

Paris, le 8 novembre 2006

Avis n°2006-13 sur le projet de conception, de construction et d'exploitation du grand stade de Lille

Préambule : cet avis est rendu en application des dispositions de l'article L.1414-2 de l'ordonnance du 17 juin 2004, relative aux contrats de partenariat, et au vu des seules exigences fixées par ladite ordonnance.

0 - Objet

La communauté urbaine Lille Métropole (LMCU), qui exerce depuis le 1^{er} janvier 2002 la compétence « Equipements et réseaux d'équipements sportifs » souhaite doter l'agglomération Lilloise d'un nouveau stade. Cet équipement aura pour premier objet d'offrir au club de football résident, le LOSC, un cadre conforme à ses ambitions tant sur le plan national qu'en coupe d'Europe. Il devra en outre accueillir régulièrement d'autres manifestations sportives, culturelles ou récréatives de grande ampleur.

Le site définitivement choisi pour accueillir le futur stade est le site de la Borne de l'Espoir, situé sur les communes de Lezennes et Villeneuve d'Ascq.

LMCU envisage de recourir à un contrat de partenariat pour la réalisation et l'exploitation de cet équipement.

Cependant des décisions programmatiques majeures restent à prendre, c'est pourquoi le document d'évaluation préalable sur lequel porte cet avis prend en compte quatre options, qui diffèrent par le choix de la jauge (40.000 ou 50.000 places), et par les fonctionnalités retenues :

- stade monofonctionnel (football) de 40 000 ou de 50 000 places à la polyvalence limitée (pas de couverture, gradins fixes). La surface comprise entre 7 et 11 ha peut accueillir quelques espaces commerciaux situés dans l'enceinte (restaurant, boutiques).
- stade multifonctionnel de 40 000 ou de 50 000 places disposant d'une couverture fixe ou amovible et de gradins mobiles permettant de moduler la jauge. Il peut accueillir une grande variété d'événements. La surface est comprise entre 10 et 15 ha. Des activités diverses peuvent y être accueillies : hôtels, salles de conférences, commerces divers dont l'exploitation peut se poursuivre en dehors des périodes d'accueil d'événements par le stade.

I - Analyse juridique

L'article 14 de l'ordonnance n° 2004-559 du 17 juin 2004 a créé dans le code général des collectivités territoriales un chapitre IV intitulé « Les contrats de partenariat » comportant un article L 1414-2 ainsi rédigé :

« Les contrats de partenariat ne peuvent être conclus que pour la réalisation de projets pour lesquels une évaluation, à laquelle la personne publique procède avant le lancement de la procédure de passation :

a) Montre ou bien que, compte tenu de la complexité du projet, la personne publique n'est pas objectivement en mesure de définir seule et à l'avance les moyens techniques pouvant répondre à ses besoins ou d'établir le montage financier ou juridique du projet, ou bien que le projet présente un caractère d'urgence... ».

LMCU considère que le projet est à la fois urgent et complexe ; elle privilégie cependant le critère de la complexité.

I.1 Appréciation de l'urgence.

La communauté urbaine a dû renoncer à son projet initial d'extension du stade de football existant, « Grimonprez-Jooris », qui méconnaissait les règles d'urbanisme applicables et dont le permis modificatif a été pour ce motif annulé par le Conseil d'Etat. Or le club résident, qui évolue en ligue des champions, est contraint d'utiliser les infrastructures d'un club tiers pour répondre aux exigences de l'UEFA. LMCU estime que cette situation est constitutive d'une condition d'urgence. Cependant le club résident dispose en tout état de cause du stade actuel, qui sert pour les compétitions nationales. Seules les compétitions européennes contraignent le club à évoluer dans un autre stade. Si cette circonstance est dommageable au club, en terme financier et en terme d'image, il ne semble pas que la situation présente un caractère de gravité tel qu'elle puisse être constitutive d'une situation d'urgence au sens de l'ordonnance du 17 juin 2004.

Le caractère d'urgence ne paraît donc pas suffisamment établi en l'espèce.

I.2 Appréciation de la complexité.

La référence à la notion de complexité est transposée de la directive n°2004/18/CE du Parlement européen et du Conseil du 31 mars 2004, relative à la coordination des procédures de passation des marchés publics de travaux, de fournitures et de services. Cette directive autorise en effet le recours à une procédure appelée dialogue compétitif dans le cas de projets complexes.

Dans son considérant 31, la directive précise que :

« Les pouvoirs adjudicateurs qui réalisent des projets particulièrement complexes peuvent, sans qu'une critique puisse leur être adressée à cet égard, être dans l'impossibilité objective de définir les moyens aptes à satisfaire leurs besoins ou d'évaluer ce que le marché peut offrir en termes de solutions techniques et/ou de solutions financières/juridiques. Cette situation peut notamment se présenter pour la réalisation d'importantes infrastructures de transport intégrées, la réalisation de grands réseaux informatiques ou la réalisation de projets comportant un financement complexe et structuré, dont le montage financier et juridique ne peut pas être prescrit à l'avance. Dans la mesure où le recours à des procédures ouvertes ou restreintes ne permettrait pas l'attribution de tels marchés, il convient donc de prévoir une procédure flexible qui sauvegarde à la fois la concurrence entre opérateurs économiques et le besoin des pouvoirs adjudicateurs de discuter avec chaque candidat tous les aspects du marché. »

Par ailleurs, une fiche explicative sur le dialogue compétitif a été publiée par les services de la Commission européenne en janvier 2006, venant préciser notamment la notion de complexité.

Cette approche a été validée par le Conseil constitutionnel dans sa décision du 2 décembre 2004 n°2004-506 DC : *« l'urgence qui s'attache à la réalisation du projet envisagé est au nombre des motifs d'intérêt général pouvant justifier la passation d'un contrat de partenariat, dès lors qu'elle résulte objectivement, dans un secteur ou une zone géographique déterminés, de la nécessité de rattraper un retard particulièrement grave affectant la réalisation d'équipements collectifs ; il en va de même de la complexité du projet, lorsqu'elle est telle que, comme l'énonce le a) des deux articles critiqués, « la personne publique n'est pas objectivement en mesure de définir seule et à l'avance les moyens techniques pouvant répondre à ses besoins ou d'établir le montage financier ou juridique du projet ».*

Le projet présente une importante complexité fonctionnelle.

La réalisation d'un stade de grande capacité qui doit répondre à des contraintes et réglementations nombreuses présente des difficultés de réalisation. Celles-ci peuvent cependant être considérées comme insuffisantes pour faire reconnaître à elles seules la complexité du projet au sens de l'ordonnance. Mais à ces difficultés techniques vient s'ajouter incontestablement une complexité fonctionnelle : l'activité première de l'enceinte sera bien sûr le football et l'accueil du club résident ; mais le projet envisagé, surtout dans le cas du scénario le plus évolué, implique également une optimisation de l'exploitation à travers d'autres fonctionnalités qui ne sont pas liées à l'activité sportive : hôtellerie, activité de congrès, accueil de concerts ou autres évènements... Or l'optimisation de l'exploitation du stade dépend étroitement des solutions qui seront proposées par les candidats et qui pourront combiner divers éléments (notamment couverture du stade, gestion de la pelouse, dimensionnement des espaces et des équipements annexes ...).

Le montage juridique et financier est intrinsèquement complexe.

Cette complexité est directement liée à la question de l'exploitation optimale de cet équipement. L'économie du projet repose sur une diversification des recettes du partenaire privé, à travers une optimisation des recettes annexes découlant d'activités accessoires. De plus un optimum doit être trouvé dans la répartition des risques entre les divers acteurs pour chacune des activités, principales et annexes. Enfin un facteur de complexité juridique du montage résulte de la présence d'un club « résident », qui rend nécessaire de prendre en compte dans le contrat la gestion de l'interface entre les responsables du club et le titulaire du contrat de partenariat, notamment pour l'organisation des évènements de masse dans l'enceinte sportive.

Le projet tel qu'il est présenté paraît bien présenter un caractère de complexité tel que l'exige l'article 2 de l'ordonnance du 17 juin 2004 portant sur les contrats de partenariat.

Le recours à la procédure de dialogue compétitif, qui découle du caractère de complexité du projet, paraît particulièrement opportun pour ce projet.

II – Analyse comparative

II.1 Appréciation des objectifs du projet.

Le choix d'un mode de réalisation et d'un mode de gestion appropriés s'appuie sur une étude de pré-programmation détaillée (document distinct de l'évaluation préalable, mais réalisé en parallèle) qui comporte en particulier une analyse comparative des fonctionnalités et des modes de gestion des stades dans les pays de l'OCDE. Les points suivants ressortent de cette étude :

- La France accuse un retard certain en Europe : la plupart des agglomérations européennes d'une taille comparable à celle de Lille disposent d'un équipement d'au moins 50 000 places ;
- Le financement des stades dans les pays de l'OCDE évolue d'un financement tout public à un financement largement, voire totalement privé ;
- Les stades de football évoluent vers des ouvrages multi-usages, parfois même adossés pour leur financement à des activités tertiaires non directement liées.

La réalisation du nouveau stade de Lille offre la possibilité d'offrir simultanément au LOSC une enceinte à la mesure de ses ambitions, et à l'agglomération lilloise un équipement polyvalent de grande capacité, modulable, complémentaire avec les autres équipements du secteur (la région Lilloise est considérée comme le second marché après Paris en termes de nombre de manifestations culturelles et la demande ne semble pas saturée).

Un exemple qui a retenu l'attention est celui de l'Arena d'Amsterdam (projet de type privé, mais dont la ville est actionnaire à 50 %).

II.2. Champ de la comparaison et pertinence des scénarios alternatifs présentés

Au terme d'une analyse juridico-économique, seule l'alternative suivante est retenue :

- un scénario de référence consistant dans un marché de conception réalisation couplé à une exploitation en régie directe : il s'agit du schéma de gestion auquel les collectivités publiques ont le plus usuellement recours pour la gestion des infrastructures sportives du type du Grand stade de Lille ;
- une réalisation en contrat de partenariat « global » aux termes duquel la conception, le financement, la construction l'entretien et la maintenance du stade seront confiés au partenaire privé, ainsi que l'exploitation du stade (activités sportives et non sportives), à l'exception des activités football du club résident. Cette formule a été préférée par LMCU à une formule dite dissociée où l'exploitation du stade ferait l'objet d'une délégation de service public (DSP). LMCU a jugé, probablement avec raison, que l'avantage « théorique » qui résulterait d'une remise en concurrence à intervalles fréquents de l'exploitant était largement contrebalancé par l'inconvénient d'avoir à gérer l'interface entre deux opérateurs privés, l'un en charge de la maintenance et l'autre de l'exploitation commerciale, sans qu'aucun des deux n'assume pour autant le « risque sportif ».

L'originalité du montage envisagé tient dans le fait que :

- LMCU et le club résident sont liés par une convention aux termes de laquelle LMCU perçoit la redevance d'utilisation du stade par le club, qui pour sa part perçoit les recettes de droit d'entrée à ses matches ; le niveau de cette redevance fixera la part du « risque sportif » assumé respectivement par le club et par LMCU ;
- l'opérateur privé assume tous les autres risques commerciaux (il est en particulier intégralement responsable de la programmation) via un mécanisme de rémunération original et incitatif.

Chacun de ces scénarios est décliné suivant les quatre options retenues (jauge 40 000 ou 50 000 places, stade monofonctionnel ou multifonctionnel)

L'étude de divers exemples a conduit à juste titre à écarter les solutions alternatives suivantes :

- exploitation déléguée (à un partenaire privé autre que le club résident) couplée à un marché de conception-réalisation, écartée du fait de la particularité du risque sportif que le secteur privé est peu enclin à assumer ;
- délégation de service public portant à la fois sur la construction, le financement et l'exploitation de l'ouvrage écartée compte tenu là encore de la particularité du risque sportif. Qui plus est, l'exemple des deux derniers projets en France à avoir fait l'objet de concessions de travaux permet d'avoir des doutes sur le recours à cet outil contractuel : le Stade de France n'a pu être réalisé qu'à la suite d'une validation législative, après un contentieux au terme duquel le Tribunal administratif de Paris avait dénié le caractère de concession au contrat en cause ; pour le stade du Ray, à Nice, l'opération a fait l'objet d'un déféré préfectoral en cours d'examen devant la cour administrative d'appel de Marseille.
- montage associant un BEA et une exploitation en régie ou bien en gestion déléguée : celui-ci présente des risques excessifs en raison de l'absence d'encadrement juridique de la procédure applicable à la passation du BEA.

II.3. Caractère pertinent des paramètres et hypothèses utilisés pour l'évaluation comparative

II.3.1 Durée du contrat

La durée retenue pour le CP est de 30 ans, dont 3 ans pour la phase conception-construction. Pour cette dernière, une hypothèse prudente (avant prise en compte des risques) a consisté à considérer que le coût et la durée sont identiques dans les deux scénarios (du fait principalement du recours à un marché de conception réalisation en MOP).

II.3.2 Coût des travaux

Celui-ci est fondé sur un coût moyen d'investissement à la place observé sur des réalisations récentes et comparables en France et en Europe, corroboré par des professionnels.

Millions d'euros constants HT Janvier 2006	Monofonctionnel 40 000 places	Monofonctionnel 50 000 places	Multifonctionnel 40 000 places	Multifonctionnel 50 000 places
Stade	94	117	104	130
Couverture			50	50
Aménagement (ex. catiches*, parkings)	33	33	33	33
Espaces commerciaux hors stade			17	17
Total	127	150	204	230

Source : rapport d'évaluation – nov 2006

*A noter le coût élevé des aménagements spécifiques, lié à la présence de carrières en sous-sol (« catiches »).

La répartition sur trois ans des dépenses relatives aux études et aux travaux est de 20% - 40% -40%.

II.3.3 Coûts d'exploitation

Pour une année type après « montée en charge » (2015) les coûts d'exploitation, intégrant une quote-part de gros entretien-réparations (GER) (le coût du GER est intégré dans celui du contrat global avec une société de maintenance sous-traitante, c'est celle-ci qui constitue les provisions correspondantes) s'établissent à :

Millions d'euros courants 2015	Monofonctionnel 40 000 places	Monofonctionnel 50 000 places	Multifonctionnel 40 000 places	Multifonctionnel 50 000 places
Coûts d'exploitation	3	3	4	4

Source : rapport d'évaluation – nov 2006

Ces coûts ont été produits à dire d'experts là encore sur la base de coûts observés pour différents équipements, et non sur un calcul théorique.

Ils n'incluent pas les coûts d'exploitation ou d'entretien des ouvrages affectés aux activités connexes du scénario « haut » (hôtel, commerces...). Seul l'impact sur les loyers des recettes nettes estimées a été intégré dans la comparaison.

II.3.4 Recettes d'exploitation

L'estimation des recettes d'exploitation constitue naturellement une des difficultés de cet exercice d'évaluation. En résumé, ces recettes sont de 3 catégories distinctes :

- les recettes perçues à l'occasion des matches du LOSC ;
- les recettes sur manifestations hors LOSC ;

- les recettes commerciales non directement liées aux manifestations (publicité fixe, location d'espaces commerciaux).

Des hypothèses prudentes ont été retenues s'agissant du remplissage de l'enceinte (50% après trois ans de montée en charge) comme de tarifs et de dépenses annexes par spectateur.

Pour la troisième catégorie de recettes, la base retenue est celle de redevances locatives annuelles de 150€/m/an en moyenne pour le contrat de partenariat (soit environ 2 millions d'euros constants par an) et de 50€/m2/an pour la régie directe.

L'hypothèse est cependant faite d'un montant de recettes trois fois moins élevé en scénario de référence qu'en scénario CP, sur la base d'une analyse en termes de performances qui favorise peut-être excessivement le CP.

Sur ces bases, les recettes annexes s'élèvent pour une année type en fin de montée en charge (2015) à :

Millions d'euros courants 2015	Monofonctionnel 40 000 places	Monofonctionnel 50 000 places	Multifonctionnel 40 000 places	Multifonctionnel 50 000 places
Scénario de Référence				
Recettes annexes	NS	NS	1	2
Recettes hors stade			1	1
Total	NS	NS	2	3
Contrat de partenariat				
Recettes annexes	1	1	3 - 5	3,5 - 6,5
Recettes hors stade			2,5	2,5
Total	1	1	5,5 - 7,5	6 - 9

Source : rapport d'évaluation – nov 2006

La gestion des recettes des droits liés à l'équipement (droit à l'image, « naming ») mérite à elle seule une étude particulière. A ce stade, les recettes de publicité permanente ont été valorisées au sein des recettes du partenaire privé, celles de « naming » au sein des recettes perçues directement par LMCU.

II.3.5 Hypothèses fiscales

Dans l'hypothèse de référence (MOP) tous les coûts supportés par LMCU du fait de la construction et de l'exploitation du stade seront en principe soumis à TVA. Les dépenses d'investissement ne sont pas éligibles au FCTVA. La récupération pourra se faire dans les conditions de droit commun, au pro-rata des recettes d'exploitation soumises à la TVA, avec éventuellement constitution de secteurs distincts.

Dans l'hypothèse CP, le loyer versé par LMCU est soumis à la TVA ; le partenaire privé peut récupérer la TVA sur les investissements (livraisons à soi-même) et sur les frais d'exploitation dans les conditions de droit commun.

Le choix de l'hypothèse est donc a priori neutre au regard de la TVA, et n'influe pas sur le coût final pour LMCU.

La ville de Villeneuve d'Ascq perçoit actuellement, en lieu et place de la TVA, une taxe égale à 12 % des recettes de billetterie du LOSC. Aucun reversement n'est effectué à LMCU. La substitution d'une TVA à taux réduit modifierait dans un sens favorable à LMCU les bases de la négociation de la redevance versée par le LOSC.

D' autres taxes grèvent le contrat de partenariat avec un impact financièrement défavorable.

Ce sont l'impôt sur les sociétés, la taxe « Organic », la taxe professionnelle, la taxe foncière (ces deux dernières revenant pour une part à LMCU) et la taxe d'enlèvement des ordures ménagères.

Le choix du dispositif s'avère de ce fait défavorable au CP, dans des proportions qui représentent entre 4% et 5% du coût global.

II.3.6 Données relatives au financement

- **Levier** : L'hypothèse retenue est celle d'un financement de l'investissement initial à 100 % par emprunt en MOP. Des hypothèses distinctes ont été retenues pour les différentes options du CP :
 - o 8% en fonds propres et 92 % en dette bancaire pour l'option monofonctionnelle ;
 - o 14 % en fonds propres et 86 % en dette bancaire pour l'option multifonctionnelle, ce ratio prenant en compte le risque commercial beaucoup plus élevé de cette option.
- **Cession de créance** : l'hypothèse retenue est celle d'une cession à hauteur de 70 % du montant des redevances financières, soit 82% de la dette bancaire pour l'option monofonctionnelle et 76 % pour l'option multifonctionnelle . Ces niveaux sont relativement élevés, mais laissent néanmoins le partenaire privé en risque sur une part du financement de 24% dans le cas du stade multifonctionnel.
- **Durée** : la durée totale du financement projet retenue est de 28,5 ans (avec un « coussin de maturité » de 1,5 ans).
- **Taux** : le coût de la ressource retenu est de 4,36 % (soit le taux Euribor swapé de 4,26 % augmenté d'une marge bancaire de 0,10 %), appliqué à la solution MOP sur toute la durée du contrat. Le même taux Euribor est majoré de 0,8 % en solution PPP pour le taux de la dette « projet » et de 0,15 % pour la dette « cession de créance ».
- **Rémunération des fonds propres** : sur la base des conditions du marché pour des projets d'infrastructure à risque de fréquentation, le taux de 11 % a été retenu.
- **Taux d'actualisation** : le taux retenu est de 4,36 %, égal au taux de financement retenu pour la collectivité - en conformité avec la préconisation de la MAPPF.
- **Taux d'inflation** : par convention, il est fixé à 2 % pour les coûts indexés sur l'indice des prix à la consommation et de 3 % pour ceux indexés sur le BT 01.

L'ensemble de ces hypothèses apparaît raisonnablement rigoureux et constitue une base satisfaisante pour l'élaboration de l'évaluation financière.

Décomposition du loyer

Le rapport d'évaluation comporte une estimation du loyer, au travers d'un « compte d'exploitation » du contrat de partenariat ; mais ce loyer n'est pas décomposé en parts correspondants au remboursement des investissements, au coût du financement, et au coût d'exploitation et de maintenance (décomposition du loyer exigible au sens de l'ordonnance relative au contrat de partenariat). Cette décomposition peut être approximativement reconstituée à partir des données des annexes, mais elle dépend de l'affectation des recettes et en particulier de leur part variable.

II.3.7 Mécanisme de rémunération du cocontractant privé

Un mécanisme original est proposé, qui permet de maintenir le cocontractant privé en risque tout en l'intéressant à une exploitation optimale du stade. En pratique, au delà d'un niveau de recettes garanties dues par le cocontractant à LMCU, les recettes supplémentaires sont partagées entre LMCU (à hauteur de 30%) et le cocontractant (à hauteur de 70 %). C'est le type même de mécanisme incitatif qui peut faire tout l'intérêt du contrat de partenariat.

Le tableau suivant illustre les effets du mécanisme :

	Cas dégradé	Cas de base	Cas bonifié
Hypothèses			
Redevance annuelle brute	100		
Recettes avérées	5	15	30
Niveau de recettes garanties	15% du loyer, soit 15		
Partage des recettes au-delà	30% de recettes à LMCU au-delà du niveau garanti		
Redevance versée par LMCU			
+ Redevance annuelle brute	100	100	100
- recettes garanties	15	15	15
- partage additionnel des recettes	0	0	5
= Redevance annuelle "nette"	85	85	80
Revenus partenaire privé			
+ Redevance annuelle "nette"	85	85	80
+ recettes avérées	5	15	30
= total revenus	90	100	110

Source : rapport d'évaluation – nov. 2006

III Résultats de l'analyse comparative

III.1 Résultats en termes de coûts avant valorisation du transfert de risques

Les résultats en termes de coûts ont été élaborés en fonction des différentes options ; les coûts du contrat de partenariat ont été affinés en prenant en compte pour les deux options « multifonctionnelles » une hypothèse « haute » et une hypothèse « basse » pour les recettes.

Les tableaux ci dessous résument les résultats obtenus en termes de coût global et en termes de valeur actuelle nette (VAN). Cette dernière incorpore l'ensemble des montants financiers dont LMCU devra s'acquitter sur la durée du contrat : rémunération du concepteur-constructeur et coût net de la régie pour le scénario de référence, redevances annuelles diminuées de la quote-part des recettes pour le contrat de partenariat. L'actualisation a pour effet de neutraliser les profils de flux de trésorerie, très différents dans les deux scénarios.

Coût global

M€	Stade Multi fonctionnel 50 000 Cas Haut	Stade Multi fonctionnel 50 000 Cas Bas	Stade Multi fonctionnel 40 000 Cas Haut	Stade Multi fonctionnel 40 000 Cas Bas	Stade Mono fonctionnel 50 000 places	Stade Mono fonctionnel 40 000 places
Scénario de Référence	160	188	158	178	135	119
Contrat de partenariat	293	377	280	345	278	240

Source : rapport d'évaluation – nov. 2006

Valeur Actuelle Nette

M€ % par rapport au Scénario de Référence	Stade Multi fonctionnel 50 000 Cas Haut	Stade Multi fonctionnel 50 000 Cas Bas	Stade Multi fonctionnel 40 000 Cas Haut	Stade Multi fonctionnel 40 000 Cas Bas	Stade Mono fonctionnel 50 000 places	Stade Mono fonctionnel 40 000 places
Scénario de Référence	184 100%	196 100%	171 100%	179 100%	134 100%	116 100%
Contrat de partenariat	150	189	142	173	141	122
Ratio CP/scénario de référence	81%	96%	83%	96%	105%	105%
<i>Surcoût lié au mode de financement</i>	31%	26%	30%	25 %	16 %	16%
<i>Surcoût résultant de la fiscalité</i>	5%	5%	4%	4%	5%	5%
<i>Gains liés aux recettes annexes supplémentaires</i>	- 55%	- 35%)	- 51%	- 33%	- 16%	- 16 %

Source : rapport d'évaluation – nov. 2006

Le contrat de partenariat démontre son adaptation à des projets réellement complexes et intégrant des recettes annexes : le scénario de référence se révèle moins coûteux (en termes de VAN) dans l'option stade monofonctionnel, et le scénario CP plus avantageux dans toutes les options multifonctionnelles.

Cette première estimation n'inclut aucune valorisation du transfert de risque.

III.2 Résultats en termes de coûts après valorisation du transfert de risques

III.2.1 Analyse du transfert de risques.

Le rapport présente et compare en termes qualitatifs deux matrices des risques détaillées, l'une propre au scénario de référence et l'autre propre au contrat de partenariat, selon une approche qui paraît rationnelle et équilibrée, et qui met en lumière l'intérêt que représente le contrat de partenariat dans un cadre aussi complexe. Dans ses commentaires, le rapport insiste sur la nécessité d'une allocation fine dans certains domaines :

- Autorisations administratives,
- changements législatifs ou réglementaires,
- risques de sol et de sous-sol,
- risques de résiliation.

III.2.2 Valorisation du transfert de risques.

Le transfert de risques est un élément majeur de différenciation des scénarios.

Le rapport estime que les deux risques principaux transférés dans le scénario CP sont :

- une mauvaise estimation des coûts d'exploitation et de maintenance
- un aléa sur les délais de réalisation

Ce sont ces deux risques qui ont fait l'objet de tests de sensibilité. On peut regretter qu'une analyse plus fine, incluant un plus grand nombre de risques (en particulier sur l'étape construction) et la valorisation de ceux-ci à l'aide de probabilités d'occurrence, n'ait pas été réalisée. Les rédacteurs du rapport estiment que le retour d'expérience sur des équipements de ce type, contrairement à des projets d'équipement public immobilier ou d'infrastructures de transport, est insuffisant pour aller au delà.

Il est probable qu'une approche plus fouillée n'aurait cependant fait que renforcer la tendance qui se dégage des résultats obtenus dans le tableau ci-dessous.

L'aléa de délai, estimé à 6 mois dans le scénario central, a été valorisé selon la méthode préconisée par la MAPPP (« recalage » du scénario du contrat de partenariat, la date de démarrage des loyers étant repoussée de 6 mois).

Le tableau ci-dessous fait la synthèse des écarts provoqués par l'occurrence des aléas.

Coût d'exploitation	Base	+10%	Base	+10%	+20%	Base	+20%
Délai (mois)	Base	Base	+6	+6	Base	+12	+12
Monofonctionnel 40 000 places	VAN CP 122M€ soit 5%	2%	2%	-1%	-2%	0%	-6%
Monofonctionnel 50 000 places	VAN CP 141 M€ soit 5%	2%	2%	-1%	-1%	0%	-6%
Multi 40 000 bas	VAN CP 173 M€ soit -4%	-7%	-6%	-9%	- 9%	-8%	- 13%
Multi 40 000 haut	VAN CP 142 M€ soit -17%	-19%	-19%	-21%	-22%	-21%	-26%
Multi 50 000 bas	VAN CP 189 M€ soit -4%	-6%	-6%	-9%	-9%	-6%	-13%
Multi 50 000 haut	VAN CP 150 M€ soit -19%	-21 %	-21%	-23%	-24%	-23%	-28 %

Source : rapport d'évaluation – nov. 2006

Chaque colonne combine divers types d'occurrence d'aléa de délai et d'aléa de surcoût de fonctionnement, de l'absence d'aléa (base) aux aléas maximum (12 mois de retard et 20% de surcoût de fonctionnement). Les pourcentages expriment l'écart entre la VAN du scénario de référence et la VAN du contrat de partenariat.

En signe + et grisé : surcoût du contrat de partenariat

En signe - : avantage du contrat de partenariat

Le contrat de partenariat prend un avantage certain sur le scénario de référence dans tous les cas dès lors que l'option multifonctionnelle a été retenue. Le résultat est plus contrasté pour l'option monofonctionnelle, pour laquelle l'écart ne devient réellement significatif que pour les valeurs les plus importantes des aléas, l'aléa sur les délais jouant naturellement un rôle moindre.

III.3 Analyse en termes de performances

Le rapport insiste sur l'intérêt de confier l'exploitation du stade à un professionnel ayant simultanément la responsabilité de la bonne marche des équipements et de la programmation. LMCU a choisi de pousser la logique du partenariat à son terme, en confiant au partenaire privé la complète responsabilité de la programmation (hors matches du LOSC). Cela facilite à l'évidence le passage d'une logique de moyens à une logique de résultats.

IV - Synthèse de l'avis

La pertinence juridique du recours au contrat de partenariat est établie au titre de la complexité du projet.

L'analyse comparative a été menée de façon précise et fouillée. La répartition des rôles a été soigneusement réfléchi ; elle préserve la personnalité et la visibilité du LOSC, tout en donnant au partenaire privé la marge d'initiative nécessaire. La présence de multiples options est un facteur de complexité dans la présentation ; elle a cependant pour avantage de mettre clairement en lumière l'intérêt croissant du recours au contrat de partenariat au regard du dimensionnement du projet et de la multiplication des sources de recettes annexes.

A cet égard, on peut considérer que « l'hypothèse centrale » intégrant un aléa de délai de 6 mois et un aléa de coût d'exploitation de 10 % au détriment du scénario de référence (MOP) est réaliste et représentative. L'avantage du scénario contrat de partenariat, dans l'option stade multifonctionnel, se situe alors dans une fourchette de 9 % à 23 % en termes de VAN, ce qui établit de façon suffisamment robuste l'avantage du recours à celui-ci.

Néanmoins, l'impact des recettes annexes ayant un caractère déterminant, une justification plus approfondie de l'écart en volume de celles ci, postulé au profit du contrat de partenariat, aurait été bienvenue. Cette question devra faire l'objet d'une attention particulière lors du dialogue compétitif.

Des facteurs qui n'ont pas tous été chiffrés renforcent l'attractivité du recours au contrat de partenariat :

- la réduction considérable des aléas pour la personne publique, face aux nombreux risques pesant sur un projet aussi complexe. A cet égard, la matrice des risques a fait l'objet d'un soin particulier et les transferts ont été effectués avec discernement.**
- La garantie contractuelle d'un niveau de performances élevé, du fait en particulier d'un mécanisme de répartition des recettes annexes incitatif.**

Les conditions juridiques étant remplies, et l'analyse comparative démontrant avec une pertinence et une précision suffisante l'avantage du recours au contrat de partenariat pour la réalisation du Grand Stade de Lille, la Mission d'Appui à la réalisation des Contrats de Partenariat émet un avis favorable à ce choix.

Le Président de la Mission d'Appui

Noël de Saint-Pulgent

