2002 • Multi-sport (basket boxe et tennis) • Club résident : Estudiantes Madrid (basket)
		<p>Palais des Sports</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Jusqu'à 18 000 places • Construit en 2005 • Multifonctions : <ul style="list-style-type: none"> • Sport (basket, tennis, athlétisme, boxe handball...) • Concert/spectacle

La Caja Magica

- 12 600 places
- Créé en 2009
- Cout de construction : 300 millions d'€
- Club résident : Real Madrid Basket
- Exploitant : *Entreprise d'organisation de congrès*



Evènements :

- Masters de Madrid : tournoi Masters 1000 de l'ATP qui a lieu chaque année en avril-mai
- Matches de l'équipe de basket du Real Madrid
- Concerts (8 depuis l'ouverture de la salle)

➡ Le Real Madrid paye 1 million d'euros par an pour jouer dans la salle (8 580 spectateur de moyenne)

➡ Les trois courts centraux en terre battue sont dotés de spectaculaires toits amovibles



Le projet JO de 2016 : Vicente Calderon /Estadio La Peineta

(Projet en sommeil actuellement)

La municipalité de Madrid a pour projet de racheter le stade Vicente Calderon et de reconvertir le site en lieu d'affaire



Vicente Calderon aujourd'hui



L'Atlético de Madrid recevrait une forte somme d'argent et jouerait ses matches au Stade Olympique de Madrid, (actuellement stade de la Peineta)



Stade de la Peineta aujourd'hui



Le stade de la Peineta est aujourd'hui utilisé pour l'athlétisme. Ce stade, vétuste a une capacité de 20 000 spectateurs. Sa reconstruction le fera passer à 73 000 places



Projet de reconstruction

Madrid: localisation des équipements



8.4 Analyse comparative des clusters

8.4.1 The Northwest Sport Sector

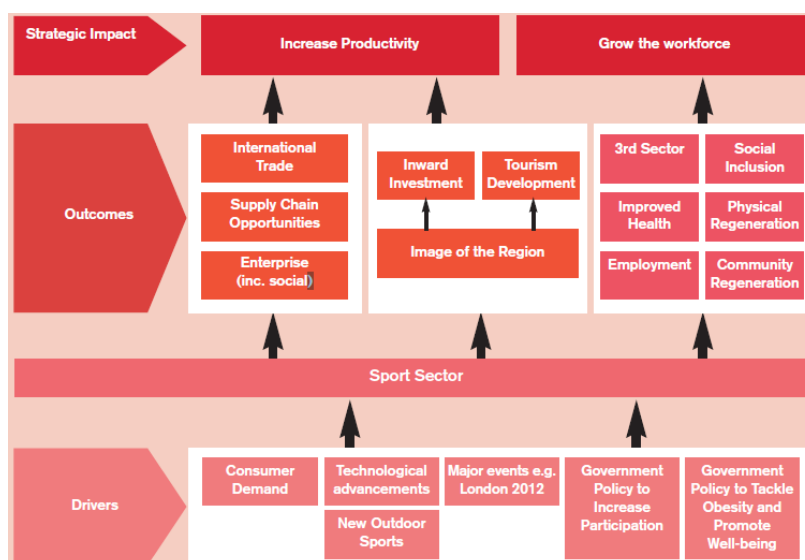
Ce cluster est identifié en 2003, et comporte deux branches :

- Le sport professionnel (clubs professionnels, services, biens, équipements, supporters associés)
- La participation sportive (dont les activités en plein air)

Porté par la North West Development Agency Sport Business Cluster (qui s'appuie sur d'autres organismes et agences), ce cluster représente 100 000 emplois, pour un CA du secteur de 1,9Mds £. Il s'est progressivement structuré à partir de grands équipements événementiels et de sièges d'entreprises phares du secteur : Adidas, Umbro, Total Fitness, DW Sport Fitness, ...

Ce cluster ambitionne de :

- soutenir la croissance des entreprises spécialisées dans le sport (existantes ou nouvelles), notamment les clubs de sport professionnels, les grands équipements sportifs, les spécialistes du secteur
- accroître l'innovation de façon à améliorer le développement des produits et les services aux entreprises
- promouvoir la coordination des activités pour lever des investissements importants dans la région
- maximiser les effets bénéfiques du sport en termes économiques, sociaux et sanitaires



Le cluster est structuré autour de 7 domaines d'intervention stratégique :

1. Networking and support
2. Innovation
3. Place making, image and profile
4. Skills
5. Infrastructure
6. Health community and regeneration
7. Strategic influencing

L'attribution de l'organisation des JO 2012 a permis au cluster de se réorienter vers l'organisation des grands événements sportifs.

8.4.2 Cluster du Sport du Canton de Vaud

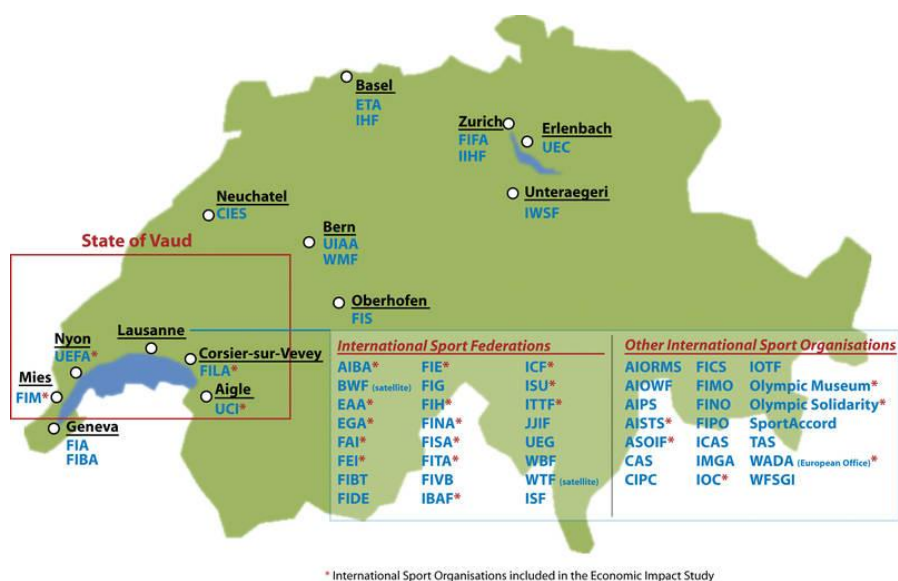
Partant de Lausanne, Capitale internationale du sport, ce cluster s'appuie sur un environnement préexistant hérité de l'histoire du sport suisse et mondial avec :

- 25 importantes fédérations sportives internationales, pour une part regroupée dans une Maison du Sport International (2006)
- 21 organisations (Tribunal Arbitral du Sport (TAS), le bureau européen de l'Agence Mondiale Antidopage (AMA) et l'Académie Internationale des Sciences et Techniques du Sport (AISTS)...)
- Comité International Olympique depuis 1915
- 55 sports pratiqués et 330 sociétés et clubs sportifs
- Nombreux événements sportifs européens et internationaux (Athletissima, FIVB Beach Volley, Gymnaestrada 2011, etc.)

Ce cluster franchit un cap en 2010, avec la volonté de la ville de Lausanne, du Conseil d'Etat vaudois et du Comité International Olympique de créer un cluster sport international, qualifié de « centre de compétences élargies ». Cette réflexion est stimulée par la perspective d'un dépôt potentiel d'une candidature pour les JOJ hiver (Jeux Olympiques de la Jeunesse) de 2020.

L'idée est de permettre à la stratégie du cluster d'évoluer au-delà de l'accueil de manifestations / congrès sportifs / sièges de fédération.

Ce cluster plus institutionnel qu'économique représente seulement 1 400 emplois mais avec des retombées économiques annuelles estimées à 200 millions CHF.

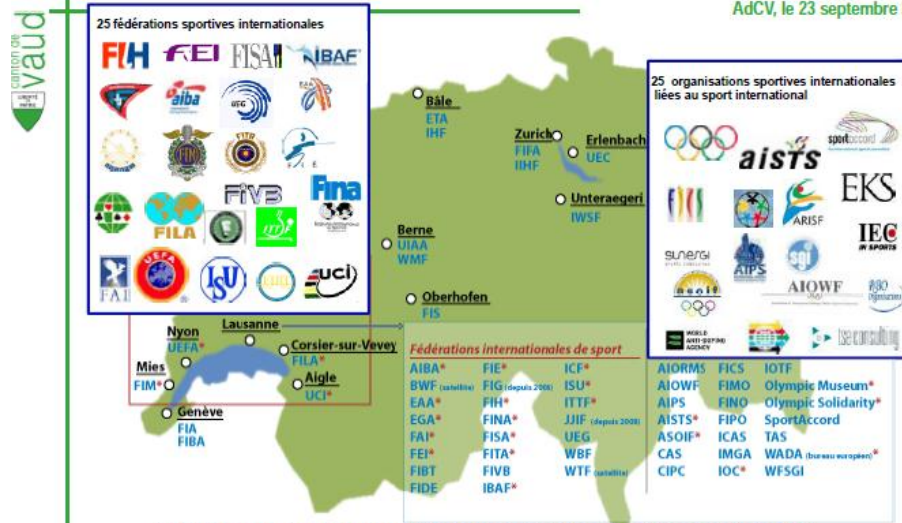


Historiquement basé sur la mise en réseau des acteurs (organisations sportives internationales, milieux académiques, recherche, juridiques, santé, industrie), le cluster ambitionne de devenir un pôle de compétence pluridisciplinaire unique dans le domaine du sport, en développant et valorisant les compétences académiques, de recherche, d'expertise, en lien avec les fédérations sportives.

Une étude est en cours pour la construction d'un bâtiment destiné à accueillir une académie du sport

50 fédérations et organisations du sport international sont présentes dans le Canton de Vaud

AdCV, le 23 septembre 2010



Ce tableau est en constante évolution. De nombreuses tractations sont en cours.

Page 15

Source : AISTS / C. Stricker

8.4.3 Athletic and Outdoor Cluster (Portland, Oregon)

Spécialisé dans la création, production, commercialisation et distribution d'appareils, vêtements et accessoires de sports / loisirs / lifestyles, ce cluster est porté par la Portland Development Commission, en collaboration avec « Oregon Business Development Department », « Oregon Business Council », Impresa Economics, l'Université de Bern, l'Université de l'Etat de Portland, et des leaders industriels.

Le cluster rassemble 822 entreprises pour 14100 emplois directs et 3 200 auto-entrepreneurs dans l'industrie.

La figure de proue du cluster est le Portland Center of Design & Innovation (créé par les industriels de la filière) qui est un centre de ressources (matériaux, produits, données) pour les chercheurs et un show-room pour les industriels, et un lieu mis à disposition des partenaires du cluster pour mettre en place des programmes d'éducatifs, des tests, des laboratoires, des expositions...

Ce cluster souffre cependant de son manque de structuration et de visibilité au plan international, puisque seule l'Outdoor Industry Association (OIA) agit au-delà de l'Oregon.

8.4.4 Sheffield Hallam University (UK)

Il ne s'agit pas encore d'un cluster mais les deux centres de recherche consacrés au sport de la Sheffield Hallam University font aujourd'hui référence en Europe.

Le Sport Industry Research Center (SIRC) se focalise sur l'application des techniques économiques pour répondre aux demandes spécifiques des clients en termes de recherche et pour générer de nouvelles connaissances sur les industries du sport et des loisirs. Ses thèmes principaux de programmes de recherches et de conseils portent sur :

- L'économie du sport
- La participation sportive
- Les événements et festivals majeurs
- Le sport d'élite

- Le Volunteering
- Le management de la performance.

Le Center for Sport and Exercise Science (CSES) est pour sa part un des rassemblements d'expertise et de recherche les plus larges du RU et de l'Europe, en matière d'activités physiques et bien-être et d'amélioration de la performance.

Travaillant beaucoup pour des entreprises privées (recherche appliquée), ce centre ambitionne d'essaimer des activités économiques en lien avec ses thématiques de recherche appliquée.

8.4.5 EuroSIMA (Aquitaine)

S'inspirant de la SIMA (Surf Industry Manufacturers Association) aux Etats-Unis, l'EuroSIMA a vu le jour en 1999, autour de l'association de grandes marques leader européennes (Rip Curl, Billabong, Quicksilver, Rusty, Gotcha et Hoff...).

Dès 2005, l'association s'ouvre à toutes les entreprises de la filière « boardsports » (surf, snowboard, skate) et crée une « Mountain Division ».

Le cluster stricto sensu voit le jour en 2008 avec l'ambition de mettre en réseau acteurs publics et privés pour générer des projets d'innovation, de R&D, de formation, et de création d'activités nouvelles. Il représente aujourd'hui 104 membres (59 marques, 45 prestataires de services) et s'appuie sur le « Réseau de recherche glisse aquitain » (Mise en relation des laboratoires de recherche aquitains avec les services de recherche et développement des entreprises de la filière glisse afin de favoriser le développement de projets d'innovation).

Le cluster a permis la création d'un réseau mondial des centres de formation et de recherche et développement spécialisés glisse, servant de support à des échanges internationaux en matière de recherche, de formation, d'enseignements à distance, de séjours d'études et de stages en entreprises.

8.4.6 Cluster Sport Loisir Montagne (Savoie)

Issu de la fusion de deux clusters : Sporaltec et CIM (Industries de la Montagne), ce cluster est animé par la Chambre de Commerce et d'Industrie de la Savoie. Fait notable, le cluster a développé une marque pour ses actions collectives à l'international : *French Mountain Group*.

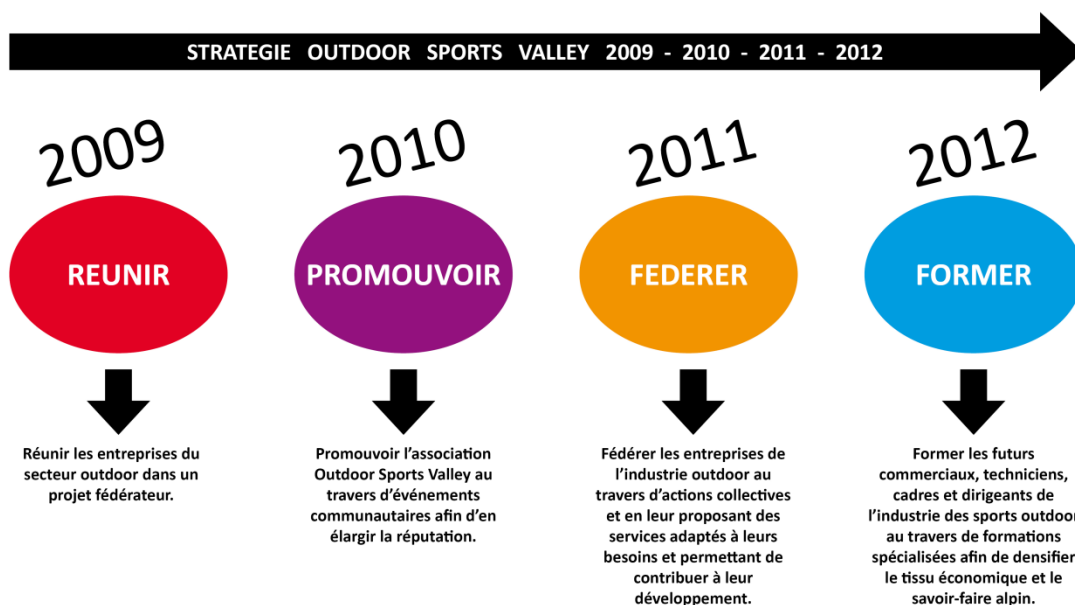
S'appuyant sur le CESNI, Centre d'Etudes des Sportifs de Niveau International pour la formation et sur plusieurs laboratoires spécialisés (IREGE, Groupe ESC Chambéry Savoie, Grenoble Ecole de Management, Cemagref Grenoble, Institut de la Montagne) pour la recherche, le cluster représente 500 entreprises, pour 1200 emplois et 185 stations de ski.

L'ambition est de faire de Rhône-Alpes la région de référence pour le développement de business dans la filière Sport Loisirs Montagne en soutenant les entreprises en activité et en renforçant l'attractivité du territoire pour la création de nouvelles structures.

Soutenu depuis plus de cinq ans par le Conseil régional Rhône-Alpes et Ubifrance (pour l'international), le cluster SLM ambitionne de nouer de nouveaux partenariats, notamment avec le Cluster EuroSIMA (entreprises de la glisse en Aquitaine) et l'association OSV (Outdoor Sports Valley) à Annecy.

8.4.7 Outdoor Sports Valley

Outdoor Sports Valley fédère les industries du sport outdoor couvrant l'arc alpin de Grenoble à Innsbruck, dont le pivot est l'agglomération d'Annecy. S'il ne s'agit pas encore d'un cluster, tant ses frontières géographiques et économiques sont larges, l'association vise à maintenir et pérenniser l'activité existante dans le domaine de l'industrie du sport avec la mise en place de nouveaux services aux entreprises et de formations professionnalisantes à vocations internationales. L'association cherche également à favoriser la création d'événements internationaux et promouvoir, les savoir-faire des industries du sport.



Ses principaux projets en cours consistent à :

- Créer une plate-forme interactive Internet de travail en 3 langues En/Fr/Ge (informations, banque d'images et de vidéos, annuaire des lieux de pratiques sportives, événements, innovations, environnement, réseau social, plate-forme RH, zone de téléchargement ...) avec accès public et accès réservé aux membres de l'association.
- Organiser le premier forum européen de l'industrie Outdoor montagne sur Annecy, axé sur les sports outdoor montagne et glisse, l'innovation et l'environnement.
- Créer un Master "Sport Industry" avec EM Lyon, une licence "Textiles techniques et design" et une licence "vente internationale" avec l'université de Savoie.
- Créer un événement international "Gliss Festival" mixant sport, business, culture, histoire des sports et musique en lien avec la candidature des JO 2018.
- Encourager l'industrie outdoor dans une véritable démarche de développement durable, de bien-être au travail et dans la mise en place de projets d'écovolutions.



CONTACTS

Etienne Thobois : ethobois@keneo.fr