

Financement et mode d'exploitation des stades de football en Suisse

Table des matières

1	Introduction	2
2	Analyse synthétique.....	3
2.1	Propriétaire public ou privé	3
2.2	Du financement purement public au financement privé	4
2.3	Quatre façons d'exploiter un stade.....	7
2.4	L'importance des activités annexes	9
2.5	Différents types de contrat avec le club de football résident.....	11
2.6	Degré général de privatisation des stades.....	11
3	Perspectives pour Métamorphose	12
3.1	La tendance est aux stades « spécialisés »	12
3.2	Choisir la bonne taille.....	13
3.3	Quel type d'exploitation ?	13
3.4	Financement, activités annexes et club de football	14
3.5	Conseils des personnes interviewées.....	14
4	Point de vue de l'auteur	15
5	Annexe : les stades en détail	17
5.1	Lausanne – Stade de la Pontaise.....	17
5.2	Sion – Stade de Tourbillon.....	18
5.3	Bâle – Parc Saint-Jacques	20
5.4	Lancy – Stade de Genève.....	23
5.5	Berne – Stade de Suisse.....	26
5.6	Neuchâtel – Stade de la Maladière	28
5.7	Zurich – Stade du Letzigrund	30
5.8	Zurich – Stade du Hardturm	31
5.9	St-Gall – AFG Arena.....	33
5.10	Thoune – Arena Thun.....	35
5.11	Lucerne – Swissporarena.....	36
5.12	Bienne – Stades de Bienne	38
5.13	Aarau – Stade de Torfeld Süd	40
5.14	Tableau récapitulatif	41
6	Personnes de contact.....	43



1 Introduction

Un des axes d'intervention du projet Métamorphose concerne la redistribution et la rénovation des installations sportives de la Ville de Lausanne. Il s'agit de répondre à une demande reconnue mais actuellement non satisfaite, comme une piscine olympique couverte, ou de remplacer des équipements devenus obsolètes, ce qui est le cas du stade de la Pontaise.

Le financement de ces équipements d'importance régionale ou cantonale par une commune seule représente une charge importante. Dès lors, d'autres types de financement sont parfois adoptés (subventions, participation de tiers, investissements privés).

De nombreuses villes suisses ont construit des stades de football ces dernières années, ou projettent de le faire. Dans ce contexte, la Ville de Lausanne est intéressée à mieux connaître le mode de financement et d'exploitation de ces installations.

Cette étude comparative des stades en Suisse présente le fonctionnement de tous les stades utilisés en Super League, d'un stade de Challenge League ainsi que de trois projets de stade. Les stades de Super League sont les suivants :

Tableau 1 *Stades de Super League*

Nom du stade	Club	Ville
Stade de la Pontaise	FC Lausanne-Sport	Lausanne
Stade de Tourbillon	FC Sion	Sion
Parc St-Jacques	FC Bâle 1893	Bâle
Stade de Genève	Servette FC	Lancy
Stade de Suisse	BSC Young Boys	Berne
Stade du Letzigrund	FC Zurich; Grasshopper Club Zurich	Zurich
AFG Arena	FC St-Gall	St-Gall
Swissporarena	FC Lucerne	Lucerne
Arena Thun	FC Thune	Thune

Le stade de Challenge League analysé est un cas spécial puisqu'il s'agit du stade de la Maladière. Il est actuellement utilisé par le FC Biel-Bienne, qui n'a plus l'autorisation de jouer à domicile pour des raisons de vétusté du stade, alors que Neuchâtel Xamax a fait faillite début 2012.

Les trois projets de stade sont les Stades de Bienne, le stade de Torfeld Süd à Aarau et le stade du Hardturm à Zurich.

Tableau 2 *Stades de Challenge League et projets*

Nom du stade	Club	Ville
Stade de la Maladière	FC Biel-Bienne	Neuchâtel
Stades de Bienne	FC Biel-Bienne	Bienne
Stade de Torfeld Süd	FC Aarau	Aarau
Stade du Hardturm	FC Zurich; Grasshopper Club Zurich	Zurich



Ces nouveaux stades voient le jour notamment en raison du fait que les normes de la Swiss Football League évoluent ; des travaux de rénovation ou de réaménagement coûtent souvent plus cher qu'une nouvelle construction, celle-ci permettant également de disposer d'une infrastructure plus moderne. Actuellement, la Super League, le plus haut niveau de football suisse, impose un minimum de 10'000 places couvertes, et la Challenge League 6000.

Les informations sont principalement issues d'entretiens menés auprès de diverses personnes impliquées dans l'exploitation des stades, mais proviennent aussi des médias et de divers rapports disponibles sur le sujet.

Après une présentation synthétique et thématique des stades, les résultats sont mis en perspective par rapport au projet Métamorphose et complétés par des conseils de personnes interrogées et des recommandations personnelles. Les stades sont présentés en détail en annexe, selon leur fonctionnement, les aspects financiers, l'implication des pouvoirs publics et leurs spécificités.

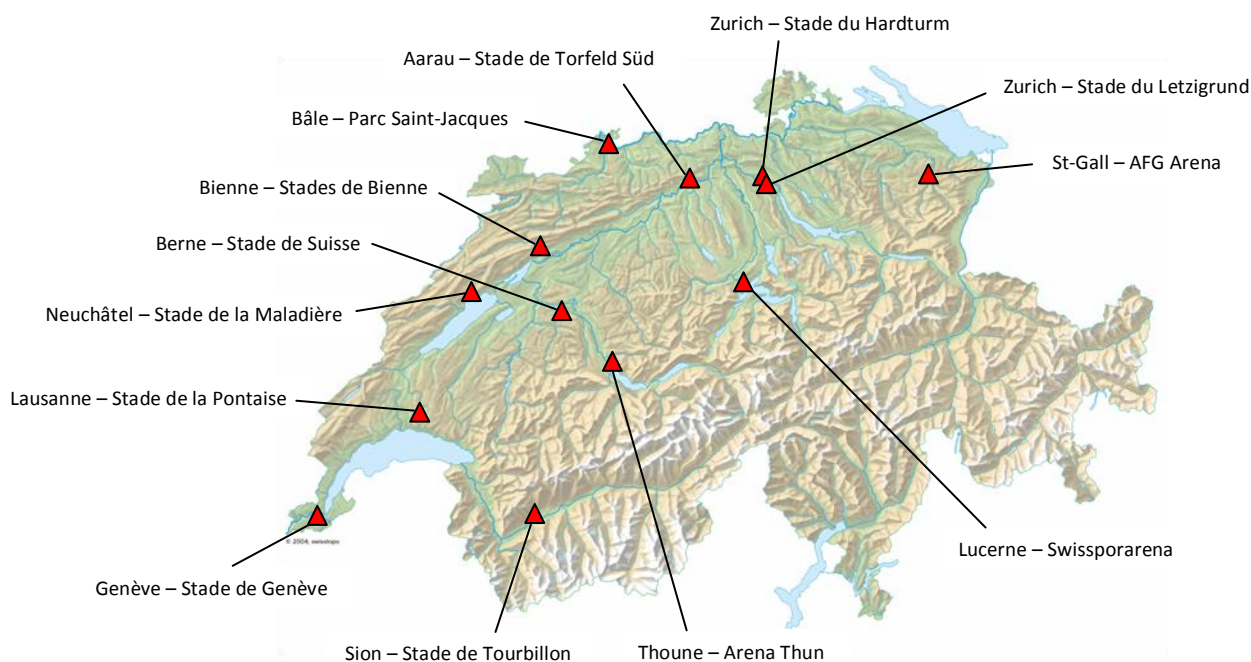


Figure 1 *Emplacement des stades étudiés*

2 Analyse synthétique

Cette première partie propose une vue d'ensemble des stades pris en compte, regroupés par similitudes sur la base de plusieurs caractéristiques : propriété, mode de financement, type d'exploitation, types d'activités annexes et relation avec le club de football. Sur la base de cette synthèse, les avantages et les inconvénients de chaque type sont dégagés.

2.1 Propriétaire public ou privé

Sur les treize stades analysés, sept sont propriété de la ville (Lausanne, Sion, Neuchâtel, Zurich, Bienne et Aarau) et cinq sont entièrement privés (Bâle, Berne, St-Gall, Thoun, Lucerne). Le stade de Genève appartient à une fondation dont font partie des acteurs publics et privés ; il se situe donc à mi-chemin entre les deux modèles.



Parmi les villes qui sont propriétaires de leur stade, celle de Zurich sera aussi propriétaire des activités annexes du Hardturm (logements). Parmi les sociétés privées propriétaires de stade, la Coopérative du stade du Parc Saint-Jacques (Bâle) est aussi propriétaire du complexe. Pour tous les autres cas, le propriétaire du stade est différent de celui du complexe.

Tableau 3 Propriétaires des stades

Propriété publique	Propriété mixte	Propriété privée
Lausanne	Genève (Fondation du stade de Genève)	Bâle (Coopérative du stade du Parc Saint-Jacques)
Sion		
Neuchâtel		Berne (Sport + Event Holding AG)
Zurich (deux stades)		St-Gall (Stadion St. Gallen AG)
Bienne		Thoune (Coopérative Arena Thun)
Aarau		Lucerne (Stadion Luzern AG)

Cette division entre propriété publique et privée montre que les villes ne considèrent pas toutes un stade de football comme un service public. D'ailleurs, aucune loi n'oblige une ville à disposer d'un stade. Il est intéressant de remarquer cette différence d'implication publique dans la réalisation d'une infrastructure majeure, notamment le fait qu'aucune ville romande ne dispose d'un stade en mains privées. De manière générale, les villes romandes ont tendance à endosser à la fois le rôle d'Etat régulateur et d'Etat opérateur. Par contre, les villes alémaniques sont plus enclines à se limiter à leur rôle de régulateur en déléguant des tâches à des opérateurs privés. Ces derniers sont en effet considérés comme étant plus à même d'organiser et de fournir des prestations commerciales qui nécessitent un savoir-faire particulier, une unité dans la mission et une certaine indépendance. Pour le cas des stades de football, qui représentent un investissement très important et qui nécessitent donc une activité lucrative conséquente pour être rentabilisés, qu'elle soit sportive ou purement commerciale, la question vaut la peine d'être posée.

L'avantage pour une ville d'être propriétaire de son stade est qu'elle peut ainsi exercer un certain contrôle sur son exploitation. Par contre, cela implique un investissement financier important pour la collectivité. De plus, **une ville propriétaire d'un stade peut se trouver face à un conflit d'intérêts entre son rôle d'autorité publique devant tenir compte de nombreux aspects politiques dans ses décisions et celui de propriétaire d'un objet qui nécessite une rentabilisation.**

Le financement d'un stade par des investisseurs privés, qui sont aussi propriétaires et exploitants, est souvent plus facile mais nécessite de trouver des partenaires intéressés et surtout des activités commerciales à leur proposer. De plus, il y a toujours le risque que les autorités politiques doivent se mobiliser pour sauver le stade en cas de faillite ou autre problème financier.

2.2 Du financement purement public au financement privé

Le financement des stades est différent dans chaque cas. Certains ont été financés principalement par des collectivités publiques, d'autres par des investisseurs privés qui obtiennent en échange un terrain, ou un droit de superficie pour l'exploitation de surfaces (commerces, habitations, etc.).

Les villes de Lausanne, Sion et Zurich ont pris en charge la totalité du financement de leurs stades. Pour le stade du Hardturm, le Fonds du sport contribuera au financement. Quant au stade du Letzigrund, la Ville de Zurich a obtenu le soutien de la Confédération et du canton, en raison de l'organisation de matchs pour l'Euro 2008.



La Ville d'Aarau bénéficie de l'aide du canton et du club de football. Pour le Stade de Genève, la Ville de Genève a participé au financement, tout comme la Ville de Lancy, l'Etat de Genève, la Confédération (à nouveau en raison de l'Euro 2008) et des investisseurs privés. Ces acteurs forment la Fondation du Stade de Genève à laquelle le Canton de Genève a octroyé un droit de superficie. La Ville de Bienne compte sur le droit de superficie auquel sera soumis l'opérateur privé ainsi que sur la vente de terrain pour financer le stade dont elle sera propriétaire. Quant à Neuchâtel, elle a procédé à l'échange d'un terrain contre un stade.

La Ville de Lucerne a contribué au financement de la Swissporarena, toutefois assuré principalement par l'opérateur privé. Le club de football et les cantons de Zoug, Obwald et Nidwald y ont participé également. Enfin, le Parc Saint-Jacques, le Stade de Suisse, l'AFG Arena et l'Arena Thun ont été financés uniquement par des investisseurs privés, cependant sur des terrains « offerts » par la collectivité.

On observe donc une graduation dans le type de financement.

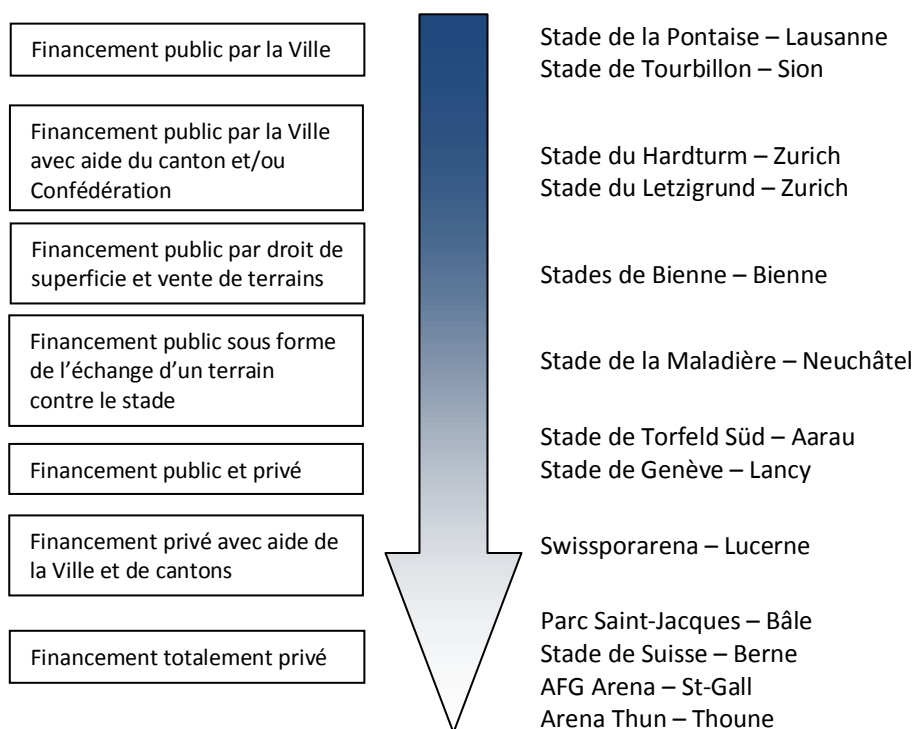


Figure 2 Type de financement des stades

Il faut toutefois nuancer l'absence totale du secteur public dans les quatre derniers cas. En effet, pour chacun de ces stades, la ville est propriétaire du terrain et l'octroie en droit de superficie à l'entreprise privée, gratuitement ou moyennant un montant beaucoup moins élevé que le prix du marché. Elle met donc à disposition un bien foncier qu'elle pourrait utiliser différemment, ce qui représente une forme de subvention.

Les avantages et inconvénients d'un financement public ou privé rejoignent ceux liés à la propriété. Un investissement de cette ampleur représente une charge considérable pour une ville mais lui permet de conserver une certaine liberté dans la réalisation, l'exploitation et la maintenance de l'infrastructure, pouvant répondre à ses objectifs politiques et de service public comme elle l'entend. Dès lors, un financement mixte public et privé ou l'échange d'un financement privé



contre un terrain public peut s'avérer être une bonne solution. La ville limite sa participation mais reste impliquée dans le processus et peut ainsi contrôler en partie les opérations.

Aucun stade n'a réellement été réalisé sous la forme d'un PPP en Suisse

De nombreuses villes affirment avoir réalisé ou vouloir réaliser leur stade en ayant recours à un partenariat public-privé (PPP). Ce terme, beaucoup employé aujourd'hui, doit néanmoins être utilisé avec précaution. Bien que sa définition soit large, le PPP comporte certains aspects caractéristiques. Depuis des siècles, les entreprises privées participent à la fourniture de services publics, sans que cette participation ne prenne toutefois la forme d'un partenariat. Dans un PPP, l'Etat garde un certain contrôle sur les bénéfices que le privé peut réaliser par l'exploitation de surfaces commerciales autour d'un stade, ou du stade lui-même.

Selon l'OCDE, un PPP peut être défini comme *un accord entre l'Etat et un ou plusieurs partenaires privés en vertu duquel les partenaires privés fournissent un service selon des modalités qui permettent de concilier les buts de prestation poursuivis par l'Etat et les objectifs de bénéfice des partenaires privés, l'efficacité de la conciliation dépendant d'un transfert suffisant de risques aux partenaires privés*¹. Un exemple est le stade de la Maladière, dans lequel le partenaire privé n'assume aucun risque lié à l'exploitation du stade, ce qui devrait pourtant être la base d'un PPP. En effet, la Ville de Neuchâtel est confrontée à des difficultés financières pour la gestion de son stade, notamment depuis que l'équipe résidente, le Neuchâtel Xamax, a fait faillite, mais l'opérateur privé n'est pas du tout concerné par ce problème. Le résultat est que les répercussions financières, importantes, doivent alors être assumées par la Ville, alors qu'il s'agit d'un risque qui devrait typiquement être géré par le partenaire privé.

La question est toujours de savoir qui, du privé ou du public, est le plus à même de prendre en charge un risque. Une bonne gestion du risque est importante, car elle permet une détection précoce, une minimisation et une maîtrise des dangers, assurant l'avenir à long terme d'un projet et par là même la survie d'une organisation.

Si l'on se réfère aux définitions scientifiques, aucun stade n'a réellement été réalisé en partenariat public-privé en Suisse. Le premier projet de stade de Métamorphose, aux Prés-de-Vidy, n'en était d'ailleurs pas un non plus. En effet, dans le modèle prévu, la Ville assumait la plupart, voire la totalité des risques liés au stade. Le partenaire privé aurait simplement construit l'objet en échange d'un droit de superficie sur des surfaces commerciales, mais n'aurait eu aucune implication dans le fonctionnement du stade au-delà de sa construction.

Il est intéressant de comparer la situation financière des stades (voir tableau ci-contre). Le résultat n'est pas surprenant : la majorité des stades n'arrive pas à générer assez de revenus pour couvrir les frais d'exploitation. Les trois cas qui annoncent un résultat annuel équilibré ou des bénéfices sont des stades entièrement privés, exploités par une société professionnelle.

¹ OCDE (2008). *Les partenariats public-privé : partager les risques et optimiser les ressources*. Paris : OCDE, 141 p.

² Le Stade de Suisse n'a pas communiqué d'informations à ce sujet, mais il est fort probable que sa situation financière soit bonne.



Tableau 4 Situation financière des stades

	Situation financière	Propriétaire
Basel United AG	Résultat annuel équilibré ou bénéfice	Privé
Arena Thun AG	Résultat annuel équilibré	Privé
Swissporarena Events AG	Résultat annuel équilibré	Privé
FC St. Gallen Event AG	Déficitaire	Privé
Ville de Lausanne	Déficit annuel d'environ 650'000 francs	Public
Ville de Sion	Déficit annuel d'environ 1 million de francs	Public
Ville de Neuchâtel	Déficitaire	Public
Servette FC - Genève	Déficitaire	Mixte
Société du stade du Hardturm	Prévision d'un déficit annuel maximal de 8 millions de francs	Public
Ville de Zurich (Letzigrund)	Déficit annuel d'environ 9 millions de francs	Public
Sport + Event Holding AG - Berne	Inconnu	Privé
CTS - Bienne	Pas de prévisions à ce sujet	Public
Société du stade d'Aarau	Pas de prévisions à ce sujet	Public

2.3 Quatre façons d'exploiter un stade

L'exploitation des stades de cette étude se fait soit par la ville via son service des sports (Lausanne, Sion, Neuchâtel, Zurich – Letzigrund), soit par une société anonyme dont la ville est actionnaire (Bienne, Aarau, Zurich – Hardturm), soit par une société totalement privée (Bâle, Berne, St-Gall, Thoune, Lucerne). Le cas de Genève est à nouveau particulier puisque depuis 2011, c'est le club du Servette FC qui est l'exploitant du stade. C'est un cas unique en Suisse.

Tableau 5 Mode d'exploitation des stades

Ville	Société dont la ville est actionnaire	Société purement privée	Club résident
Lausanne	Bienne	Basel United AG (Bâle)	Servette FC (Genève)
Sion	Aarau	Stade de Suisse Wankdorf Nationalstadion AG (Berne)	
Neuchâtel	Zurich (Hardturm)	FC St. Gallen Event AG (St-Gall)	
Zurich (Letzigrund)		Arena Thun AG (Thoune)	
		Swissporarena Events AG (Lucerne)	

De manière générale, les entités chargées de l'exploitation sont aussi responsables de l'entretien et de la maintenance du stade.

L'exploitation d'un stade par une ville représente une implication financière considérable et les recettes d'exploitation dépendent en grande partie du succès de l'équipe de football résidente, sur lequel la ville n'a aucune influence. La ville peut utiliser le stade comme elle le souhaite, mais



une telle infrastructure est très difficile à rentabiliser, d'autant plus pour un acteur public qui n'est pas orienté gain et qui n'a pas forcément les compétences managériales nécessaires pour l'organisation d'événements, indispensables à la rentabilisation de l'objet.

L'avantage d'une exploitation par une société entièrement privée est que celle-ci, grâce à son expérience et son savoir-faire, peut commercialiser le stade et éventuellement le club de football aussi, ce qui permet non seulement de rembourser les investissements, mais aussi de déployer une activité économique lucrative dans l'enceinte. Ces sociétés organisent de nombreux événements tels que des banquets, repas, conférences, séminaires, visites du stade, réunions d'entreprises, rencontres des joueurs etc. L'utilisation de l'espace VIP, source indispensable de revenus, est également optimisée. Nombre de ces sociétés opératrices proposent à leurs sponsors ou aux entreprises intéressées des « packs » incluant une loge, des prestations de restauration et des prestations marketing en lien avec le club. Un tel système limite évidemment le droit de regard de la Ville sur le fonctionnement du stade.

Une alternative à ces deux types d'exploitation est la création d'une **société anonyme chargée de l'exploitation du stade**, dans laquelle la ville est représentée, souvent en tant qu'actionnaire majoritaire. Il est possible également d'intégrer l'équipe de football à cette société, comme le prévoit la Ville de Zurich pour le stade du Hardturm, le club étant le principal usager du stade et donc à même de participer aux décisions concernant son lieu et son outil de travail quotidien. **La création d'une société professionnelle spécialisée dans le secteur permet une optimisation de l'exploitation, notamment en raison du fait qu'elle est entièrement dédiée au fonctionnement du stade et à sa rentabilisation, contrairement à un service administratif qui doit assumer de nombreuses tâches parallèlement.**



Figure 3 **Loge avec vue sur le stade du Parc St-Jacques**

Le cas particulier du Stade de Genève, qui est exploité par le club du Servette FC, est une nouveauté en Suisse. Financièrement, le club a du mal à assumer cette tâche. Les équipes de football suisses n'ayant pas beaucoup de moyens, surtout à Genève, il est peu probable qu'elles puissent assumer la gestion d'un stade à long terme. De plus, cette vision à long terme est nécessaire pour exploiter un stade, qui doit vivre pendant plusieurs dizaines d'années. Par contre, un club de football a en général une vision à court terme, qui est de gagner un championnat. Ces deux perspectives peuvent dès lors entrer en conflit, par exemple lorsqu'il y a



des choix à faire concernant le budget à disposition. Une équipe de football pourrait être tentée de s'acheter un nouveau joueur au lieu de rénover une tribune. En cas d'exploitation par un club, ce point devrait être contrôlé afin que les ambitions du club ne nuisent pas à la bonne gestion de l'infrastructure.

2.4 L'importance des activités annexes

Il est très difficile pour une commune de financer une installation sportive d'envergure telle qu'un stade avec ses fonds propres. La recherche d'investisseurs privés est donc essentielle, mais les stades sont rarement attractifs financièrement. C'est en partie pour cette raison que de plus en plus de complexes multifonctionnels voient le jour. En effet, **les activités annexes représentent des sources de revenu supplémentaires, ce qui constitue un tout plus intéressant pour un opérateur privé.**

Une autre raison pour laquelle les autorités optent souvent pour un complexe multifonctionnel est la volonté de faire vivre le stade. En attirant du monde autour de l'enceinte, que ce soit dans des commerces, un fitness ou autre, le lieu devient animé, les gens ont connaissance de l'objet et des événements qui s'y déroulent, et pourraient ainsi avoir envie d'aller visiter le stade ou d'assister à un match.

Toutes les villes ne choisissent pas le même type de prestations pour faire vivre leur stade, certaines renonçant même à toute activité commerciale. Comme le montre le tableau ci-dessous, les activités autour des stades sont diverses, bien que la majorité d'entre eux soit liée à un centre commercial. La plupart sont aussi adjacents à des bureaux administratifs, souvent pour le service des sports ou pour la société d'exploitation du stade. D'autres n'hésitent pas à intégrer dans le complexe un service ou une activité pour lequel elles cherchaient une surface. C'est le cas d'un home pour personnes âgées à Bâle, d'un hôtel à Genève, de la caserne des pompiers à Neuchâtel ou du magasin IKEA à St-Gall.

Tableau 6 Activités annexes aux stades de football

	Centre commercial	Bureaux	Salles de conférence / espaces VIP	Parking souterrain	Logements	Salles de sport	Petits commerces	Autre
Lausanne								
Sion								
Bâle								Home
Genève								Hôtel
Berne								
Neuchâtel								Caserne
Zurich Letzigrund								
Zurich Hardturm								
St-Gall								IKEA
Thoune								
Lucerne								
Bienne								
Aarau								

Le choix d'une activité accompagnant un stade doit être le fruit d'une réflexion urbanistique complète, tenant compte notamment de la situation géographique du complexe. Le centre commercial est l'équipement annexe le plus courant. Toutefois, il ne peut pas être construit n'importe où, tout comme un parking souterrain. Les besoins du quartier environnant



l'infrastructure doivent être analysés, définissant ainsi les activités les plus appropriées. Dans le cas d'un centre commercial, ce choix peut être inadapté non seulement parce qu'il est susceptible de faire concurrence aux autres magasins déjà existants, mais aussi parce que si le besoin n'est pas là, il ne sera pas rentable financièrement et ne permettra donc pas de rentabiliser le stade, ce qui est souvent l'objectif principal. La Ville doit d'ailleurs être particulièrement attentive au conflit d'intérêts qu'elle aura à gérer, entre des promoteurs faisant dépendre la réalisation d'un stade d'importantes surfaces de vente et une vision urbanistique pouvant aller en sens inverse.

Un centre commercial n'est pas non plus l'activité qui se prête le mieux à accompagner le football. Dans le cas de St-Gall par exemple, la société d'exploitation doit tenir compte des horaires de fermeture des magasins pour organiser les matchs du FC St-Gall. Entre le flux de personnes qui quittent le centre commercial à sa fermeture et le flux qui entre dans l'enceinte pour assister à un match, il peut y avoir des problèmes, surtout liés à la circulation.



Figure 4 *Stade de la Maladière*

Un petit commerce d'alimentation destiné aux habitants et aux visiteurs du quartier, comme à Lucerne, peut être une bonne alternative pour répondre aux besoins sans être surdimensionné, mais sa participation à la rentabilité du stade est évidemment limitée.

Un équipement indispensable dans un stade aujourd'hui est un lieu dédié aux conférences, séminaires et autres réunions d'entreprises ainsi que des espaces VIP permettant notamment d'accueillir les sponsors. Selon les personnes interviewées, cette partie donne lieu sans conteste à la plus grosse part des revenus d'exploitation.

On ne remarque pourtant aucun lien particulier entre les activités du complexe multifonctionnel et la situation financière de la société ou du service chargé de l'exploitation du stade. Parmi les trois stades qui présentent des bénéfices ou un résultat équilibré, l'un dispose d'un centre commercial et d'autres activités spécifiques, un autre ne dispose que d'un centre commercial, et le troisième de logements. Tous disposent cependant d'espaces VIP modernes et fonctionnels. La formule du succès ne réside donc pas dans l'équipement annexe en



soi, mais sans doute dans le choix judicieux des activités ainsi que dans l'exploitation de celles-ci et du stade.

2.5 Différents types de contrat avec le club de football résident

Une équipe de football peut être impliquée de différentes manières dans l'exploitation d'un stade. Dans la majorité des cas, elle est locataire. Le montant de la location est défini selon les prestations incluses. Il sera différent si le club gère lui-même la publicité dans le stade, les buvettes, la billetterie et la sécurité intérieure, ou si la ville ou une société d'exploitation prend en charge ces prestations. Ces aspects peuvent être soit inclus dans le montant de location qui prend dès lors la forme d'un forfait, soit comptabilisés indépendamment sous forme de redevances. L'inconvénient du système de location est qu'en cas de problèmes financiers du côté du club, il peut devenir difficile pour lui d'assumer un loyer.

Tableau 7 Relation avec le club de football

Locataire	Intégré à la société	Exploitant
FC Lausanne-Sport	BSC Young Boys (Berne)	Servette FC (Genève)
FC Sion	FC St-Gall	
FC Bâle	FC Thoune	
Neuchâtel Xamax	FC Lucerne	
FC Zurich		
Grasshopper Club Zurich		
FC Biel-Bienne		
FC Aarau		

Dans d'autres cas, uniquement pour les stades privés, la société d'exploitation prend en charge toute la commercialisation du club et lui verse une redevance annuelle pour les droits de publicité, de billetterie et autres. Dans les quatre cas présentés dans le tableau ci-dessus (colonne du milieu), la redevance est fixe, et pour St-Gall, un montant peut s'y ajouter en cas de bénéfices de la société.

Ce système, moins transparent que celui de la location, peut être difficile à gérer, les clubs ayant toujours l'impression de ne pas recevoir assez d'argent. Cependant, un stade et un club gérés communément par une même société compétente dans ce domaine permet généralement une optimisation du rendement de l'exploitation. Il est d'ailleurs intéressant de souligner que sur les quatre sociétés d'exploitation qui fonctionnent selon ce système, trois présentent un résultat annuel équilibré.² La société exploitante a intérêt à soutenir son club, dont le succès est gage d'une bonne rentabilisation du stade.

Le dernier cas est celui du Servette FC qui est l'exploitant du Stade de Genève depuis 2011. Cela constitue un important soulagement pour la Fondation du Stade de Genève, qui était responsable de l'exploitation jusqu'alors, mais une charge considérable et peut-être trop lourde à porter à long terme pour le club.

2.6 Degré général de privatisation des stades

En regard de ce qui précède, une conclusion sur le degré général de privatisation des stades en Suisse peut être tirée. En regroupant les critères d'analyse présentés ci-dessus, on remarque que certains stades sont par principe plus « publics » que « privés ». Ainsi, les stades de la Pontaise à

² Le Stade de Suisse n'a pas communiqué d'informations à ce sujet, mais il est fort probable que sa situation financière soit bonne.



Lausanne, de Tourbillon à Sion et du Letzigrund à Zurich ont été financés par ces villes, qui en sont les propriétaires et les exploitantes et à qui le club de football paie une location tout comme n'importe quel autre utilisateur du stade. Le futur stade du Hardturm s'en éloigne légèrement en prévoyant la création d'une société anonyme pour l'exploitation du stade, dans laquelle la Ville de Zurich sera cependant l'actionnaire majoritaire, et donc toujours très impliquée. La Ville de Bienne adoptera le même système. Pour ces cinq stades, on peut parler d'un degré de privatisation nul à faible.

Le stade d'Aarau sera financé partiellement par une entité privée, à savoir le club du FC Aarau, et une société d'exploitation sera créée. Pour la Maladière, le financement a été assuré par des privés, en échange d'un terrain de la Ville. L'exploitation, en revanche, se fait uniquement par le Service des sports de Neuchâtel. Genève va plus loin dans l'intégration de partenaires privés puisque le stade est propriété de la Fondation du Stade de Genève, composée d'acteurs publics et privés. Cette même fondation a financé le stade. Le degré de privatisation de ces trois stades est moyen.

Enfin, les cinq derniers stades sont en propriété privée, ont été financés par des investisseurs privés et sont exploités par une entreprise privée. Le degré de privatisation est haut.

Tableau 8 Degré de privatisation des stades

	Propriété	Financement	Exploitation	Degré de privatisation
Stade de la Pontaise	0	0	0	0
Stade de Tourbillon	0	0	0	0
Stade du Letzigrund	0	0	0	0
Stade du Hardturm	0	0	1	1
Stades de Bienne	0	0	1	1
Stade de Torfeld Süd	0	1	1	2
Stade de la Maladière	0	2	0	2
Stade de Genève	1	1	2	4
Parc St-Jacques	2	2	2	6
Stade de Suisse	2	2	2	6
AFG Arena	2	2	2	6
Swissporarena	2	2	2	6
Arena Thun	2	2	2	6

Légende : 0 = public ; 1 = mixte ; 2 = privé

3 Perspectives pour Métamorphose

3.1 La tendance est aux stades « spécialisés »

La Ville de Lausanne réfléchit à la meilleure solution pour son nouveau stade, que ce soit au niveau de son emplacement ou de sa multifonctionnalité : faut-il un stade dédié uniquement au football ou bien un stade mixte football/athlétisme ? La présente étude ne propose pas de comparaison quant à la situation géographique des stades. Par contre, pour ce qui est de la



combinaison avec l'athlétisme, on observe que la tendance suisse pour les stades de Super League est de séparer les deux activités. Le seul cas de mixité est celui du Letzigrund, qui est une solution temporaire due au retard du projet du Hardturm pour l'Euro 2008. Autant du point de vue des joueurs que des spectateurs, la distance entre les gradins et la pelouse nuit fortement à l'ambiance lors des matchs. **Si la Ville souhaite rester dans cette lignée de stades de football « à l'anglaise » qui est prédominante en Suisse aujourd'hui, elle devrait disposer de deux stades, l'un pour le football, l'autre pour l'athlétisme.**

3.2 Choisir la bonne taille

Ces aspects font partie des premières questions à se poser, mais ils ne sont de loin pas les seuls. Un autre point important est la taille du stade. Pour la définir, il est nécessaire de déterminer dans quel but le stade va être construit. Prévoit-on d'y organiser de grands événements internationaux, ou des matchs de football de niveau européen ? La Ville de Genève, par exemple, a décidé de se doter d'un stade d'une capacité de 30'000 places pour pouvoir accueillir des matchs de l'Euro 2008. Cependant, depuis que cette manifestation a eu lieu, le stade a souvent l'air vide, ce qui pose surtout problème pour les matchs du Servette FC, le club résident. Les spectateurs sont regroupés dans certains secteurs, mais les nombreuses places libres donnent un effet de vide qui n'est pas favorable à l'ambiance. Cette capacité est tout de même parfois utile, notamment lorsqu'il s'agit d'organiser de grands concerts.



Figure 5 **Stade de Genève**

3.3 Quel type d'exploitation ?

Il est également important de réfléchir au type d'exploitation souhaité pour le futur stade. La volonté politique à Lausanne, qui est aussi la tendance en Suisse romande, est de laisser le secteur public impliqué dans l'exploitation du stade. Cependant, **les résultats montrent que les stades exploités par des entreprises privées ont une bien meilleure rentabilité financière que ceux qui sont en mains publiques.** Ce constat n'est pas surprenant, puisque la rentabilisation d'un stade nécessite une forte activité commerciale autour de l'objet, ce que des professionnels du marketing sont plus à même de développer qu'une collectivité publique. Ainsi, la Ville doit vraisemblablement se poser la question de savoir si elle veut garder le contrôle de son stade ou si elle veut tenter l'expérience de confier sa gestion à des professionnels du secteur privé. Une solution intermédiaire, de plus en plus utilisée, est la création d'une société d'exploitation dont la



ville est actionnaire unique ou majoritaire et qui, tout en éloignant la sphère politique, laisserait à la ville un certain contrôle des opérations. Il serait aussi intéressant de réfléchir à l'intégration du FC Lausanne-Sport dans cette société. Il peut en effet être légitime de représenter le club, dans la société d'exploitation, comme le prévoit la Ville de Zurich pour le Hardturm, étant donné qu'il est l'utilisateur principal du stade.

3.4 Financement, activités annexes et club de football

La question la plus importante est probablement celle du financement. Si la Ville de Lausanne ne veut pas financer le stade elle-même, il lui faut trouver un ou plusieurs investisseurs privés qui seraient soit membres de la société de propriété ou d'exploitation du stade (exemple de la Fondation du Stade de Genève), pour autant qu'une telle société soit créée, soit bénéficiaires d'un droit de superficie pour l'exploitation de surfaces commerciales ou destinées à toute autre activité privée. La Ville pourrait également recourir à un partenariat public-privé pour la réalisation de son stade. Le cas échéant, le ou les partenaires privés financeraient l'infrastructure et seraient chargés idéalement de la maintenance et de l'exploitation, en assumant une part de risques suffisante. En effet, faire supporter certains risques au partenaire privé le pousse à être le plus efficace et le plus efficace possible. De manière générale, en prenant une entreprise privée comme partenaire pour la réalisation d'un service public, l'Etat doit s'assurer qu'elle fournira ce service selon les objectifs qualitatifs et quantitatifs qu'il lui aura exposés. Le secteur privé étant par nature à la recherche du profit, il va tendre à réaliser les tâches qui lui sont confiées de manière la plus efficace possible, d'autant plus s'il est responsable d'un certain nombre de risques.

Si la Ville souhaite développer d'autres types d'activité que le football autour du stade, il est important de bien choisir leur nature, d'une part pour que le complexe final soit un lieu vivant et attrayant, d'autre part pour que ces activités génèrent suffisamment de revenus si la rentabilisation du stade en dépend. Comme le montre la présente étude, les centres commerciaux s'associent souvent à la construction d'un stade, mais d'autres activités sont possibles.

Concernant l'équipe de football, le FC Lausanne-Sport est pour l'instant locataire du stade et il gère lui-même les aspects de commercialisation du club. La Ville devra décider si elle souhaite continuer de cette manière, ou s'il serait envisageable que le club soit commercialisé par la société d'exploitation du stade, si toutefois la Ville optait pour la création d'une telle société. **Les exemples de stades dans cette étude montrent qu'une gestion conjointe du stade et du club permet une optimisation de l'exploitation.**

3.5 Conseils des personnes interviewées

Lors des entretiens menés dans le cadre de cette étude, certaines personnes fortement impliquées dans l'exploitation de stades ont proposé quelques recommandations ou critères importants à prendre en compte lors de la concrétisation d'un projet de stade. Ainsi, pour Christian Kern, membre du conseil d'administration d'Arena Thun AG et conseiller pour le stade de Torfeld Süd à Aarau, il est important que toutes les personnes impliquées dans le projet se mettent d'accord afin de pouvoir faire face aux oppositions des groupes environnementaux et les gérer le mieux possible. Il recommande également de ne pas raisonner de manière surdimensionnée et de réfléchir assez vite à un concept d'exploitation, particulièrement ce à quoi l'on veut destiner le stade en plus du football. Il suggère aussi, pour des questions de facilité, d'avoir un restaurateur principal pour tous les événements qui se déroulent dans le stade. De plus, il faut considérer la facilité d'accès au stade, notamment le nombre de places de parc. Christian Kern recommanderait à la Ville de Lausanne de fonder une société anonyme pour la propriété du stade, et une autre société pour son exploitation, dans laquelle la Ville serait représentée.



De son côté, Andy Mestka, chef Events et infrastructures de FC St. Gallen Event AG, ne trouve pas qu'un centre commercial soit l'activité idéale à annexer à un stade. En effet, les horaires d'ouverture des magasins sont une contrainte pour la société d'exploitation du stade, qui doit adapter le plan des matchs et l'organisation d'autres événements en fonction de ces horaires. Cela pose notamment des problèmes pour les transmissions télévisées. De plus, les personnes qui sortent du centre commercial et celles qui entrent dans le stade engendrent un important flux de trafic et nécessitent la mise en place d'un dispositif de sécurité conséquent.

Enfin, Thomas Ulrich, CEO de Basel United AG, conseille de faire particulièrement attention aux portails d'entrée et aux tourniquets. Les normes changeant régulièrement, il est judicieux de disposer d'une structure flexible. Il met également l'accent sur les loges VIP, qui représentent une part importante des revenus dans un stade. Il propose de permettre une sortie vers l'extérieur pour voir les matchs, par exemple par des portes vitrées qui donnent accès à un balcon.

4 Point de vue de l'auteur

Au terme de cette étude, le fonctionnement des principaux stades de Suisse est plus clair. Les différents schémas ont été présentés, ce qui permet d'observer des similitudes entre les stades ainsi que des tendances. Les trois projets de stades en cours, à Bienne, Aarau et Zurich, prévoient chacun que le stade soit propriété de la ville et que l'exploitation soit faite par une société appartenant – du moins en partie – à la ville. Après des stades entièrement privés qui ont vu le jour ces dix dernières années, les prochains semblent s'orienter plutôt vers une privatisation partielle, laissant aux villes un certain contrôle sur ces infrastructures.

Par contre, la tendance de développer des activités commerciales autour du stade ne faiblit pas. Zurich prévoit du logement, Bienne des magasins et Aarau les deux. L'importance et la nécessité de développer simultanément des activités publiques et privées sont toujours aussi présentes lorsque l'on réfléchit à un projet de stade.

En plus de ces activités, les stades analysés dans cette étude accueillent plus ou moins régulièrement différents types d'événements, culturels ou pour des entreprises, mais la fonction principale du stade reste dans tous les cas les matchs de football. Dès lors, plus l'équipe est victorieuse, plus les matchs attirent de spectateurs, ce qui reste le but premier de l'objet. Ce succès n'étant pas prévisible, l'importance des activités annexes et des événements au sein du stade réside justement dans le fait qu'ils permettent de compenser le manque de revenus lors d'une saison footballistique peu glorieuse. L'aléa sportif est un aspect qui a un impact sur l'attrait et la rentabilité du stade et doit donc être considéré.

Cette étude comparative a pour but de fournir une base de réflexion à la Ville de Lausanne ainsi qu'une vision globale du fonctionnement et du financement des stades en Suisse. Certains peuvent être pris comme exemple alors que d'autres illustrent des aspects qui peuvent poser problème. Il faut toutefois tenir compte du contexte dans lequel le stade est réalisé (taille de la ville et du stade, budget de l'équipe de football, situation géographique, possibilités d'activités annexes notamment).

De manière générale, il ressort clairement que les stades hautement privatisés ont une meilleure situation financière que les stades gérés par le secteur public. Un stade privé serait une bonne solution pour la Ville de Lausanne, car il générerait probablement une efficience et une rentabilisation qu'elle ne pourrait pas atteindre. De plus, cela permettrait à la Ville de se montrer innovante, étant donné qu'aucun stade romand n'est totalement privé.

Si toutefois la Ville souhaite garder un certain contrôle sur son futur stade, elle devrait :



- créer une société pour la propriété du stade, et éventuellement de l'ensemble du complexe, dans laquelle elle aurait une position dominante, et pour laquelle sa représentation au sein du conseil d'administration serait assurée exclusivement – ou en tout cas majoritairement – par des personnes choisies pour leurs compétences dans ce domaine d'activité ;
- créer une société pour l'exploitation du stade, détenue à 100% par la société de propriété, dans laquelle des professionnels seraient chargés de la commercialisation, du marketing, de l'organisation d'événements, de l'entretien et de la maintenance.

Elle pourrait également recourir à un partenariat public-privé, mais il serait alors indispensable de définir précisément ce qu'elle entend par ce terme. Comme nous l'avons vu, de nombreuses villes suisses prétendent avoir réalisé leur stade sous cette forme, alors qu'il ne s'agit en fait pas de vrais PPP mais de simples contrats de marché public, qui coûtent finalement plus cher que prévu à la collectivité. Un PPP peut être une bonne solution, à condition que la Ville réfléchisse à la question de manière à la fois globale et approfondie, de préférence en collaboration avec un expert, avant d'établir le contrat.

Il sera important de discuter avec le FC Lausanne-Sport de sa commercialisation. Celui-ci devra donner son avis sur l'éventuel regroupement des activités de commercialisation du club et du stade au sein de la société d'exploitation. **Cette solution est à recommander, puisqu'elle semble favoriser la rentabilisation du stade.**

Concernant les activités annexes, la Ville devrait faire étudier cette question par un expert afin d'avoir des propositions d'activités économiques adaptées.

Lausanne devrait également considérer l'option du *namings*, qui permettrait de bénéficier d'un revenu annuel non négligeable. A l'instar de ce qu'avait prévu la Ville de Zurich avec la FIFA, Lausanne pourrait profiter de son statut de capitale olympique pour envisager un partenariat avec le CIO ou l'UEFA, qui ont leurs sièges dans la région. Le nom d'une institution sportive de renommée mondiale contribuerait sans doute à la notoriété et au rayonnement du stade dans le monde sportif.

Concrètement, la Ville pourrait s'inspirer du modèle de l'Arena Thun pour son stade, bien que celui-ci soit hautement privatisé. Le projet d'Aarau, qui n'est pas encore très avancé, est également à suivre avec attention puisqu'il s'inspire lui-même de l'Arena Thun tout en restant en mains publiques.



5 Annexe : les stades en détail

5.1 Lausanne – Stade de la Pontaise



5.1.1 Informations générales

Situé au nord de la Ville de Lausanne, le stade de la Pontaise est le plus vieux stade de Suisse dans lequel une équipe de Super League évolue. Construit en 1954, il compte environ 15'700 places assises, mais 10'000 pour les matchs du Lausanne Sport en raison des nouvelles normes de la Swiss Football League.

Il s'agit d'un stade mixte football/athlétisme qui héberge également les bureaux du Service des sports. Chaque année depuis 1977, il accueille le meeting Athletissima.

5.1.2 Fonctionnement

La Ville de Lausanne est propriétaire du stade et le Service des sports est chargé de son exploitation et de l'entretien. Les clubs d'athlétisme et de football paient chacun un loyer pour utiliser l'infrastructure, mais la Ville aide à la location en fonction du nombre de jeunes dans les clubs. Lors d'autres événements, comme des concerts ou des événements sportifs, l'organisateur paie des frais de location pour l'installation et la remise en état.

Pour les matchs du Lausanne Sport, le club gère les activités liées au bon déroulement du match, comme la billetterie, la sécurité intérieure et les buvettes.

5.1.3 Aspects financiers

Le montant total des crédits octroyés par la Ville pour la construction du stade de la Pontaise, qui s'est faite en trois phases, s'élevait à l'époque à environ 7 millions de francs.

Aujourd'hui, les frais d'exploitation annuels varient entre 700'000 et 800'000 francs. Les revenus se limitent aux recettes de location du stade aux clubs sportifs et à l'armée pour le recrutement ainsi qu'à certaines activités ponctuelles (concerts). Il faut compter environ 650'000 francs d'excédent de charges annuel pour la Ville.

Il est important de remarquer que plusieurs prestations liées aux activités dans le stade ne sont pas comptabilisées dans les frais d'exploitation mais réalisées sur les heures de travail du personnel de la Ville. C'est le cas notamment de l'installation et du démontage des barrières lors des matchs ou autres événements, mais aussi des modifications nécessaires de l'enceinte pour



passer du football à l'athlétisme (qui se chiffre à 56'000 francs pour Athletissima par exemple). Ces coûts atteignent un total de 100'000 francs en moyenne.

5.1.4 *Implication des pouvoirs publics*

La Ville est totalement impliquée dans le financement et l'exploitation du stade. Le Canton de Vaud via le Sport-Toto mais aussi la Confédération ont déjà alloué des subventions pour certains travaux de rénovation.

5.1.5 *Spécificités*

Il n'existe pratiquement plus de grand stade mixte football/athlétisme en Suisse. A part Lausanne, le deuxième cas est le Letzigrund à Zurich, mais pour lequel le football sera déplacé dans le nouveau stade du Hardturm³, prévu pour 2017. Si la Ville devait garder cette configuration pour le nouveau stade, ce serait donc un cas unique.

5.2 **Sion – Stade de Tourbillon**



5.2.1 *Informations générales*

Le stade de Tourbillon, à Sion, a été construit en 1968 et subit depuis 2006 d'importantes rénovations qui devraient durer jusqu'en 2013. Sa capacité actuelle est de 15'000 places. Situé au cœur du centre sportif de Tourbillon, dans le quartier de Vissigen, il est entouré d'une patinoire publique en plein air, d'un centre équestre, de courts de tennis et d'un jardin des neiges.

5.2.2 *Fonctionnement*

En 1960, la Coopérative de Vissigen a été créée pour promouvoir la construction d'un nouveau stade. Pour des raisons financières, cette coopérative s'est dissoute en 1972. Les infrastructures sont donc passées en propriété de la Ville de Sion.

Aujourd'hui, la Ville est donc propriétaire du stade. Elle est chargée de l'entretien et de la maintenance de l'infrastructure ainsi que de la sécurité extérieure et de la gestion du trafic lors des matchs du FC Sion ou d'autres événements importants.

³ Le nom officiel du nouveau stade n'est pas encore connu.



Le FC Sion s'occupe des aspects d'exploitation directement liés aux matchs : organisation des matchs auxquels il participe et de matchs internationaux, billetterie, buvettes, sécurité intérieure, marketing, publicité, espaces VIP.

Le club paie un montant forfaitaire de 150'000 francs par année à la Ville pour la location du stade et les frais engendrés par les matchs (entretien de la pelouse, nettoyage, sécurité extérieure, etc.). Ce montant peut être revu en cas de relégation du club. La Ville ne prend aucune redevance sur le bénéfice généré par les cantines et la publicité dans le stade.

Lors de matchs organisés par le FC Sion mais dans lesquels il ne joue pas, le club paie un montant supplémentaire à la location pour les frais occasionnés.

Concernant les concerts, il y en a eu beaucoup jusqu'en 2008, mais plus depuis. La Ville a l'intention d'organiser plus de manifestations, sportives et non sportives, dans le stade.

5.2.3 *Aspects financiers*

En 1965, l'autorisation de construire le nouveau stade a été délivrée sur la base d'un devis de 1,6 million de francs (1,1 à la charge de la Ville, 500'000 pour la Coopérative de Vissigen), avec l'aide également du Sport-Toto et du canton du Valais. Le crédit de construction a été dépassé de 600'000 francs. Depuis, le stade a été en continuelle transformation (mises aux normes, gradins, éclairage etc.), surtout en 1986 avec une importante rénovation qui donnera au stade sa structure actuelle. Pour ces gros travaux, le devis de 5,275 millions a aussi été dépassé. Au total, de 1986 à 1996, l'investissement communal s'élève à environ 8 millions, auxquels il faut ajouter les frais d'exploitation.

Dès 2006, d'importantes rénovations ont été prévues en trois phases pour répondre aux exigences de la Swiss Football League pour les matchs de Super League mais également à celles de l'UEFA pour les premiers matchs de Coupe d'Europe. La première étape a été réalisée en 2007-2008 avec un investissement de 3,5 millions, homologuant la capacité du stade à 16'263 spectateurs. La deuxième phase a eu lieu jusqu'en 2011 (modification de tribunes, des places assises, installations de sanitaires, etc.) et la troisième devrait se terminer en 2013. Ces deux dernières étapes vont coûter 9,5 millions et sont prévues aux budgets des exercices concernés jusqu'en 2014 en tant que dépenses liées aux obligations relatives à l'exploitation du stade. Au total, entre 2006 et 2013, un investissement de la Ville de 13 millions aura été nécessaire.

Un complément d'investissement, à discuter avec le club, est prévu pour les parties VIP, accueil et secteurs commerciaux dont l'activité n'est pas du ressort de la commune. Pour qu'il puisse y avoir des activités commerciales rentables autour des événements sportifs, le club a besoin de locaux et d'équipements qui permettent l'accueil et la visibilité souhaités par les partenaires et les sponsors. La Ville estime que cette part de l'investissement doit rester à la charge du club.

Actuellement, la location du stade est facturée 150'000 francs par année au FC Sion. Ce montant comprend la mise à disposition d'un stade à l'année, toutes charges comprises, voirie, circulation et police municipale incluses.

Le centre sportif de Tourbillon génère un excédent de charges annuel de plus d'un million de francs, dû en majeure partie au stade, sans compter la voirie et la police les jours de match. En effet, bien qu'elles soient comprises dans le montant forfaitaire facturé au club, ces prestations ne se retrouvent pas directement dans les comptes liés au stade et peuvent donc être considérées comme des prestations en nature non comptabilisées.

5.2.4 *Implication des pouvoirs publics*

Comme le montrent les informations ci-dessus, la Ville de Sion est quasi totalement impliquée dans le financement et l'exploitation du stade de Tourbillon. Une demande a été faite au niveau



cantonal, pour un soutien financier à hauteur de 30%, car le stade est considéré comme une installation sportive d'importance cantonale. Celle-ci a été acceptée et un vote sur l'année d'entrée en vigueur de ce changement dans la Loi cantonale sur le sport aura lieu prochainement.

5.2.5 *Spécificités*

La particularité de ce stade est que l'on a vraiment l'impression qu'il y a un fort lien sentimental entre la Ville de Sion et le stade de Tourbillon. La Ville s'implique totalement pour mettre à la disposition de son club des installations correspondant au niveau de jeu dans lequel il entend évoluer. La Ville refuse toutefois de « se muer en acteur direct de la vie commerciale », laissant ce rôle au club.

Il faut également remarquer que depuis la construction du stade, un réel pan de ville s'est formé autour de l'infrastructure sportive. De grands immeubles se sont construits en hauteur, hébergeant une importante densité de population.

5.3 **Bâle – Parc Saint-Jacques**



5.3.1 *Informations générales*

Le Parc Saint-Jacques, situé au sud-est de la Ville de Bâle, fut le premier stade multifonctionnel de Suisse. Inauguré en 2001 avec une capacité de 30'000 places, il a été agrandi en prévision de l'Euro 2008 avec la construction d'un troisième étage permettant d'atteindre un total de 40'000 places. Aujourd'hui, ce nombre de places vaut pour l'organisation de concerts, mais il faut compter entre 38'000 et 39'000 places pour les matchs de football, en fonction du type de match. En moyenne, 600'000 spectateurs font vivre le stade chaque année, dont environ 500'000 pour le football.

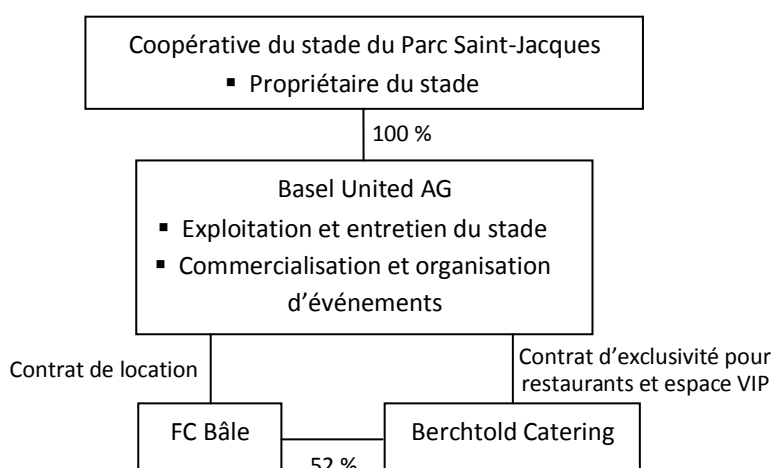
Le stade se trouve au cœur d'un complexe comportant une résidence pour personnes âgées, des bureaux, un centre commercial et un musée dédié au FC Bâle.

5.3.2 *Fonctionnement*

La société coopérative du stade du Parc Saint-Jacques est propriétaire du stade et bénéficie de la part de la Ville de Bâle d'un droit distinct et permanent de superficie (DDP) à un taux annuel très favorable. Le stade représente 80% du complexe et est entièrement privé. Il est exploité par Basel United AG, détenue à 100% par la coopérative. Basel United AG est responsable de



l'exploitation et de l'entretien du stade, ainsi que de la commercialisation en organisant des événements à l'intérieur de l'enceinte.⁴



Basel United AG s'occupe également du *catering*. Elle a des contrats avec plusieurs fournisseurs pour les buvettes, alors qu'un restaurateur (Berchtold Catering) a l'exclusivité pour les deux restaurants de l'enceinte et l'espace VIP. En août 2012, le FC Bâle a racheté 52% des parts de Berchtold Catering, devenant ainsi actionnaire majoritaire.

Dans ses espaces VIP, Basel United AG accueille entre 600 et 750 événements par année. Plus de 300 visites du stade sont organisées également. Toutefois, l'activité principale dans le stade reste le football avec les matchs du FC Bâle. Le club paie un montant forfaitaire à Basel United AG pour la location du stade (terrain et infrastructure) et pour une partie des droits de publicité. En effet, la société exploitante gère aussi la publicité au sein de l'infrastructure, sauf pour les panneaux défilants LED qui entourent le terrain, sur lesquels le FC Bâle décide quels sponsors s'affichent. À préciser que le club résident n'est impliqué dans l'organisation et la billetterie que pour les matchs dans lesquels il joue.

Concernant les loges VIP, les « premium lounge » (deuxième étage) sont gérées par le FC Bâle, alors que les loges plus prestigieuses du troisième étage sont en mains de Basel United AG. Celles-ci sont louées à l'année, pour trois ans minimum. Basel United AG ne procède généralement pas à un simple échange « publicité-argent » mais un package avec une loge et diverses prestations.

5.3.3 Aspects financiers

Le complexe a coûté 250 millions de francs, dont 50 millions pour le stade et 30 millions pour l'espace VIP. Le stade a été financé par la coopérative du stade du Parc Saint-Jacques, et le reste du complexe par la SUVA (40%), Winterthur Assurance (40%) et la caisse de pension des employés de la Ville de Bâle (20%).

Le montant de la location du stade au FC Bâle est confidentiel, mais il s'agit d'un montant relativement élevé tenant compte du succès et du potentiel de l'équipe. Les matchs de football du FC Bâle représentent environ 60% des revenus de Basel United AG. Le reste vient des loges

⁴ Basel United AG est aussi l'exploitante de la patinoire Saint-Jacques, située en face du stade, mais celle-ci n'est pas en mains de la coopérative.



VIP, des concerts, des événements business et d'autres matchs d'importance nationale ou internationale.

En plus du montant de la location, le club est soumis à une taxe sur les coûts effectifs engendrés par les matchs. Cette taxe est relative à la recette de la billetterie. Le club doit également verser aux autorités publiques des frais de sécurité extérieure, de gestion du trafic et d'utilisation des transports publics (car les billets d'entrée aux matchs donnent droit à l'utilisation gratuite des transports) en fonction du nombre de spectateurs.

En 2011, les revenus de la coopérative s'élevaient à 5'064'900 francs et les charges d'exploitation et amortissement à 5'037'381, donnant un bénéfice de 27'519 francs. La coopérative n'est pas orientée gain, c'est-à-dire que les bénéfices réalisés sont réinvestis dans le stade.

5.3.4 Implication des pouvoirs publics

La Ville de Bâle est propriétaire du sol et a accordé un droit de superficie à la coopérative propriétaire du stade. 20% des investissements pour le complexe viennent de la caisse de pension des fonctionnaires de la Ville. L'élévation des tribunes pour l'Euro 2008 a été subventionnée par Bâle-Ville et Bâle-Campagne à hauteur de 9 millions à fond perdu, car considérée comme un investissement d'importance cantonale.

5.3.5 Spécificités

Lors de concerts, le Parc Saint-Jacques pourrait accueillir plus de spectateurs, mais la capacité est limitée en raison du nombre restreint de sorties de secours. Ceci est dû aux voies de chemin de fer qui longent le stade d'un côté et qui rendent impossibles de telles issues.

La particularité majeure du stade de Bâle est l'énorme capacité financière du club et de la coopérative, grâce notamment au soutien financier de la mécène Gisella Oeri, ce qui contribue indéniablement au succès de l'équipe et, de ce fait, à la rentabilité du stade. Si le club venait à perdre en performance, Basel United AG compenserait cette perte de revenus (frais de location moins élevés, nombre de spectateurs réduit) par l'organisation de plus de concerts. Actuellement, il n'y a que très peu de concerts au Parc Saint-Jacques car en jouant au niveau européen, le FC Bâle a beaucoup de matchs en été. Il est donc impossible de bloquer le terrain une semaine pour un festival par exemple, comme cela se fait à Berne ou à Zurich.



5.4 Lancy – Stade de Genève



5.4.1 Informations générales

Le Stade de Genève, situé sur la commune de Lancy, a été inauguré en 2003 et compte environ 30'000 places. Un bâtiment de liaison comprenant des bureaux, des salles de conférences et un hôtel relie le stade au centre commercial et de loisirs de La Praille qui, en plus des commerces, abrite aussi un bowling, un fitness, une garderie et des restaurants.

L'année 2011 n'a pas été idéale en termes de spectateurs car il n'y a eu aucun concert. Le gros événement qui devait avoir lieu, le concert de Prince, a été annulé. Au total, quelques 140'000 personnes se sont rendues au stade durant l'année pour environ 20 événements – les matchs du Servette FC et un match international – donc environ 7000 spectateurs par match.

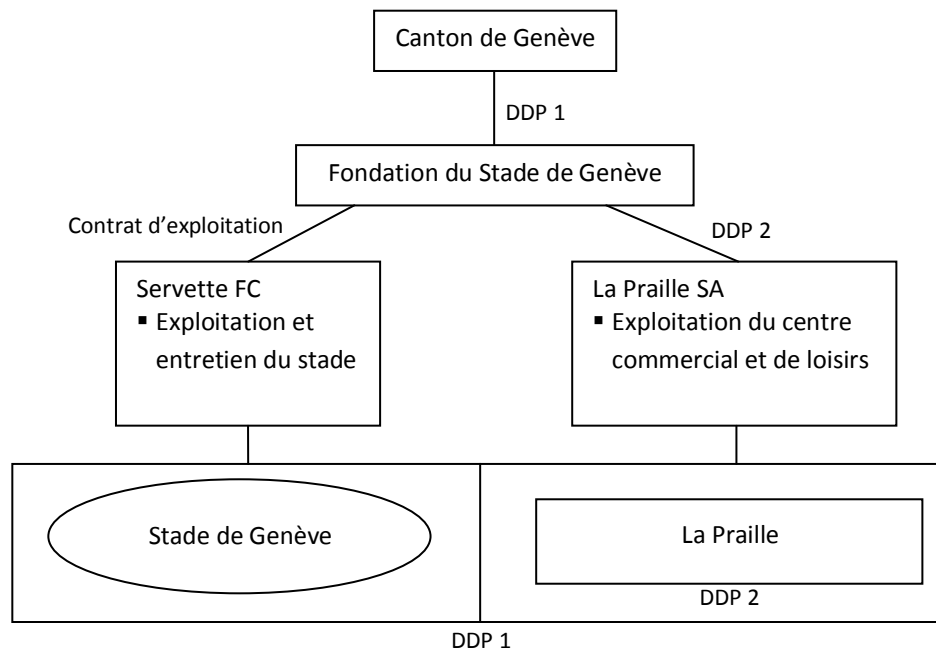
5.4.2 Fonctionnement

En 1998, la Fondation du Stade de Genève fut créée, dans le but notamment d'être propriétaire du nouveau stade et de l'aménager afin de favoriser la pratique et le développement du sport, particulièrement pour le Servette FC, mais aussi d'assurer la construction, le financement, la gestion et l'exploitation de l'infrastructure. Les membres fondateurs sont l'Etat de Genève, la Ville de Genève, le Crédit Suisse et la Fondation Hippomène, propriétaire du stade des Charmilles (ancien stade). La Ville de Lancy et Jelmoli sont venus compléter cette formation de base.

Le canton a octroyé les terrains pour l'ensemble du complexe à la Fondation en droit de superficie, qui les a elle-même mis à disposition du centre commercial La Praille SA sous cette forme.

Au départ, la Fondation était chargée de l'exploitation du stade, mais en 2011 le club a repris cette tâche sous forme d'un contrat de mise à disposition de 32 ans contre une redevance de 250'000 francs par année. Il est donc chargé de l'organisation d'événements dans le stade, sportifs et non sportifs, de la billetterie, du marketing, des VIP etc. Le club assume également la totalité des charges d'entretien du stade. Le rôle de la Fondation est alors de vérifier que le club entretienne le stade selon les normes et qu'il se donne les moyens de jouer au meilleur niveau suisse. Elle doit aussi continuer de gérer les relations contractuelles avec La Praille SA, qui n'ont pas été transmises. Enfin, elle reste responsable des comptes.

Le *catering* était d'abord géré par la société Compass, puis le Servette FC a racheté la créance du groupe afin d'exploiter lui-même les buvettes et stands de restauration.



5.4.3 Aspects financiers

L'ensemble du complexe a coûté 280 millions de francs, dont environ 102 millions pour le stade. Le coût prévu initialement était de 60 millions, mais au vu de la complète réadaptation du projet dans le but de pouvoir accueillir des matchs de l'Euro 2008 (notamment un changement de 18'000 à 30'000 places), les coûts ont évolué en conséquence. Le stade a été financé par les entités suivantes :

Etat de Genève	24 millions
Ville de Genève	3 millions
Ville de Lancy	6 millions
Confédération	7,8 millions
Crédit Suisse	20 millions
Jelmoli	36 millions
Souscription publique	3,8 millions
Commission cantonale du Sport-Toto	4,75 millions
Fonds d'équipement communal	18,8 millions
Compass	1 million
Autre	0,3 million

Ces chiffres comportent les investissements initiaux ainsi que d'autres qui se sont ajoutés en cours de chantier, comme la commune de Lancy qui a complété son investissement initial de 3 millions par 3 millions supplémentaires sous forme de prêt pour des équipements déterminés.

Une partie du loyer dû par La Praille SA (Jelmoli) à la Fondation pour le droit de superficie a été payée sous la forme d'une redevance capitalisée totale de 36 millions (650'000 francs par an sur 55 ans). Cette solution a permis à la Fondation de ne pas contracter d'emprunt comme cela avait été initialement prévu. A cette somme s'ajoute un loyer annuel de 150'000 francs, variable selon le chiffre d'affaires de La Praille SA.

Il est important de remarquer que tous les financements supplémentaires pour l'agrandissement du stade en vue de l'Euro 2008 devaient initialement être utilisés pour la gestion quotidienne et



l'exploitation du stade. Cela a joué un rôle important dans la mauvaise rentabilité actuelle du stade.

Les frais d'exploitation du stade s'élèvent en moyenne à un million de francs par année, tout comme les frais d'entretien. Ce montant total d'environ deux millions est à la charge du club. Généralement, les recettes d'exploitation ne permettent pas de couvrir les charges.

Le Servette FC n'est actuellement pas dans une situation financière saine, puisqu'il était récemment au bord de la faillite. L'exploitation du stade par le club, voulue par l'ancien président du club Majid Pishyar, était vue au départ comme une bonne solution pour toutes les parties. Cependant, avec les problèmes financiers qu'a connu le club et la démission du président, la question se pose aujourd'hui de savoir si le Servette FC peut continuer à assumer ce contrat, signé pour 32 ans, surtout avec l'entretien du stade qui représente une charge considérable presque impossible à assumer pour un club suisse.

5.4.4 *Implication des pouvoirs publics*

Les entités publiques ont grandement participé au financement de l'infrastructure, surtout le canton de Genève qui a investi 24 millions. Le canton est également chargé de la sécurité extérieure lors d'événements dans le stade, dont les conditions sont précisées dans un contrat avec le Servette FC.

Les villes de Genève et de Lancy ont participé à hauteur de 3 et 6 millions respectivement, alors que la subvention de la Confédération s'élève à 7,8 millions.

Ces acteurs, hormis la Confédération, ont chacun un ou plusieurs membres au Conseil de la Fondation. D'ailleurs, aujourd'hui, il n'y a plus que des représentants du secteur public dans le Conseil.

5.4.5 *Spécificités*

Genève a choisi de se doter d'un stade en prévision de l'Euro 2008, tout en sachant qu'opter pour un nombre de places relativement élevé était un choix risqué. Actuellement, le club joue ses matchs dans un stade pratiquement vide, ce qui n'est optimal ni pour les spectateurs, ni pour les joueurs. Par contre, c'est le seul endroit en Suisse romande où peuvent avoir lieu de grands concerts, des matchs internationaux de préparation ou des matchs de l'équipe de Suisse. Cette infrastructure a donc son utilité dans la région, malgré sa taille et le fait qu'elle ne soit pas toujours utilisée à pleine capacité. Le nombre de places dans un stade est donc un choix important pour lequel il faut bien définir l'objectif du futur stade et les implications y relatives.

La spécificité principale du Stade de Genève est qu'il est aujourd'hui totalement exploité par le club résident, le Servette FC. C'est le seul cas en Suisse. Pour un club qui aurait une bonne situation financière, cela pourrait être une bonne solution. Mais pour le Servette FC, qui dispose d'un des plus petits budgets de la League, c'est assez difficile pour l'instant. La volonté de l'équipe est d'augmenter le nombre de spectateurs lors des matchs. De plus, il y a un risque lié aux perspectives d'exploitation. En effet, un club de football fonctionne avec une stratégie à court terme (gagner le championnat), alors qu'un stade de football nécessite une vision d'exploitation sur le long terme, ce qui peut donner lieu à des conflits d'intérêts. Cependant, la Fondation du Stade de Genève remédie à cette problématique en procédant tous les deux ans à une expertise de l'infrastructure afin de voir si les investissements nécessaires sont faits. Genève fait ainsi office de laboratoire pour tester l'exploitation d'un stade par le club. A souligner qu'il est fort probable qu'en cas de moyens insuffisants, le Servette FC demande un soutien financier à la Ville ou au Canton.

Au sujet de l'exploitation du stade, on trouve une remarque intéressante dans le Rapport de la Commission de contrôle de gestion du Grand Conseil au sujet du Stade de Genève qui énonce,



dans les constats relatifs à l'exploitation du stade, que les premières expériences de la Fondation du Stade de Genève en matière d'exploitation montrent bien que l'on ne s'improvise pas exploitant de stade. Dès lors qu'il s'agit d'utiliser cette infrastructure à des fins polyvalentes, sportives et non-sportives, des compétences très particulières et plutôt rares sont nécessaires.

5.5 Berne – Stade de Suisse⁵



5.5.1 Informations générales

Inauguré en 2005, le Stade de Suisse se situe au nord-est de la Ville de Berne. Il compte environ 32'000 places et est situé dans le plus grand complexe multifonctionnel de Suisse. Celui-ci abrite un fitness, un night club et un centre commercial. En plus des matchs de football, le Stade de Suisse accueille en moyenne 1800 événements par année.

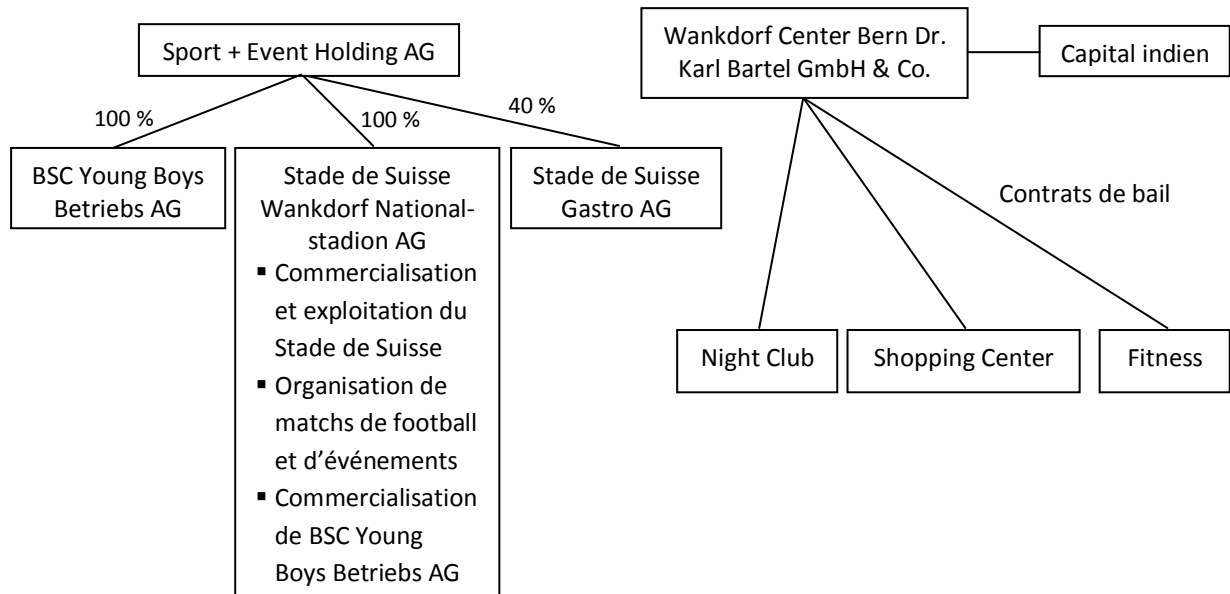
5.5.2 Fonctionnement

Le terrain, dont la Ville de Berne est propriétaire, a été cédé sous la forme d'un DDP, partagé en diverses propriétés par étages. Une partie contient le stade, propriété de Stade de Suisse Wankdorf Nationalstadion AG, détenue à 100% par Sport + Event Holding AG. Le complexe constitue l'autre partie du DDP dont sont propriétaires la Wankdorf Center Bern Dr. Karl Bartel GmbH & Co ainsi qu'un investisseur indien.

Sport + Event Holding AG détient également BSC Young Boys Betriebs AG et 40% de Stade de Suisse Gastro AG, l'entreprise chargée du *catering* au sein du stade. Stade de Suisse Wankdorf Nationalstadion AG est chargée de la commercialisation et de l'exploitation du Stade de Suisse (organisation de matchs et d'autres événements) ainsi que de la commercialisation de BSC Young Boys Betriebs AG.

Le club de football étant intégré au sein de la propriété du Stade de Suisse, il n'est pas locataire de l'infrastructure.

⁵ La plupart des informations relevant du financement et du fonctionnement du Stade de Suisse étant privées, la personne de contact a refusé l'entretien. Les données sont donc issues des informations disponibles dans les médias et dans le rapport de Peter R. Burkhalter de mars 2011 sur les structures juridiques des stades.



5.5.3 Aspects financiers

L'ensemble du complexe a coûté 350 millions de francs. Ce financement a été assuré par les sociétés Coop, Winterthur et Suva. Le coût du stade uniquement est confidentiel.

5.5.4 Implication des pouvoirs publics

A part la mise à disposition du terrain en DDP, le stade est entièrement privé et les autorités publiques n'ont aucun droit de regard sur l'exploitation.

5.5.5 Spécificités

Le Stade de Suisse est le seul cas en Suisse où le club de football est intégré à la propriété du stade.



5.6 Neuchâtel – Stade de la Maladière



5.6.1 Informations générales

Situé au bord du lac de Neuchâtel, à l'est de l'Université, le stade de la Maladière a été construit entre 2005 et 2007. D'une capacité de 12'000 places environ, il fait partie d'un complexe comprenant un centre commercial, des salles de sports, des bureaux et salles de conférences ainsi que la caserne des pompiers.

En raison des nouvelles exigences de la Swiss Football League, il a été décidé de construire un nouveau stade plutôt que de rénover l'ancien, option qui aurait coûté 20 à 25 millions. La Ville de Neuchâtel a souhaité être très transparente durant tout le processus, des premières idées jusqu'à l'aboutissement du projet.

5.6.2 Fonctionnement

La Ville de Neuchâtel a collaboré avec la société HRS Real Estate SA pour le financement et la construction du stade. Le principe a été de donner à l'entreprise une parcelle d'une valeur de 36 millions en échange d'un stade. HRS a donc financé et construit l'ensemble du complexe, à la suite de quoi la Ville est devenue propriétaire du stade et HRS des surfaces commerciales. Cette dernière a vendu 82,9% (tout sauf le stade) à la société Publicanto, constituée d'un partenariat issu des Caisses de pension Publica et Swisscanto. Aujourd'hui, la Coop est locataire du centre commercial et la Ville de Neuchâtel loue la caserne, les bureaux et les salles de sport.

Au sein du Service des sports, qui est chargé de l'exploitation du stade, il y a deux unités : l'une pour la promotion, qui s'occupe de l'événementiel, l'autre pour la maintenance, l'entretien, les aspects techniques liés au bon fonctionnement du bâtiment, notamment la préparation de la pelouse avant les matchs. Les clubs sportifs payent un loyer pour l'utilisation de l'infrastructure. Ce loyer comprend aussi des bureaux, les vestiaires ainsi que les loges et salons business à disposition pour l'année. Le club gère les contrats de location pour les VIP ainsi que la billetterie. Les matchs de football ont la priorité sur les autres événements comme les concerts. Lors d'événements, la Ville fournit tout le matériel nécessaire mais l'installation, le démontage ainsi que la sécurité intérieure sont du ressort du club ou de la société organisatrice.

Pour le *catering*, la Ville a un contrat avec l'entreprise Cinq Sens pour la majeure partie des événements. Elle bénéficie d'un retour financier car c'est elle qui s'occupe du mobilier, de l'installation et de la remise en état.



5.6.3 *Aspects financiers*

Théoriquement, le stade ayant été échangé contre un terrain d'une valeur de 36 millions de francs, cette somme est égale à son coût. Le coût effectif fut en fait d'environ 40 millions, entièrement assumé par HRS. Cependant, le Service des sports a dû faire une demande de crédit de construction pour l'équipement intérieur de ses bureaux et des locaux ainsi que pour le fonctionnement technique du stade. Ce crédit n'était pas prévu à la base, mais a été nécessaire en raison d'un manque de précision dans le contrat établi avec HRS. En effet, certains éléments avaient été désignés comme des exigences, mais d'autres figuraient sous les recommandations, ce qui fut le cas pour ces aménagements intérieurs. Les recommandations sont discutées avec l'entreprise de construction mais sont aux frais du destinataire s'il souhaite les appliquer.

Le Service des sports finance l'exploitation du stade et se trouve chaque année face à un excédent de charge. Cet excédent est d'autant plus important depuis que le club résident, Neuchâtel Xamax, a été mis en faillite début 2012. En effet, les recettes sont beaucoup moins importantes (loyer payé par le club, entrées de spectateurs), mais les charges d'entretien du stade sont toujours les mêmes. Les revenus actuels viennent du loyer payé par les clubs qui jouent actuellement à la Maladière, le Xamax en deuxième ligue interrégionale et le FC Bienne en Challenge League, des espaces business et VIP et des divers événements organisés dans le stade. Il n'y a pratiquement pas de concerts car le nombre de place n'est pas optimal : trop peu de places pour un concert important d'un grand artiste, mais trop de places pour un plus petit concert.

5.6.4 *Implication des pouvoirs publics*

Au niveau du financement, la Ville a dû prendre en charge l'aménagement de ses locaux et l'achat du matériel d'entretien (2,5 millions). Elle a en outre cédé un terrain d'une valeur de 36 millions de francs. Le Fonds du sport cantonal a financé l'écran géant.

Comme mentionné ci-dessus, la Ville exploite et entretient le stade via son Service des sports.

5.6.5 *Spécificités*

Ce qui fait la particularité du stade de la Maladière est sans aucun doute la vitesse à laquelle le projet a été réalisé. Tout s'est enchaîné très rapidement depuis les premières discussions en 2002. Une des raisons à cela est que les premiers échanges au sujet d'un complexe multifonctionnel à la Maladière se sont faits en petit comité afin d'éviter des fuites qui pourraient soulever des oppositions de principe. De plus, tous les aspects du projet ont été entamés en amont dans le but encore une fois d'éviter des oppositions. Ces précautions ont porté leurs fruits puisqu'il n'y a eu au final que deux oppositions qui ont pu être réglées rapidement. Une autre raison pour laquelle le projet a été réalisé très vite est la pression de la part des partenaires privés. En effet, pour eux, il était important que le complexe puisse ouvrir rapidement afin de pouvoir commencer à rentabiliser leur investissement.

Toutefois, cette rapidité d'exécution ne comporte pas que des avantages. En effet, certains aspects auraient dû être discutés plus en profondeur, avec une équipe plus étoffée, afin d'avoir une vision plus nuancée et détaillée. Cela se ressent dans les termes du contrat entre la Ville et HRS, qui ont parfois été élaborés « de bonne foi » selon la Ville, mais qui auraient dû être plus précis, comme la question des équipements intérieurs.

Une autre spécificité de ce stade réside dans le fait que sa construction a été limitée par la surface disponible. Situé au centre-ville, il n'y a pas beaucoup de dégagement autour et donc aucune « zone-tampon » souvent observée autour des stades.



5.7 Zurich – Stade du Letzigrund



5.7.1 Informations générales

Le stade du Letzigrund, situé dans la Ville de Zurich, date de 1925 et a été entièrement démoli en 2006, pour laisser place en 2007 à un nouveau stade portant le même nom. La Ville de Zurich a pendant longtemps disposé de deux stades, le Hardturm pour le football, le Letzigrund pour l'athlétisme et d'autres événements sportifs et culturels. Il était prévu que le Hardturm soit reconstruit dans l'optique d'accueillir l'Euro 2008. Cependant, le projet a pris du retard pour des raisons politiques et juridiques, et il n'aurait finalement pas pu être prêt pour l'événement européen. Les autorités ont donc décidé de se focaliser sur la rénovation du Letzigrund en l'adaptant aussi pour le football afin qu'il puisse recevoir des matchs de l'Euro.

Le nouveau stade du Letzigrund a une capacité de 25'000 places pour le football (étendue à 30'000 pour l'Euro), de 26'600 pour l'athlétisme et de 50'000 pour les concerts.

Il s'y déroule environ 300 événements par année, dont 48 publics en 2011, auxquels ont assisté un peu plus de 500'000 spectateurs.

5.7.2 Fonctionnement

La Ville de Zurich est propriétaire du stade et gère son exploitation via son Service des sports. Les deux clubs de Super League, le FC Zurich et le Grasshopper Club Zurich, paient un loyer pour l'utilisation du stade. Le troisième locataire principal est le Weltklasse de Zurich pour le meeting annuel d'athlétisme. Il y a également de nombreux concerts qui se déroulent dans l'enceinte, la plupart organisés par Good News Productions AG, qui paie un loyer pour organiser ces événements dans le stade. Les écoles et d'autres clubs sportifs utilisent aussi l'infrastructure.

Les clubs s'occupent des activités liées aux matchs, notamment la billetterie. Ce sont eux aussi qui gèrent les espaces VIP et la publicité.

Le *catering* est assuré par l'entreprise ZFV, restaurateur exclusif pour le Letzigrund.

5.7.3 Aspects financiers

La reconstruction du Letzigrund a coûté 110 millions de francs. Pour l'Euro 2008, 13 millions supplémentaires ont été utilisés pour l'augmentation du nombre de places. Le financement a été assuré en majeure partie par la Ville. La Confédération et le Fonds du sport cantonal ont chacun accordé une subvention de 8 millions.



Les frais d'exploitation sont relativement stables d'une année à l'autre. En 2011, les charges s'élevaient à environ 13,5 millions et les revenus à 4 millions, exposant la Ville à un déficit de 9,5 millions.

Les deux clubs ont chacun un contrat de location identique avec la Ville pour l'utilisation du stade, mais ce sont eux qui gèrent la billetterie. En plus des frais locatifs qui sont confidentiels, 10% des recettes de billetterie mais au minimum 475'000 francs sont dus comme intérêt. Les clubs paient aussi un forfait de 300'000 francs par année pour la mise à disposition des espaces VIP, avec l'obligation de travailler avec le restaurateur ZFV, et 95'000 francs pour les droits de publicité dans le stade. Ils bénéficient d'un pourcentage sur le chiffre d'affaires du restaurateur ZFV.

Les coûts de sécurité intérieure et de nettoyage sont facturés aux clubs.

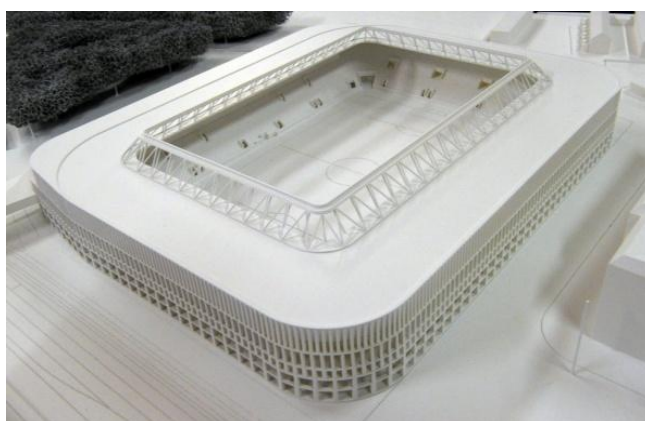
5.7.4 *Implication des pouvoirs publics*

Pour le stade du Letzigrund, l'implication des pouvoirs publics est totale. Le financement de l'infrastructure a été assuré par la Ville de Zurich, le canton de Zurich et la Confédération. L'exploitation est du ressort du Service des sports de la Ville qui en assume aussi les frais.

5.7.5 *Spécificités*

La particularité du Letzigrund est sa mixité avec l'athlétisme, comme pour le stade de la Pontaise, malgré le fait que la Ville de Zurich ait toujours voulu fonctionner avec deux stades. Cet arrangement était cependant indispensable en raison du retard dans le projet du Hardturm. De plus, il accueille actuellement deux clubs de Super League. Si les clubs jouent toujours au même niveau d'ici 2017, ce sera aussi le cas au stade du Hardturm. Cette situation est un avantage pour la Ville de Zurich qui bénéficie ainsi de deux loyers.

5.8 **Zurich – Stade du Hardturm⁶**



5.8.1 *Informations générales*

L'ancien stade du Hardturm a été démoli en 2009. Il aurait dû être remplacé bien plus tôt par un stade de 30'000 places permettant d'accueillir l'Euro 2008, intégré dans un complexe multifonctionnel avec des activités privées. Le peuple avait accepté le projet en 2003, mais celui-

⁶ Le nom officiel du futur stade n'est pas encore connu. En attendant, les autorités et les médias continuent de parler du « Projet Hardturm ».



ci n'a cependant jamais abouti pour des raisons juridiques. Les deux clubs d'élite de Zurich ont alors été déplacés dans le stade mixte du Letzigrund, reconstruit en 2007, où la compétition de football européenne a finalement eu lieu.

Lors de l'élaboration du premier projet, il y a eu beaucoup d'oppositions concernant les activités commerciales autour du stade. Celles-ci ont donc été abandonnées, suite à quoi la Ville n'a plus trouvé de partenaire privé intéressé à financer l'infrastructure. Elle a donc pris la décision d'apporter elle-même le financement.

La FIFA aurait dû investir 20 millions de francs pour le stade, en échange d'un droit de nom. Cependant, la Ville avait prévu un certain nombre de places debout, afin de répondre à la volonté des clubs. La politique de la FIFA étant de ne recommander que des places assises, elle s'est retirée du projet, mais a tout de même donné 20 millions à la Ville pour le « sport pour tous ».

Le nouveau projet du Hardturm comporte un stade d'environ 19'000 places, 154 logements, deux écoles maternelles, une garderie et un parking souterrain. Le lauréat a été désigné en octobre 2012 par la Ville et le peuple sera amené à voter sur ce projet au printemps 2013.

5.8.2 *Fonctionnement*

La Ville de Zurich sera propriétaire du stade. Pour son exploitation, une société va être fondée, dont la Ville sera l'actionnaire majoritaire. Le FC Zurich et le Grasshopper Club Zurich y seront également représentés. Ainsi, les deux clubs participent directement à l'exploitation du stade. Les décisions sont prises conjointement avec la Ville, qui dispose toutefois d'une majorité de voix. Un contrat de location sera probablement établi entre les clubs et la société exploitante dont ils font partie. L'avantage d'une telle structure est que les décisions pourront être prises bien plus vite qu'au niveau politique.

La société sera également chargée de l'entretien et de la maintenance du stade.

Il est prévu d'organiser des événements de petite à moyenne importance, allant des visites du stade avec apéro jusqu'à des conférences (environ 300 événements de ce type par année). De plus grandes manifestations telles que des concerts ne sont pas prévues au Hardturm mais auront lieu au Letzigrund. A long terme, l'idée est de voir si la société pourrait reprendre l'exploitation du stade du Letzigrund également, afin de profiter des synergies possibles, par exemple pour le personnel.

5.8.3 *Aspects financiers*

Le coût du projet s'élève à 330 millions de francs, dont 230 pour le stade et 100 pour les logements. Le terrain a été acheté à Crédit Suisse pour 50 millions. Il faut compter 30 millions pour l'assainissement du sol.

La Ville mettra le stade à disposition de la société d'exploitation pour 9,1 millions par année. Elle prévoit un déficit de maximum 8,3 millions par année.

5.8.4 *Implication des pouvoirs publics*

La Ville finance la majeure partie du complexe. Le fonds du sport cantonal apporte une subvention de 8 millions.

5.8.5 *Spécificités*

Comme pour le Letzigrund actuellement, le futur stade du Hardturm accueillera deux équipes qui jouent pour l'instant au plus haut niveau suisse. Les deux clubs seront intégrés dans la société d'exploitation du stade qui sera créée, l'actionnaire majoritaire étant la Ville de Zurich. Ainsi, avec



le nouveau projet, cette dernière entend changer la manière de gérer le stade et ses activités. Les décisions seront prises plus rapidement et le fonctionnement devrait être optimisé avec la participation des clubs.

Il s'agit aussi d'une décision stratégique pour la Ville. Avec une société anonyme, elle s'éloigne politiquement de la responsabilité du stade, notamment des événements sensibles tels que la violence lors des matchs.

5.9 St-Gall – AFG Arena



5.9.1 Informations générales

Le stade du FC St-Gall, l'AFG Arena, a été construit entre 2005 et 2008. Comptant environ 17'000 places assises, il fait partie d'un complexe qui comprend également un centre commercial et de loisirs, un magasin IKEA et des bureaux.

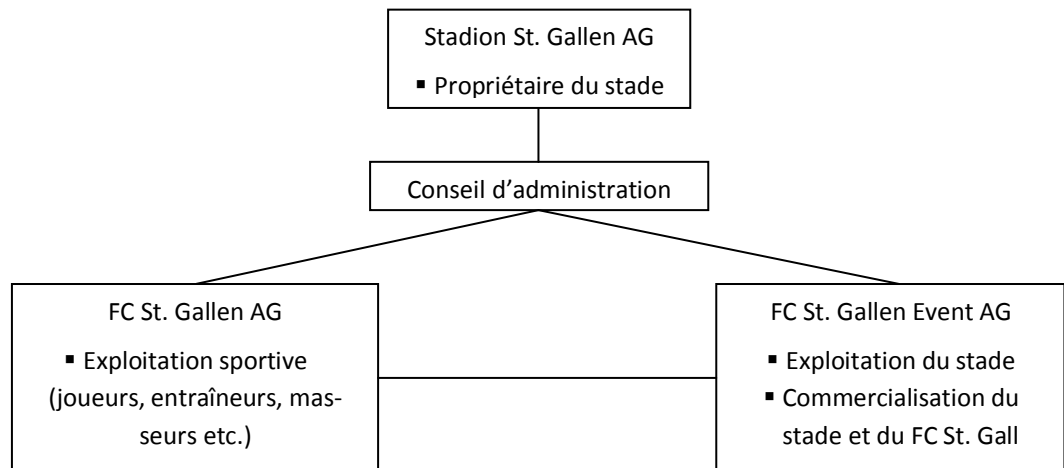
Chaque année ont lieu 20 à 22 représentations sportives, attirant environ 10'000 spectateurs par match. En 2011, un total d'un million de visiteurs dans le stade depuis l'ouverture a été atteint.

5.9.2 Fonctionnement

Stadion St. Gallen AG, société de capitaux propriétaire du stade, est à l'origine de sa construction, sur un terrain donné gratuitement par la Ville de St-Gall. Stadion St. Gallen AG a ensuite fondé la société FC St. Gallen Event AG, qui paie un droit de bail pour pouvoir exploiter le stade. Elle s'occupe de l'organisation d'événements, de la gestion des espaces business et VIP, mais aussi de la commercialisation de l'équipe résidente, le FC St-Gall, et de tout ce qui a trait aux matchs (billetterie, publicité, marketing). Ainsi, le FC St-Gall bénéficie d'un montant fixe de la part de FC. St. Gallen Event AG, couvrant les redevances liées à ses activités. A ce montant s'ajoutent les éventuels bénéfices de la société exploitante.

FC St. Gallen AG et FC St. Gallen Event AG sont supervisés par le même conseil d'administration.

Jusqu'à ce jour, il n'y a pas eu d'autres événements que des matchs de football dans le stade, mais des concerts sont prévus. Dans les salles de conférence et l'espace VIP, 2 à 3 événements ont lieu en moyenne chaque jour.



5.9.3 *Aspects financiers*

Le coût estimé pour la construction du stade était de 69 millions de francs. Finalement, il aura coûté environ 80 millions. Les investisseurs sont Jelvoli et IKEA, qui exploitent les surfaces commerciales du centre annexé au stade.

Le contrat de naming, avec l'entreprise Arbonia-Forster-Holding AG, signé pour 10 ans, rapporte environ 1 million par année à Stadion St. Gallen AG.

Les frais de fonctionnement sont confidentiels. Les activités de St. Gallen Event AG ne sont pour l'instant pas rentables financièrement, en raison de la forte charge d'intérêts que la société doit assumer. Récemment, elle était proche de la faillite, ce qui l'a poussée à demander une aide financière à la Ville, que celle-ci a refusée. Des investisseurs privés ont alors accepté d'apporter leur soutien, ce qui a permis de stabiliser la situation.

5.9.4 *Implication des pouvoirs publics*

La Ville de St-Gall a offert le terrain à Stadion St. Gallen AG pour la construction du nouveau stade. Aucune entité publique n'est membre de Stadion St. Gallen AG.

5.9.5 *Spécificités*

St-Gall a été la première ville de Suisse dans laquelle un stade porte le nom d'une entreprise. L'AFG Arena est le résultat d'un contrat de *naming* entre Stadion St. Gallen AG et Arbonia-Forster-Holding AG, entreprise spécialisée dans le domaine de l'équipement du bâtiment. En plus du nom, d'autres avantages sont proposés à AFG AG, notamment publicitaires ou encore une loge VIP.



5.10 Thoun – Arena Thun



5.10.1 Informations générales

Le stade Arena Thun, d'une capacité de 10'000 places pour les matchs de football, a été inauguré en 2011. Pour la première saison jouée dans ce stade, 114'000 spectateurs ont assisté à 18 matchs. Depuis son ouverture, un concert a été organisé, attirant quelques 20'000 spectateurs, qui est la capacité maximale pour les événements autres que les matchs de Super League.

L'enceinte du stade abrite également des bureaux. En face se trouve un centre commercial Migros. Une zone tampon sépare les deux bâtiments.

5.10.2 Fonctionnement

La propriétaire du stade est la Coopérative Arena Thun, dont font partie HRS, Arco et Migros. L'entreprise Arena Thun AG est chargée de l'exploitation du stade. Elle s'occupe également de la commercialisation du club, le FC Thoun, et lui verse pour cela une somme couvrant les droits de marketing et de billetterie. Ce montant correspond environ à 50% du budget du club. L'autre partie du budget vient des sponsors que le club doit s'occuper de trouver.

Arena Thun AG organise également des concerts, des événements d'entreprises, des séminaires et des conférences.

La Ville de Thoun dicte des normes de sécurité qui doivent être appliquées lors des matchs de football.

5.10.3 Aspects financiers

Le coût prévu pour le stade était de 38 millions de francs. Le coût effectif a finalement été de 45 millions. La Ville de Thoun est propriétaire du terrain, octroyé à la Coopérative Arena Thun en DDP à un taux très favorable.

Les frais de fonctionnement s'élèvent à environ 6 millions par année. Les revenus de l'exploitation du stade permettent en général à Arena Thun AG de couvrir ces coûts, sans toutefois faire d'importants bénéfices.

5.10.4 Implication des pouvoirs publics

En dehors de l'octroi gratuit du droit de superficie par la Ville et de la réglementation pour la sécurité extérieure lors des matchs, les autorités publiques ne sont pas impliquées dans le fonctionnement du stade.



5.10.5 *Spécificités*

L'Arena Thun se distingue sans doute par sa simplicité, liée notamment à sa dimension optimale tout à fait adaptée à la région. La proximité de la pelouse et la vue sur les Alpes donnent une ambiance particulière très appréciée du public et des joueurs.

5.11 **Lucerne – Swissporarena**



5.11.1 *Informations générales*

Le stade de Lucerne, appelé Swissporarena, fait partie d'un complexe comprenant des bureaux, deux tours de 88 et 77 mètres abritant un total de 330 logements, un centre sportif (piscine, fitness, salles de gym) et un petit magasin Migros destiné aux nouveaux habitants du quartier qui s'étend sur 50'000m². Les opérateurs du projet ont refusé de l'associer à un grand centre commercial, comme c'est souvent le cas en Suisse, afin de ne pas concurrencer les commerces environnants.

Inauguré en 2011, le stade a une capacité de 17'000 places. On compte en moyenne 14'620 spectateurs par match, pour 18 matchs par année. Depuis son ouverture, près de 500'000 personnes sont entrées dans le stade. Environ deux concerts ont lieu par année.

5.11.2 *Fonctionnement*

Stadion Luzern AG est propriétaire du stade et responsable de son entretien et de la maintenance. Swissporarena Events AG est chargée de l'exploitation et de la commercialisation du stade et du club de football, le FC Lucerne. Elle s'occupe également de l'organisation des matchs et d'autres événements dans le stade mais aussi dans l'espace business et VIP. La Stiftung Fussballsport Luzern est la bénéficiaire des droits de *naming* de Swissporarena. Enfin, la FC Luzern-Innerschweiz AG s'occupe des affaires footballistiques.

Les tâches de Swissporarena Events AG sont notamment l'organisation de la billetterie, la publicité et le marketing ainsi que la gestion des contrats avec les divers partenaires, notamment la Migros qui est le restaurateur exclusif pour le stade et les espaces business et VIP. Swissporarena Events AG étant chargée de tout ce qui concerne les activités du FC Lucerne, elle verse au club un montant fixe par match, indépendamment du nombre de spectateurs. Le club a la priorité d'utilisation du stade sur les autres événements.



Swissporarena Events AG ▪ Exploitation et commercialisation du stade et du club ▪ Organisation de matchs et d'événements	FC Luzern-Innerschweiz AG ▪ Responsable des affaires footballistiques
Stadion Luzern AG ▪ Propriétaire du stade ▪ Chargée de l'entretien et de la maintenance	Stiftung Fussballsport Luzern ▪ Bénéficiaire des droits de <i>naming</i>

5.11.3 Aspects financiers

L'entreprise Crédit Suisse a acheté le terrain pour un montant de 31,7 millions à la Ville de Lucerne, en échange du droit de construire. L'ensemble du complexe a coûté 250 millions, dont 100 millions pour le stade. Sa valeur initiale était fixée à 79,5 millions. En plus de l'investissement de Crédit Suisse, qui provient de ses fonds immobiliers Real Estate et Living, la Ville de Lucerne a investi 15 millions pour le stade, le FC Lucerne 20 millions et les cantons de Zoug, Obwald et Nidwald 1 million chacun.

Pour le reste du complexe, Migros a participé à hauteur de 34 millions (notamment pour les cuisines à l'intérieur de l'enceinte du stade) et la Ville de Lucerne de 5 millions.

Les 330 logements permettent à Crédit Suisse de rentabiliser l'investissement, et à la Ville de Lucerne de bénéficier de l'arrivée de nouveaux contribuables.

Les frais d'exploitation du stade par Swissporarena Events AG s'élèvent à environ 11 millions par année. Le but est d'arriver à un résultat annuel équilibré. Si des bénéfices se présentent, ils sont réinvestis dans le stade en passant par le fonds de rénovation que gère Stadion Luzern AG. Ce fonds est alimenté chaque année par Stadion Luzern AG.

Swissporarena Events AG doit assumer 4,4 millions de taxes annuelles, environ 25% de son budget, pour les dépenses publiques engendrées par les matchs. 570'000 francs sont versés à la police communale par année. Si un effort particulier est fait dans l'organisation des matchs, par exemple ne pas vendre de boissons alcoolisées certains jours sur demande de la police, celle-ci accorde à Swissporarena Events AG un rabais de 70'000 francs. 370'000 francs vont aux transports publics lucernois en financement des prestations qu'ils fournissent.

Le club de football ne paie pas de loyer pour l'utilisation du stade mais reçoit 600'000 francs par match de Swissporarena Events AG. Ce montant couvre la redevance de billetterie et de publicité notamment.

Les droits de *naming* rapportent 1 million par année pendant 10 ans à la Stiftung Fussballsport Luzern.

5.11.4 Implication des pouvoirs publics

La Ville de Lucerne a vendu le terrain à Crédit Suisse et a participé au financement du stade (15 millions), tout comme les cantons de Zoug, Obwald et Nidwald (1 million chacun). L'exploitation est entièrement privée.



5.11.5 Spécificités

La spécificité de la Swissporarena est le contrat de *naming* établi avec l'entreprise Swisspor, spécialisée dans l'enveloppe de bâtiments. Cette pratique, qui consiste à donner à une infrastructure sportive le nom d'une entreprise en échange d'une participation financière, est courante en Europe, surtout en Allemagne, mais encore peu utilisée en Suisse. St-Gall (AFG Arena) et Lucerne sont les seuls exemples.

Une autre particularité est la relation entre la société exploitante et le club de football. En effet, le club n'est pas locataire de l'infrastructure, mais reçoit une somme forfaitaire de Swissporarena Events AG qui utilise l'image du club pour certaines prestations.

Enfin, la Swissporarena se distingue par la mise à disposition d'une carte *cash* multifonctionnelle pour les spectateurs. Celle-ci peut être retirée et chargée dans les Migros de Lucerne et utilisée dans toutes les Migros de Suisse. Elle permet surtout de payer aux buvettes du stade lors des matchs ou autres événements, ce qui diminue considérablement le temps d'attente. On peut également l'utiliser pour payer son billet d'entrée aux matchs et elle est combinable avec un abonnement du FC Lucerne.

5.12 Bienne – Stades de Bienne



5.12.1 Informations générales

Le projet de stades de la Ville de Bienne comprend un stade de football de 6000 places, répondant aux normes de Challenge League, et une patinoire (stade de glace) de 7000 places. Ces deux stades, situés l'un à côté de l'autre, seront reliés par un espace couvert de 3000m². Ils seront construits à l'emplacement actuel du stade de glace, au nord-est de la Ville, alors que le stade de football de la Gurzelen sera démoli pour construire des logements. Le projet prévoit aussi une patinoire extérieure couverte et un centre de curling, quatre terrains d'entraînement pour le football ainsi que des commerces spécialisés et un magasin d'alimentation.

5.12.2 Fonctionnement

La Ville de Bienne restera propriétaire des deux stades. La société Congrès Tourisme et Sport (CTS) SA, détenue par la Ville à 100%, sera responsable de leur exploitation. C'est elle qui va devoir définir les relations contractuelles avec les clubs de sport. Cette société gère toutes les infrastructures sportives à Bienne, sauf ce qui relève des écoles.

Les événements autres que les matchs de football ou de hockey auront surtout lieu dans le stade de glace puisqu'il s'agit d'une installation fermée et chauffée.



Un concept de sécurité sera établi entre CTS et la police cantonale.

L'implication du club dans l'exploitation du stade de football va dépendre du loyer qu'il devra payer. Soit il sera élevé et comprendra toutes les prestations, soit il sera moindre mais des taxes et redevances s'y ajouteront, pour la publicité par exemple. Le montant des frais de location sera aussi déterminé en fonction du chiffre d'affaires des buvettes, gérées par le club.

Pour les équipements privés, la Ville de Bienne octroie à la société HRS, qui a remporté l'appel d'offres, un droit de superficie de 99 ans sur les terrains concernés.

5.12.3 Aspects financiers

Un total de 77 millions de francs est prévu pour l'ensemble du complexe, financé par la Ville de Bienne. Le stade de football, quant à lui, devrait coûter 25 millions. Ce financement sera possible grâce à la valorisation des surfaces. L'entreprise HRS sera soumise à un droit de superficie d'1,7 million par année ce qui assurera à la Ville un montant capitalisé de 44 millions. Des terrains situés dans le même périmètre ont été vendus à Rolex pour construire une usine, pour un montant de 12 millions. De plus, le projet bénéficie d'une subvention cantonale de 11 millions par le Fonds du sport. Enfin, la valeur des terrains où se situe le stade de la Gurzelen, qui va être démolie, est de 10 millions.

Les frais de fonctionnement du stade de football ont été estimés à environ 1 million par année, sans les charges d'investissement.

5.12.4 Implication des pouvoirs publics

L'implication de la Ville est relativement importante dans la mesure où elle sera (et est déjà) propriétaire des stades et actionnaire unique de la société d'exploitation. Le Fonds du sport cantonal subventionne le projet à hauteur de 11 millions.

5.12.5 Spécificités

Actuellement, le FC Bienne est contraint de jouer ses matchs au stade de la Maladière à Neuchâtel car le stade de la Gurzelen ne correspond plus aux normes de la Swiss Football League. Cependant, dès que la première pierre sera posée pour le nouveau stade, un effet suspensif leur permettra de revenir jouer à Bienne.

5.13 Aarau – Stade de Torfeld Süd



5.13.1 Informations générales

La Ville d'Aarau a un projet de nouveau stade de 10'000 places qui devrait voir le jour d'ici 2016. Ce stade, prévu pour remplacer l'actuel Brugglifeld, fait partie d'un projet urbain réaménageant le quartier industriel de Torfeld Süd. Autour du stade sont prévus des logements, des bureaux, des salles de sport, des restaurants et un centre commercial.

Après avoir refusé deux fois le projet, en 2002 et en 2004, le peuple l'a finalement accepté en 2007. Sans nouveau stade, le FC Aarau devrait abandonner tout espoir de jouer en Super League. Le lieu a été changé et la multifonctionnalité du projet améliorée, ce qui a finalement convaincu les citoyens. De plus, les associations environnementales et les partis politiques ont été intégrés en amont aux discussions afin de limiter les risques d'opposition.

Les discussions se font également avec le club de football. Il est important de discuter avec les joueurs, qui veulent toujours les meilleurs équipements possibles, afin de leur expliquer ce qui est possible et de les rendre attentifs au coût d'une telle infrastructure.

5.13.2 Fonctionnement

La Ville d'Aarau a mandaté l'entreprise HRS pour la construction du stade, que la Ville va acheter complètement équipé pour 36 millions. Une société, Stadion Aarau AG, a été fondée pour l'exploitation du futur stade.

Il est prévu que le FC Aarau paie un loyer à Stadion Aarau AG pour l'utilisation du stade.

5.13.3 Aspects financiers

Le coût prévu pour l'ensemble du complexe s'élève à 170 millions de francs, dont 36 millions pour le stade que la Ville va financer. Ce montant est déjà assuré par les contributions du Canton d'Argovie et du club, en plus de la Ville.

5.13.4 Implication des pouvoirs publics

Le financement du stade sera assuré principalement par la Ville et le Canton.

5.13.5 Spécificités

Le quartier de Torfeld Süd se trouve en plein centre ville d'Aarau. Le nouveau quartier aura donc une densité importante, le bâtiment le plus proche du stade étant prévu à seulement 30 mètres. Cette proximité va poser de nombreux problèmes techniques, notamment en ce qui concerne les sorties de secours.



5.14 Tableau récapitulatif

Lieu	Lausanne	Sion	Bâle	Grand-Lancy	Berne	Neuchâtel
Nom du stade	Stade Olympique de la Pontaise	Stade de Tourbillon	St. Jakob-Park	Stade de Genève	Stadion Wankdorf - Stade de Suisse	Stade de la Maladière
Année de construction	1954	1966-1968	1999-2001	2001-2003	2003-2005	2005-2007
Nombre de places	15'700	15'300	38'512	30'084	31'783	12'000
Altitude (en mètres) ¹	612	488	253	384	559	440
Surface des équipements annexes (en mètres carrés) ²	-	-	21'500	36'000	62'000	28'000
Composition	Stade mixte football/athlétisme	Stade de football, patinoire publique en plein air, centre équestre, courts de tennis, jardin des neiges	Stade de football, centre commercial, home pour personnes âgées, bureaux, musée	Stade de football, bâtiment de liaison (Event Center, bureaux administratifs, salles de conférence, hôtel), centre commercial et de loisirs (bowling, fitness, garderie, restaurants)	Stade de football, business center, centre commercial, parking souterrain	Stade de football, centre commercial, caserne de pompiers, salles de sport, bureaux, locaux, salles de conférence
Propriétaire du stade	Ville de Lausanne	Ville de Sion	Genossenschaft Stadion St. Jakob-Park	Fondation du Stade de Genève	Sport + Event Holding AG	Ville de Neuchâtel
Coût de construction total (en millions de CHF)	7.2	8 jusqu'en 1996, puis 13 depuis 2006	250	280	350	220
Coût de construction du stade (en millions de CHF)	7.2	21	90	102	inconnu	40
Coût par place	459	1373	2337	3391	inconnu	3333
Financier principal de la construction	Ville de Lausanne	Ville de Sion	Investisseurs privés	Fondation du Stade de Genève, Confédération	Investisseurs privés	Investisseurs privés
Exploitant du stade	Service des sports	Service des sports	Basel United AG	Servette FC	Stade de Suisse Wankdorf Nationalstadion AG	Service des sports
Rentabilité	-650'000	-1'000'000	bénéficiaire	déficitaire	inconnu	déficitaire
Implication des pouvoirs publics	Implication totale	Implication totale	La ville est propriétaire du terrain, octroyé en DDP	Les pouvoirs publics sont majoritaires dans la Fondation du Stade de Genève	La ville est propriétaire du terrain, octroyé en DDP	Implication quasi-totale
Relation avec le club de football	Le club est locataire du stade	Le club est locataire du stade	Le club est locataire du stade	Le club est l'exploitant du stade	Le club est commercialisé par la société d'exploitation du stade	Le club est locataire du stade

1: l'altitude est donnée approximativement, correspondant parfois à l'altitude au sol, de la pelouse ou des gradins.

2: chiffre indicatif, ne doit pas être utilisé pour la comparaison car selon les cas, il est difficile de définir ce qui fait partie du complexe ou pas.



Lieu	Zurich	Zurich	St-Gall	Thoune	Lucerne	Bienne	Aarau
Nom du stade	Stadion Letzigrund	Hardturm	AFG Arena	Arena Thun	Swissporarena	Stades de Bienne	Torfeld Süd
Année de construction	2005-2007	2015-2017	2005-2008	2010-2011	2009-2011	2013-2015	2013-2015
Nombre de places	25'000	16'000	19'568	10'000	17'000	6'000	10'000
Altitude (en mètres) ¹	409	398	650	560	450	445	382
Surface des équipements annexes (en mètres carrés) ²	-	56'000	37'000	15'000	1200 (logements)	65'000	pas encore défini
Composition	Stade mixte football/athlétisme	Stade de football, logements, parking souterrain	Stade de football, centre commercial et de loisirs, IKEA, bureaux	Stade de football, bureaux, centre commercial	Stade de football, logements, centre sportif (piscine, fitness, salle de gym), commerces, bureaux	Stade de football, patinoire, surfaces commerciales	Stade de football, centre commercial, salles de sport, restaurants, bureaux, logements
Propriétaire du stade	Ville de Zurich	Ville de Zurich	Stadion St.Gallen AG	Genossenschaft Arena Thun	Stadion Luzern AG	Ville de Bienne	Ville d'Aarau
Coût de construction total (en millions de CHF)	110	330	340	170	250	77	170
Coût de construction du stade (en millions de CHF)	110	150	80	45	100	25	36
Coût par place	4400	9375	4088	4500	5882	4167	3600
Financier principal de la construction	Ville de Zurich, Confédération, Fonds du sport	Ville de Zurich, Fonds du sport	Investisseurs privés	Investisseurs privés	Investisseurs privés, Ville de Lucerne, cantons de Zoug, Obwald et Nidwald	Ville de Bienne, Fonds du sport	Ville d'Aarau, Canton d'Argovie, FC Aarau
Exploitant du stade	Service des sports	Société de stade SA	St. Gallen Event AG	Arena Thun AG	Swissporarena Events AG	CTS SA	Société de stade SA
Rentabilité	-9'000'000	-8'000'000 max. prévu	déficitaire	équilibre	équilibre	-	-
Implication des pouvoirs publics	Implication totale	Implication quasi-totale	Le stade est entièrement privé, la Ville a offert le terrain	La ville est propriétaire du terrain, octroyé en DDP	La ville a participé au financement	Implication quasi-totale	Implication quasi-totale
Relation avec le club de football	Le club est locataire du stade	Le club est locataire du stade	Le club est commercialisé par la société d'exploitation du stade	Le club est commercialisé par la société d'exploitation du stade	Le club est commercialisé par la société d'exploitation du stade	Le club est locataire du stade	Le club est locataire du stade

1: l'altitude est donnée approximativement, correspondant parfois à l'altitude au sol, de la pelouse ou des gradins.

2: chiffre indicatif, ne doit pas être utilisé pour la comparaison car selon les cas, il est difficile de définir ce qui fait partie du complexe ou pas.



6 Personnes de contact

Lausanne – Stade de la Pontaise

Robert Mohr, Adjoint au chef du Service des sports

021 315 14 04, robert.mohr@lausanne.ch

Sion – Stade de Tourbillon

Blaise Crittin, Chef du Service des sports, de la jeunesse et des loisirs

027 324 12 61, b.crittin@sion.ch

Bâle – Parc Saint-Jacques

Thomas Ulrich, CEO Basel United AG

061 375 12 00, thomas.ulrich@baselunited.ch

Genève – Stade de Genève

Benoit Genecand, Président de la Fondation du Stade de Genève

076 422 28 64, benoit.genecand@bluewin.ch

Neuchâtel – Stade de la Maladière

Jean-Pierre Jaquet, Responsable du secteur terrains-exploitation du Service des sports

032 717 72 82, jean-pierre.jaquet@ne.ch

Zurich – Stade du Letzigrund

Urs Schmidig, Chef du Service des sports

044 413 93 12, urs.schmidig@zuerich.ch

Zurich – Stade du Hardturm

Urs Schmidig, Chef du Service des sports

044 413 93 12, urs.schmidig@zuerich.ch

St-Gall – AFG Arena

Andy Mestka, Chef Events et infrastructures FC St. Gallen Event AG

076 329 74 49, andy.mestka@fcsg.ch

Thoune – Arena Thun

Christian Kern, Membre du Conseil d'administration

079 424 27 32, c.kern@arenathun.ch

Lucerne – Swissporarena

Daniel Frank, Public Relations Swissporarena Events AG

041 317 09 14, d.frank@fcl.ch

Bienne – Stades de Bienne

François Kuonen, Responsable du Département de l'urbanisme

032 326 16 23, francois.kuonen@biel-bienne.ch

Aarau – Stade de Torfeld Süd

Christian Kern, Conseiller

079 424 27 32, c.kern@arenathun.ch