

*Date de dépôt: 25 octobre 2004*

*Messagerie*

- a) **RD 547 Rapport de la Commission de contrôle de gestion au sujet du Stade de Genève**
- b) **M 1607 Proposition de motion de Mmes et MM. Sami Kanaan, Ivan Slatkine, Philippe Glatz, Véronique Pürro, Alexandre Anor, Jacques Baud, Marie-Paule Blanchard-Queloz, Mario Cavaleri, Edouard Cuendet, Jeannine de Haller, Pierre Froidevaux, Janine Hagmann, Pierre Kunz, Sylvia Leuenberger et Anne Mahrer : Rôle de l'Etat dans l'avenir du Stade de Genève**

## **Rapport de M. Sami Kanaan**

Mesdames et  
Messieurs les députés,

La Commission de contrôle de gestion vous remet son rapport relatif au Stade de Genève, issu des travaux de sa sous-commission, composée de MM. Sami Kanaan et Ivan Slatkine. Les règles de notre Parlement ne prévoyant pas le cas de figure d'un rapport « écrit à deux mains », un seul nom figure comme rapporteur. Mais il est nécessaire d'insister sur le fait que ce rapport résulte d'un travail conjoint des deux membres de la sous-commission de la CCG.

Le rapport comprend sept chapitres et une motion finale. Des constats de synthèse figurent à la fin de chaque chapitre.

Ce rapport a été étudié par la commission lors de sa séance du 25 octobre 2004 et a été adopté à l'unanimité.

## Table des matières

<b><i>Introduction</i></b>	<b>5</b>
<b><i>I. Genèse du projet (1991 – 1997)</i></b>	<b>9</b>
1.1 Historique	9
1.2 Résultat du concours et création de la Fondation	12
1.3 Structure financière du projet avant le lancement du chantier	15
Constats de synthèse relatifs à la genèse du projet	17
<b><i>II. Réalisation du projet (1997 – 2003)</i></b>	<b>19</b>
2.1 Evolution du projet entre le concours et le début du chantier	19
2.1.1 Au niveau du financement	20
2.1.2 Au niveau institutionnel	22
2.2 Conclusions	23
2.3 Déroulement du chantier (2001-2003)	24
2.3.1 Les acteurs	24
2.3.2 Le chantier	25
2.4 Situation à l'ouverture officielle du stade	26
Constats de synthèse relatifs au déroulement du chantier	29
<b><i>III. Le dossier sécurité</i></b>	<b>31</b>
3.1 La sécurité de la gare	31
3.2 La sécurité du stade	33
Constats de synthèse relatifs à la sécurité	35
<b><i>IV. Composition et fonctionnement de la FSG</i></b>	<b>36</b>
4.1 Composition de la FSG	36
4.1.1 Membres fondateurs	36
4.1.2 Partenaires venus entre la date de création de la FSG et la fin du chantier (1998-2003)	39
4.2 Fonctionnement de la FSG et de son Conseil sous l'angle de l'Etat et des collectivités publiques	41
Constats de synthèse relatifs au fonctionnement de la FSG	45
<b><i>V. Exploitation du stade (concepts initiaux et premières années)</i></b>	<b>46</b>
5.1 Débuts d'exploitation et mise en place de la SESGE	46
5.2 Mise en place de la SESGE par Canal+ (1998-2002)	48

5.3 La FSG comme exploitant (2003-mars 2004)	50
5.4 Reprise de la FSG par M. Marc Roger	52
5.4.1 Circonstances de l'arrivée de M. Roger	52
5.4.2 Gestion actuelle de la SESGE	54
Constats de synthèse relatifs à l'exploitation du stade	58

## ***VI. Situation actuelle et perspectives d'avenir*** **60**

6.1 Récapitulation de la participation de l'Etat dans ce projet	60
6.2 Échéances liées au financement du projet (charges uniques)	61
6.2.1 Besoins à court terme	62
6.2.2 A moyen terme	64
6.3 Échéances liées à l'exploitation de la FSG	65
6.3.1 A court et moyen termes	65
6.3.2 L'Euro 2008	69
6.3.3 Conclusion	69
6.4 Enjeux organisationnels et institutionnels	70
Constats de synthèse relatifs à la situation actuelle	72

## ***VII. Conclusions et recommandations*** **74**

7.1 Conclusions	74
7.1.1 Introduction	74
7.1.2 Aspects positifs	75
7.1.3 Aspects négatifs	76
7.1.4 Bilan	78
7.2 Recommandations	79
7.2.1 Introduction	79
7.2.2 Concernant le dossier du stade	79
7.2.3 Concernant les partenariats publics-privés	81
7.2.4 Concernant les procédures de sécurité	81
7.2.5 Concernant d'autres questions	81

## ***Proposition de motion M 1607*** **82**

## ***Annexes*** **83**

*Liste des abréviations*

<b>AIMP</b>	Accord intercantonal sur les marchés publics
<b>ASF</b>	Association suisse de football
<b>C &amp; L</b>	Coopers & Lybrand
<b>CCG</b>	Commission de contrôle de gestion
<b>CFF</b>	Chemins de fer fédéraux
<b>CFSG</b>	Conseil de la Fondation du Stade de Genève
<b>CIRMA</b>	Commission interdépartementale sur les risques majeurs
<b>CISIN</b>	Conception des installations sportives d'importance nationale
<b>CS</b>	Credit Suisse
<b>DAEL</b>	Département de l'aménagement, de l'équipement et du logement
<b>DEEE</b>	Département de l'économie, de l'emploi et des affaires extérieures
<b>DF</b>	Département des finances
<b>DIAE</b>	Département de l'intérieur, de l'agriculture et de l'environnement
<b>DJPS</b>	Département de justice, police et sécurité
<b>DTPE</b>	Département des travaux publics et de l'énergie
<b>FAO</b>	Feuille d'avis officielle
<b>FSG</b>	Fondation du Stade de Genève
<b>HT</b>	Hors taxes
<b>ICF</b>	Inspection cantonale des finances
<b>IFRS</b>	International Financial Reporting Standards
<b>ISPC</b>	Indice suisse des prix à la consommation
<b>OPAM</b>	Ordonnance sur la protection contre les accidents majeurs
<b>PL</b>	Projet de loi
<b>PLQ</b>	Plan localisé de quartier
<b>SESGE</b>	Société d'exploitation du Stade de Genève
<b>SFC</b>	Servette football club
<b>TTC</b>	Toutes taxes comprises
<b>UEFA</b>	Union européenne de football association

## Introduction

Le 13 juin 2003, peu après la démission du président du Conseil de la Fondation du Stade de Genève (CFSG), M. André Hédiger, et alors que des dépassements dans le budget de la construction du stade étaient annoncés, la Commission de contrôle de gestion (CCG) a souhaité se saisir de cet objet.

Après avoir obtenu du Conseil d'Etat la copie du rapport de situation de la Fondation du Stade de Genève (FSG) datant du mois de mai 2003, la CCG a nommé une sous-commission composée des députés Ivan Slatkine et Sami Kanaan, à charge pour elle de préparer un rapport préparatoire et un programme de travail.

Le 15 septembre 2003, la sous-commission a présenté le fruit de ses travaux en commission plénière, proposant de mener une enquête approfondie sur le Stade de Genève. Son programme de travail comprenait trois grands volets, à savoir:

- 1) la genèse du projet et la gestion administrative et financière du chantier;
- 2) le rôle de l'Etat et de ses représentants dans une fondation mixte de droit privé;
- 3) les perspectives en termes d'exploitation du stade.

Sur la base des explications fournies par les deux députés désignés pour former la sous-commission, la commission unanime leur confia la charge de poursuivre leurs travaux, notamment en procédant à des auditions. Le Conseil d'Etat a été averti de la constitution de cette sous-commission le 17 septembre 2003.

La commission eut également l'occasion de faire le point sur l'avancement des travaux de la sous-commission à plusieurs reprises, notamment les 15 septembre 2003, 5 janvier, 2 et 23 février, 8 et 29 mars, 14 et 21 juin, 18 et 25 octobre 2004.

Afin de profiter des connaissances et des compétences des membres de la Commission des travaux en la matière, les membres de la sous-commission se réunirent avec elle le 2 décembre 2003, afin de l'informer de leur programme.

Les auditions de la sous-commission débutèrent en janvier 2004 et voici, ci-dessous, la liste des personnes rencontrées:

- 7 janvier, 31 mars et 18 août : M. Mark D. Schipperijn, directeur financier du DAEL, membre du CFSG et président *de circonstance* de ce conseil depuis fin août 2003

- 28 janvier : M. Jean-Bernard Haegler, directeur du génie civil au DAEL, ingénieur cantonal et membre du CFSG entre 2000 et 2002.
- 10 février : M. André Hédiger, conseiller administratif de la Ville de Genève et président du CFSG jusqu'en mai 2003
- 11 février : M. Gilles Gardet, directeur de l'aménagement du territoire au DAEL
- 17 mars : M. Jean-Claude Landry, président de la CIRMA, écotoxicologue cantonal et directeur de la division des exploitations et de l'intervention au DIAE
- 19 mars : M<sup>me</sup> Sylvie Bietenhader, directrice de la police des constructions au DAEL
- 24 mars : M. Christian Luscher, alors président du Servette football club
- 24 mars : M. Alain Rolland, directeur général de Jelmoli SA, membre du CFSG depuis 1999
- 5 avril : M. Pascal Chobaz, maire de Lancy, membre du CFSG depuis 1999
- 8 avril : M. Daniel Roux, associé d'Aton Développement SA, maître d'ouvrage délégué
- 19 avril : MM. Giorgio Bordogna, directeur de l'ICF, Dimitri Moatti et Mathieu Bussien, réviseurs (séance de coordination)
- 21 avril : M. Serge Gobbi, secrétaire-adjoint au DAEL
- 21 avril : M. Bernard Mocellin, architecte du stade
- 27 avril : M. Alain Peyrot, avocat, représentant de la Fondation Hippomène au sein du CFSG entre 1999 et 2003
- 12 mai : M. Claude Cuche, consultant d'Aton Développement SA, responsable des questions de sécurité du stade. (visite du stade en présence de Monsieur Mark D. Schipperijn)
- 12 mai : M. François Dieu, membre du directoire de Zschokke entreprise générale SA et administrateur délégué de Zschokke Développement et Monsieur Eric Taboni, directeur du département « entreprise générale » de Zschokke SA
- 17 mai : M. François Reinhard, directeur des bâtiments au DAEL
- 18 mai : M. Bénédicte Hentsch, président de la Fondation Hippomène
- 26 mai : M. Philippe Burnand, avocat, mandataire du Conseil d'Etat au bénéfice de la FSG, membre du CFSG de février à juin 2003

- 27 mai : M. Robert Cramer, président du Conseil d'Etat, conseiller d'Etat en charge du DIAE
- 3 juin : M. Laurent Moutinot, conseiller d'Etat en charge du DAEL (département rapporteur sur le dossier « Stade de Genève ».)
- 8 juin : M. Philippe Joye, ancien conseiller d'Etat en charge du Département des travaux publics et de l'énergie
- 16 juin : M<sup>me</sup> Brigitte Borgeaud, directrice du service immobilier Suisse Ouest du Credit Suisse, membre du CFSG depuis 2003
- 19 juillet : M. Michael Driberg, directeur de Live Music Production LMP SA
- 23 juillet : M. Giorgio Bordogna, directeur de l'ICF et M. Dimitri Moatti, réviseur (point de la situation sur le mandat ICF)
- 8 septembre : M. Gérard Ramseyer, ancien Conseiller d'Etat et membres du CFSG comme représentant de l'Etat depuis août 2002, démissionnaire à fin août 2004
- 7 septembre : M<sup>me</sup> Marguerite Fauconnet, avocate et représentante de M. Marc Roger, actionnaire majoritaire du SFC et actionnaire unique de la SESGE depuis mars 2004.
- 29 septembre : M. Benedikt Cordt-Møller, directeur général des finances de l'Etat jusqu'à fin août 2001, puis responsable de la Cellule d'expertise financière du DF jusqu'à fin mars 2003 et actuel directeur des finances et des services généraux du DEEE, membre du CFSG entre janvier 1998 et avril 2003
- 21 octobre : MM. Laurent Moutinot et Mark D. Schipperijn (audition finale)

La sous-commission a tenu une séance de travail le 12 octobre et une séance finale le 21 octobre.

Par ces auditions, la sous-commission a souhaité entendre les principaux membres du CFSG, de même que les représentants de l'Etat qui ont joué un rôle au sein du CFSG ou ont eu des relations avec la Fondation. La sous-commission a complété ces auditions par celles des personnes ayant contribué à la construction du stade ou ayant joué un rôle dans l'exploitation de cette infrastructure. On trouvera en annexe un organigramme résumant à fin 2002 les relations entre l'ensemble des intervenants directs de ce dossier. Il faut ajouter qu'outre l'ensemble des personnes mentionnées, on retrouve nombre de services ou commissions de l'Etat dépendant soit du DAEL (par exemple la police des constructions, la direction de l'aménagement du territoire, etc.), soit du Conseil d'Etat (par ex. : la CIRMA).

Après la séance commune avec la Commission des travaux et les premières auditions de la sous-commission, la CCG a jugé utile de confier un mandat à l'ICF, afin de bénéficier de son expertise, notamment par rapport au montage financier du projet. L'ICF a dû également déterminer l'origine des fonds propres de la FSG et se prononcer sur les perspectives financières de la FSG et de la SESGE (alors contrôlée par la FSG), en fonction des plans d'exploitation à disposition. Ce mandat a été adopté par la CCG lors de sa séance du 2 février 2004. Sur la base des premières informations fournies par l'ICF le 23 juillet, la sous-commission a souhaité que l'ICF poursuive ses travaux, notamment par une analyse en termes de cash-flow; l'évaluation maximale des frais que la FSG devrait supporter suivant plusieurs scénarios et l'appréciation des échanges de terrains entre l'Etat et la Ville de Genève. L'ICF a rendu son projet de rapport le 1<sup>er</sup> octobre 2004. Bien que le CFSG doive encore formellement valider le rapport, la sous-commission a retenu diverses conclusions issues de ce rapport. Pour des raisons de confidentialité, le rapport ICF n'est pas annexé au présent rapport.

La sous-commission profite de ce rapport pour remercier toutes les personnes auditionnées qui ont répondu favorablement à son invitation et à ses demandes de documentation (voir en annexe la liste des documents consultés, respectivement reçus) ; de même que toutes les personnes qui, de près ou de loin, ont contribué à la bonne marche de ses travaux.

La sous-commission remercie tout particulièrement les membres du Conseil de fondation, en particulier son président de circonstance, M. Mark Schipperjin, qui ont été spécialement sollicités par nos travaux, à un moment où ils doivent encore consacrer du temps et des efforts pour trouver des financements complémentaires, gérer la FSG au jour le jour et ses relations avec la SESGE.

La sous-commission salue également l'excellent travail fourni par l'ICF et notamment son directeur M. Giorgio Bordogna et les réviseurs plus particulièrement en charge du mandat de la CCG, MM. Dimitri Moatti et Mathieu Bussien.

Enfin, la sous-commission tient à relever le soutien actif et compétent dont elle a bénéficié de la part du secrétaire scientifique de la Commission de contrôle de gestion, M. Laurent Koelliker, aussi bien pour l'organisation des nombreuses auditions et la tenue des procès-verbaux que pour la récolte de documentation et l'appui pour la rédaction du rapport ; qu'il en soit ici très chaleureusement remercié.

## I. Genèse du projet

### 1.1 Historique

Au milieu des années 1980, le stade des Charmilles vieillissant, la question se posa de rénover ce stade, de le reconstruire ou de réaliser un nouveau stade dans un autre lieu.

Au début des années 1990, alors que le stade des Charmilles tombait quasiment en ruines, les différents acteurs politiques, privés et sportifs n'arrivaient pas à dégager un consensus réaliste sur une solution viable. A cette date, une pétition de l'Association genevoise des sports pour la réalisation d'un stade moderne recueillit 15 000 signatures.

En 1995, face à une situation toujours bloquée et alors que le Stade était toujours plus vétuste, l'Association Suisse de Football ferma en partie l'accès aux Charmilles pour non-conformité aux nouvelles exigences en matière de sécurité. C'est à peu près au même moment que l'UEFA édicta de nouvelles normes (minimum de 25'000 places assises et couvertes) pour l'organisation de compétitions européennes, cela dès la saison 1998-1999. Face à cette situation, le Grand Conseil de l'époque étudia, sur proposition du Conseil d'Etat, un projet de loi allouant une subvention de F 20 millions pour la rénovation des Charmilles et du centre d'entraînement de Balaxert. Il faut relever que lors de la présentation de ce projet de loi par le Conseil d'Etat, ce dernier expliqua clairement que la situation aux Charmilles était bloquée par le refus du propriétaire de rénover le stade et qu'il étudiait en conséquence d'autres solutions pour construire un nouveau stade à Genève, comme à Blandonnet ou encore à la Praille. Il relevait que cette subvention pourrait être transférée à terme sur un projet concret. Lors du vote de ce projet de loi en avril 1996, le Grand Conseil exigea du Conseil d'Etat de l'époque qu'il crée une Fondation de droit privé mixte, afin de gérer cette subvention. En effet, rien n'avait été prévu à ce niveau par le Conseil d'Etat. De plus, face à l'urgence de la situation dans le stade des Charmilles, il fut convenu que sur les 20 millions votés, une première tranche de 2 millions servirait notamment aux travaux de rénovation urgents à faire dans le stade, afin que ce dernier soit à nouveau homologué par l'ASF. Sur les 2 millions prévus pour les travaux urgents, seul un million environ fut dépensé. Ce million pèse aujourd'hui dans le décompte finale du Stade de Genève comme nous le verrons.

En 1996 toujours, le conseiller d'Etat Philippe Joye étudia donc d'autres variantes, telles que les projets imaginés à Blandonnet, à Vernier ou encore à la Praille. Le projet de la Praille était un projet « spontané » des architectes De Giuli & Portier qu'ils avaient dévoilé avec le groupe Zschokke en 1992

déjà. Ce projet détaillait la réalisation d'un stade et d'une salle de type Arena sur le site des abattoirs de la Praille.

Face au refus catégorique de la Fondation Hippomène, propriétaire du Stade des Charmilles, de rénover de quelque manière que se soit le Stade des Charmilles et à la suite du ralliement de M. Bénédic Hentsch, président de la Fondation Hippomène, au projet de la Praille, le Conseil d'Etat décida alors de se lancer dans le projet d'un nouveau stade sur le site de la Praille. Il déposa en janvier 1997 devant le Grand Conseil une modification du projet de loi initial allouant une subvention de 20 millions de francs pour le Stade des Charmilles, permettant ainsi de transférer cette somme sur le projet de la Praille. Parallèlement au dépôt de ce projet de loi, le conseiller d'Etat Joye chargea son département de mettre en place le programme de réalisation d'un nouveau stade de football, d'au moins 25 000 places, à la Praille et de préparer un appel d'offres sous la forme d'un concours portant sur les études, la réalisation clef en main, le bouclage du financement et des propositions relatives à l'exploitation commerciale du nouveau stade. Ces décisions coïncidèrent avec le fait que la Ville de Genève admit le principe d'un stade à la Praille en octobre 1996. Par cette décision, la Ville acceptait d'échanger avec l'Etat de Genève les terrains de la Praille, dont elle était propriétaire, contre d'autres terrains propriété de l'Etat. A ce niveau, M. Hentsch permit de débloquer la situation. Convaincu par le projet de la Praille, il proposa de céder gratuitement le terrain des Charmilles – transformé en parc par ses soins – à la Ville de Genève et la part détenue par la Société immobilière du SFC (détenue elle-même par la Fondation Hippomène) dans le centre sportif de Balexert à l'Etat, pour autant que la Ville cède sa part des terrains de Balexert à l'Etat. Grâce à ce geste de la Fondation Hippomène, l'Etat et la Ville de Genève purent s'accorder sur des échanges de terrains complémentaires pour finaliser ce transfert.

Pour en revenir à l'organisation du concours par l'Etat, il convient de noter que la direction de l'aménagement du DTPE n'a pas été consultée pour le choix du site de la Praille, semble-t-il en raison du délai assez court pour l'organisation du concours (cf. paragraphe suivant), et ce, contrairement à la pratique habituelle s'agissant de l'implantation d'ouvrages majeurs financés en partie par des fonds publics. Cependant, et pour des raisons qui aujourd'hui encore semblent étranges, le projet n'était pas considéré, à l'époque, comme un projet public mais comme un projet privé bénéficiant d'un soutien public. Cela ne diminue en rien le fait que le terrain de la Praille pouvait être considéré comme adapté à la réalisation d'un stade. Ce choix a été confirmé au niveau politique par le vote du projet de loi du Conseil d'Etat par le Grand Conseil en date du 17 juin 1997, autorisant le transfert de la

subvention de 20 millions de francs (dont 1 avait déjà été utilisé pour les travaux urgents aux Charmilles) au projet de la Praille. Il faut noter ici que, lors de ce vote, les échanges de terrains n'étaient pas formalisés, la Fondation du Stade pas créée et que les chiffres concernant la construction du Stade venaient à peine d'être dévoilés (le résultat du concours a été publié le 13 juin, soit six jours avant le vote du Grand Conseil le 19 juin).

Alors que le projet était considéré comme privé, la sous-commission s'est demandée pourquoi il y avait eu un concours. Selon le conseiller d'Etat en charge du dossier en 1997, le lancement d'un concours s'expliquait par l'importance du projet et par le financement qui devait être en partie public. M. Philippe Joye estimait que le projet ne pouvait simplement pas être confié aux deux architectes qui avaient proposé le projet susmentionné. Il était nécessaire de respecter, par rapport à la subvention étatique allouée, les procédures AIMP et, de plus, il n'était pas possible d'octroyer un tel mandat sur la base d'une simple idée émise par des privés. Le concours portait donc sur la réalisation d'un stade de football de 25 000 places sur le site des anciens abattoirs de la Praille, dont les échanges de terrains devaient être formalisés parallèlement. Cette capacité de 25 000 places ne répondait pas à une demande du club résident, le Servette Football Club, qui pouvait se contenter d'un nombre nettement inférieur (environ 17 000 places selon les souhaits du nouveau propriétaire du club de l'époque, le groupe Canal+), mais au souhait de rendre le nouveau stade compatible avec les normes de l'UEFA pour accueillir des matches européens et internationaux. Cela permettait d'assurer de meilleures conditions d'exploitation sur le plan financier et de pouvoir accueillir, dans l'éventualité de l'attribution d'un Eurofoot à la Suisse, des matches de cette compétition à fortes retombées économiques et médiatiques. A cette période, soit dans le courant du 1<sup>er</sup> semestre 1997, M. Hédiger, moteur du projet au niveau de la Ville et futur président du CFSG, affirma avoir reçu des garanties assurant que, si le Stade était construit aux normes UEFA, Genève hériterait de la « supercoupe » (match opposant le vainqueur de la Ligue des Champions au vainqueur de la Coupe de l'UEFA) et de ses retombées très positives en termes financiers. Cette perspective a certainement influencé les décisions prises, ainsi que le « business plan » de l'exploitation du Stade. La sous-commission mentionne ici que le 29 juin 1998 M. Hédiger fut informé par l'UEFA que cette dernière *n'était plus en position de s'engager sur la voie d'un partenariat* prévoyant l'organisation de la « supercoupe » à court ou moyen termes au Stade de Genève, cela pour des raisons de politique interne propres à l'UEFA. Lors de son audition devant la Commission de l'aménagement fin 1998, M. Hédiger omit de mentionner ce fait important par rapport à l'évolution du dossier.

Les architectes auteurs du projet initial en 1992 participèrent au concours, de même que de nombreux autres groupes.

### **1.2 Résultat du concours et création de la Fondation**

Comme mentionné ci-dessus, le dossier « Stade de Genève » fut traité de manière prioritaire par le Conseil d'Etat puisque, entre janvier et décembre 1997, l'ensemble des éléments se mirent en place. Le concours fut lancé fin janvier 1997 par annonces dans la FAO. En mars 1997, le jury du concours sélectionna huit groupes. Le résultat du concours fut communiqué le 13 juin 1997. Ces délais relativement courts s'expliquent notamment en raison d'une échéance au 30 juin 1997 pour que le projet puisse être retenu par la CISIN en vue d'un subventionnement de la Confédération. En juin 1997 et lors du vote par le Grand Conseil, le montant évoqué dans le rapport comme contribution de la Confédération se chiffrait à 15 millions de francs.

M. Mark Schipperijn, directeur financier du DAEL, a été chargé de piloter le projet et d'organiser le concours, en collaboration avec la direction des bâtiments. L'élaboration du cahier des charges fit l'objet d'une récolte d'informations sur des stades existants ou en projet, en Suisse et en Europe, et bénéficia de l'appui de plusieurs experts, dont les gestionnaires du *Parc des Princes* à Paris. Sur cette base, le concours prévoyait le dépôt de projets globaux, couvrant à la fois les questions architecturales et techniques, le financement du projet et un plan d'exploitation. Malgré la présence de ces trois volets dans le concours, il semble que ce soit l'aspect architectural qui ait été déterminant dans le choix du jury. Il faut également mentionner que l'organisation de manifestations extra-sportives ne figurait pas comme élément prépondérant dans le cahier des charges du concours. Avant tout, il s'agissait de présenter un projet de stade pour jouer au football. Toutefois, une projection du compte de pertes & profits sur vingt ans était demandée, afin d'avoir le maximum de pistes possibles pour trouver des revenus d'exploitation.

Il est frappant de constater que le jury, composé de dix-huit personnes, et complété par une panoplie d'experts les plus divers, comprenait une majorité de personnalités politiques. Sa composition fut décidée par Philippe Joye. Il faut surtout relever que six membres du jury pouvaient être considérés comme proches ou très proches du SFC, dont M. Christian Hervé, représentant de Canal+, nouveau propriétaire du SFC depuis janvier 1997. A l'inverse, le Credit Suisse, qui avait déjà annoncé vouloir contribuer au projet par un prêt sans intérêt de 20 millions de francs remboursables sur quatre-vingts ans, s'est déclaré surpris de ne pas figurer parmi les membres du jury du concours. Cet état de fait poussa le CS à se rallier à l'idée de la création

d'une Fondation mixte de droit privé pour pouvoir contrôler l'affectation de ce prêt.

Huit groupements furent préqualifiés pour participer au concours. A l'issue du vote final du jury, le 13 juin 1997, le projet du groupement Ambrosetti – évalué alors à F 64 millions HT – reçut le premier prix, les groupements Losag et Goehner Merkur terminant respectivement deuxième et troisième. Le projet présenté par le groupe Zschokke, avec les architectes De Giuli et Portier, obtint la cinquième place. Notons ici que le groupe Ambrosetti, lauréat du concours, était également très proche du SFC, M. Ambrosetti ayant présidé le club par le passé (années 1990-1991).

Le procès-verbal officiel du jury indique que le projet Ambrosetti répondait de manière optimale aux critères du cahier des charges. C'est un des projets qui était le plus précis sur le volet du plan d'exploitation.

Six jours après le résultat du concours, le 19 juin 1997, le Grand Conseil adopte par 43 oui contre 25 non la modification du projet de loi 7568-A *ouvrant un crédit de 20 millions à titre de subvention pour la rénovation des Charmilles et du centre sportif de Balexert* permettant ainsi le transfert de ladite subvention pour le projet de la Praille. Lors des débats, de nombreux députés critiquèrent la démarche un peu précipitée du Conseil d'Etat et exigèrent la création d'une fondation mixte de droit privé qui serait bénéficiaire des différents apports prévus, charge à elle ensuite de gérer le projet en fonction de ses ressources propres, la fondation réclamée lors du vote de 1996 ne s'étant toujours pas créée. Ils réclamèrent aussi que la majorité du Conseil de ladite fondation soit en mains des collectivités publiques, que les échanges de terrains prévus avec la Ville soient officialisés, qu'une procédure de déclassement du terrain soit ensuite exécutée et qu'enfin le dossier soit bouclé au niveau financier. En effet, lors du vote du PL en juin 1997, basé sur le résultat du concours (projet à 64 millions HT) et les frais annexes (rénovation des Charmilles et de Balexert pour un montant estimé à 3,8 millions de francs), il était déjà clair que le projet ne bénéficiait pas d'une couverture financière à 100% en fonction des montants connus à l'époque.

Le Grand Conseil exigea également que les accords relatifs aux échanges de terrains avec la Ville de Genève soient officialisés. Comme la sous-commission l'a relevé, dès la fin 1996, le principe d'un échange de terrains entre l'Etat et la Ville avec le concours de la Fondation Hippomène avait été avalisé. A ce niveau, et selon des estimations faites par l'ICF, la sous-commission relève que l'ensemble des échanges fonciers réalisés sont financièrement équilibrés, avec un différentiel en faveur de la Ville de Genève de seulement 26 000 F. Néanmoins, il convient de noter que cet

équilibre ne tient pas compte du don du parc fait par la Fondation Hippomène à la Ville alors qu'il prend en compte la part de Balexert cédée à l'Etat. En incluant le don des Charmilles, le différentiel en faveur de la Ville de Genève se monte alors à plus de 2 millions de francs. Si on exclut du calcul aussi bien la donation des Charmilles que celle des terrains de Balexert, ce différentiel se monte encore à plus de 700 000.

La Fondation du Stade de Genève fut créée quant à elle le 29 janvier 1998. On y comptait trois membres fondateurs (l'Etat, la Ville de Genève et le CS apportant un capital initial de 5000 F chacun ; seul le Credit Suisse l'a finalement libéré), le CFSG comprenant sept membres, à savoir :

- Etat de Genève: 2 représentants ; le président du DAEL y délégua son directeur financier, M. Mark Schipperijn, alors que la présidente du DF y nommait Monsieur Bénédikt Cordt-Møller ;
- Ville de Genève: 1 représentant, M. André Hédiger, élu à la présidence du conseil de la fondation, dès sa constitution ;
- CS: 1 représentant, à l'origine M. Dominique Folletête
- Fondation Hippomène: 1 représentant, à l'origine, M. Eric Lehmann
- La Ville de Lancy et l'UEFA disposaient chacune d'un représentant avec voix consultative.

Notons que l'UEFA n'occupa jamais son siège après l'échec de la conclusion d'un protocole d'accord de coopération avec l'UEFA.

La FSG a été constituée en février 1998. Selon ses statuts, ses buts sont :

- de favoriser la pratique du sport et le développement de tous les sports athlétiques dans le canton de Genève, et plus particulièrement ceux pratiqués par le Servette Football Club, par l'aménagement des terrains et bâtiments dont elle sera propriétaire ;
- d'acquérir les biens et droits immobiliers nécessaires à la construction et à l'exploitation du Stade de Genève et à la réhabilitation du centre sportif de Balexert ;
- d'en assurer la construction, le financement, la gestion et l'exploitation dans l'intérêt général et, à cet effet, de rechercher le financement du projet et d'établir que la couverture des frais financiers et d'exploitation est assurée, au besoin avec des engagements financiers de l'Etat, conformément à la condition

figurant à l'article 3, al. 1, lettre d), de la loi du 26 avril 1996 et à sa modification du 19 juin 1997.

### ***1.3 Structure financière du projet avant le lancement du chantier***

A la suite du concours et du vote du Grand Conseil, les apports financiers suivants étaient mis à disposition de la FSG:

- **Etat de Genève** (subvention): 20 millions de francs.

Le montant exact avancé par l'ICF est de 18 914 136 F tenant compte des frais de rénovation des Charmilles et du capital de dotation de la Fondation.

- **Credit Suisse** (prêt): 20 millions de francs (remboursables en quatre-vingts ans, sans intérêts mais avec des contre-prestations évaluées par le CS lui-même à 5% par an sur un prêt moyen de 10 millions de francs).
- **Ville de Genève** (subvention): 3 millions de francs selon le vote du Conseil municipal du 14 janvier 1998.

Par la suite vinrent s'ajouter en termes de subventions publiques les montants suivants :

- **Confédération** (subvention): 5 millions de francs.

Finalement, et contrairement au montant évoqué en juin 1997 de 15 à 17 millions, la Confédération fixa sa contribution à 5 millions en octobre 1998.

- **Ville de Lancy** (subvention): 3 millions de francs, selon le vote du Conseil municipal du 15 octobre 1998.

Cela représentait donc un total de 50 millions de francs (déduction faite du million investi aux Charmilles), dont 30 apportés par les collectivités publiques, au titre de fonds propres de la FSG. Les 20 millions de francs du CS ne peuvent être considérés comme des fonds propres, puisqu'il s'agit d'un prêt remboursable en quatre-vingts ans. Si ce prêt ne génère pas d'intérêts, le CS bénéficie de contre-prestations en nature négociées aux environs d'un taux moyen de 5% sur le prêt initial moyen. Ces contres-prestations sont par exemple l'appellation du sponsor principal du stade réservée au CS, le logo du stade aux couleurs du CS, des prestations publicitaires diverses, l'utilisation du stade gratuite trois fois par an, etc.

Par rapport au projet primé, et sans tenir compte à ce stade des rebondissements du projet au niveau de son évolution, on constate ci-dessous l'existence d'un découvert déjà apparent dans les comptes :

Solde disponible :	50,0 millions TTC
Projet Ambrosetti	- 68,0 millions TTC
Rénovation Balaxert :	<u>- 3,9 millions TTC</u>
Manco :	- 21,9 millions TTC

La sous-commission relève aussi que, à la suite du concours, le groupe Ambrosetti, conformément au cahier des charges auquel il était astreint, devait établir le business plan du projet, tant au niveau de la future FSG que de la SESGE. C'est la société Coopers & Lybrand qui élaborera ce business plan. Dans le rapport rendu par C&L, on remarque que, dès le départ, la question relative à la rentabilité de la FSG a été soulevée. Cette analyse se fondait sur les hypothèses de l'époque (fin 1997) et donc sur le projet initial de 64 millions de francs pour un stade de 25 000 places. Les hypothèses de ce business plan étaient les suivantes :

- Financement de base par des subventions fédérales, cantonales et communales ;
- Prêt du CS de 20 millions de francs;
- Souscription publique devant générer 5 millions de francs ;
- Emprunt complémentaire de 20 millions de francs à trouver auprès d'investisseurs privés.

L'idée d'un centre commercial et de loisirs était avancée avec deux variantes :

- Extension Nord (un centre commercial et de loisirs + une station service + un parking souterrain + un hôtel);
- Extensions Nord et Sud (ajout d'un centre multisalles au Sud du Stade + des parkings).

C&L est parti de l'hypothèse que la FSG emprunterait le manco de financement et que les extensions Nord et Sud, si elles se faisaient, étaient financées par des privés; le paiement de redevances fixes et variables à la FSG par les privés et la future SESGE devant permettre à la fondation de fonctionner et de couvrir toutes ses charges d'exploitation. Ce business plan ne développait pas l'idée de percevoir une rente capitalisée de la part des privés afin de financer le stade. En conclusion de ce rapport, C&L indiquait que la FSG pourrait être à l'équilibre, en cas de construction des extensions Nord et Sud, mais serait en déficit de l'ordre de 300 000 F par an avec un cash flow positif dans l'hypothèse de la seule construction de l'extension

Nord. Enfin, C&L prévoyait un déficit de l'ordre de 650 000 F avec un cash flow négatif dans l'hypothèse de la construction du stade sans extensions.

### **Constats de synthèse relatifs à la genèse du projet**

- Le choix de la Praille se fait quasiment par défaut, lorsque l'option des Charmilles s'est révélée définitivement impossible.
- Le choix de faire un stade de 25 000 places fut vraiment basé sur les perspectives d'organiser des matches européens et internationaux, ce qui améliorerait les perspectives d'exploitation. Les déclarations relatives à « l'engagement » d'obtenir des matches UEFA contribuèrent certainement à ce choix.
- Le choix du site ne peut pas être fondamentalement contesté, même si l'analyse préalable de l'adéquation de ce site n'a pas été faite suivant les procédures habituelles fixées au DTPE/DAEL. Le Grand Conseil a avalisé le choix du site au niveau politique par son vote du 19 juin 1997.
- Le cahier des charges du concours parlait d'un projet global, devant couvrir à la fois la construction et l'exploitation, mais ne parlait que très marginalement d'exploitation extra-sportive. Cette approche était très atypique. De plus, le jury s'est concentré sur les aspects architecturaux. Par ailleurs, même si rien ne permet de mettre en doute la pertinence du choix du jury, la composition de ce dernier n'était pas optimale pour garantir son image d'indépendance et d'impartialité par rapport aux intérêts du club résident et de son propriétaire, ni pour garantir une approche professionnelle des enjeux de ce projet. On peut noter que le projet lauréat était l'un des plus explicites par rapport aux enjeux d'exploitation, mais n'était pas le projet le moins cher parmi les candidats, mais pas le plus cher non plus.
- A la suite du résultat du concours et après l'établissement du business plan initial, les hypothèses de base, nous le verrons par la suite, n'ont pas été retenues tant au niveau financier qu'au niveau de l'exploitation du site. Dès le départ, le projet souffre d'un problème d'appropriation. Pour les membres fondateurs de la FSG, le pilote du projet est le groupe Ambrosetti et c'est à lui de suivre le business plan élaboré par C&L. Au sein de la FSG, plusieurs partenaires, dont l'Etat, s'associent pour la mise au point, mais aucun ne se sent réellement porteur du projet ; chacun estime contribuer à un projet indépendant et décide de participer au CFSG pour surveiller

l'emploi de sa contribution propre. Il est frappant de constater que le Grand Conseil a dû imposer lui-même la création d'une structure de fondation, rien n'ayant été prévu par le Conseil d'Etat sur ce plan. L'absence de responsabilités clairement définies montre qu'il n'y a pas, dès le départ, un pilote du projet dans sa globalité.

- Il n'y pas eu, de la part de l'Etat, une analyse financière des implications de ce projet en général, et pour l'Etat en particulier, alors qu'il était évident que la majorité des fonds propres du projet était d'origine publique, aspect confirmé par l'ICF. Pourtant, l'Etat a considéré ce projet comme étant un projet privé, auquel il contribuait avec une subvention unique (et des terrains) mais sans autre implication. L'Etat ne se voyait en tout cas pas comme pilote du projet, ni sur le plan stratégique, ni sur le plan opérationnel. Le projet était perçu comme étant avant tout au service du club résident, le SFC, donc de son propriétaire, Canal+. A cette époque, on semble avoir accordé une confiance pleine et entière à Canal+ et à la pérennité de son engagement dans le SFC et dans le projet de Stade ainsi que dans le projet Ambrosetti.
- Dès l'origine, les statuts reprenaient une partie des objectifs de la Fondation Hippomène, à savoir, favoriser la pratique du sport à Genève et plus particulièrement le SFC par l'aménagement de terrains et de bâtiments. Les statuts de la FSG prévoyaient également que la couverture des frais financiers et d'exploitation serait assurée au besoin avec des engagements financiers de l'Etat.
- Du côté des collectivités publiques, on relèvera que la contribution fédérale reçue est nettement moindre que prévu (5 millions de francs au lieu des 15 à 17 millions initialement espérés) sans que la sous-commission ait pu en établir les raisons. Du côté de la Ville de Genève, l'apport finalement voté de 3 millions de francs paraît très modeste en regard du rôle essentiel que joue la Ville de Genève dans ce dossier, comme l'un des acteurs ayant fortement contribué à sa genèse, et au vu des compétences communales en matière sportive. De plus, si l'on considère l'échange de terrains effectué avec l'Etat et la fondation Hippomène, la Ville de Genève est, en fait, nettement bénéficiaire dans cette opération (voir supra), ceci d'autant plus si l'on tient compte du fait que l'installation porte son nom et non pas celui de la commune de site, Lancy.

Comme nous allons le voir à présent, entre la fin 1997 et le début du chantier début 2001, le projet a subi de fortes modifications. Ces dernières

eurent pour conséquence de rendre caducs le projet initial et son business plan. Les événements majeurs qui sont à l'origine de ces modifications sont :

- le passage d'un stade de 25 000 places à 30 000 places ;
- la faillite du groupe Ambrosetti et la reprise du contrat par Zschokke;
- le montage du financement du projet modifié par l'apport de redevances capitalisées et le non-endettement de la FSG.

## II. Réalisation du projet (1997-2003)

### *2.1 Evolution du projet entre le concours et le début du chantier*

Entre le résultat du concours portant sur un stade de 25'000 places pour un montant plafonné à 64 millions de francs HT et le début de la phase de concrétisation, les conditions UEFA évoluèrent une fois de plus, de sorte que seul un stade de 30 000 places pouvait prétendre recevoir des rencontres internationales. Sachant que la capacité de 25 000 places avait été déterminée, non en fonction des besoins du club résident, mais afin justement de pouvoir accueillir des matches internationaux, les promoteurs du projet ont décidé au courant de l'été 1997 d'augmenter la capacité du stade à 30'000 places, afin de le rendre conforme aux nouvelles normes de l'UEFA.

Au printemps 1998, le groupe Ambrosetti fut mis en faillite. L'entreprise générale Zschokke reprit les actifs de la société Ambrosetti, y compris le projet de stade. Zschokke se sépara alors des architectes avec qui elle avait présenté son propre projet, pour reprendre le projet d'Ambrosetti, y compris son architecte. Le nouveau partenaire fut invité à donner une nouvelle estimation pour la réalisation d'un stade de football de 30 000 places. Les nouveaux devis dépassant largement les ressources de la FSG (la première offre en 1999 se montait à plus de 120 millions), le CFSG demanda à Zschokke de préparer un nouveau projet pour un stade de 30'000 places dans la même enveloppe de 68 millions HT. Il faut noter ici un « oubli » très lourd de conséquences dans ce dossier. Le coût du projet initial était de 64 millions HT ou de 68 millions TTC. Ensuite, le projet final était toujours nommé « projet 68 », mais cette fois hors taxes, d'où un différentiel d'environ F 4 millions en ajoutant la TVA, soit une somme presque identique au montant destiné aux travaux concernant le centre de Balaxert. On arrivait donc toujours à un projet global de 68 millions, mais désormais, hors taxes. Zschokke a formellement atteint cet objectif en présentant un projet de stade qui sera ensuite souvent appelé « basique, basique, basique », soit une structure en béton, des gradins et une pelouse, permettant de jouer au football, mais en renonçant à un grand nombre d'équipements et d'infrastructures apportant une valeur ajoutée en termes d'exploitation (par

exemple, l'aménagement de l'espace VIP, des buvettes, des loges, etc.). Ainsi, Zschokke s'engagea à construire le stade pour ce prix de 68 millions, **mais sans aucun aménagement intérieur**. Il faut comprendre ici que ce choix porta nécessairement préjudice au niveau de l'exploitation future du stade. Nous y reviendrons.

Cependant, le nouveau projet de stade, avec un nombre de places accru, ainsi que les demandes des services de l'Etat pour les espaces à maintenir à disposition entre la route des Jeunes et le stade, ont impliqué une modification de l'assiette du stade avec un ripement en direction des terrains CFF, lesquels ont fait l'objet d'un droit de superficie distinct et permanent à la charge de la FSG, d'où des frais supplémentaires non prévus initialement. Globalement et comme nous allons le voir ci-dessous, cette modification a entraîné un surcoût de l'ordre de 12 millions de francs (comprenant notamment les frais de déplacement, d'adaptation ou de reconstruction des installations CFF existantes dans le périmètre du stade et du centre commercial, selon la convention CFF-FSG du 22 février 2002), montant non compris dans le coût du Stade de 68 millions. Nous arrivons donc à un total de F 80 millions pour le nouveau projet géré par Zschokke sur une base de 30 000 places. On notera au surplus que le droit de superficie dû par la FSG aux CFF coûte 277 500 F par an.

Dans la mesure où la FSG disposait d'un Conseil mais pas de personnel, il a été fait appel en 1998 – dans le respect du concours – à la société Aton Développement SA (ex Ambrosetti Finances SA, devenue autonome lors de la reprise du groupe Ambrosetti par Zschokke) pour officier en tant que maître d'ouvrage délégué, après l'attribution du contrat d'entreprise générale à Zschokke SA. On relève que le patron d'Aton fut antérieurement membre de la direction du Servette, et associé au projet Ambrosetti qui remporta le concours.

Cette phase de conversion du résultat du concours en un projet concret pouvant être soumis à autorisation et, correspondant aux plans financiers, dura jusqu'à fin 2000 ; la présentation du projet « basique basique basique » « 68 » eut lieu le 15 décembre 2000 dans le cadre d'un projet global estimé à 86 millions de francs et étudié par la Commission de l'aménagement du Grand Conseil durant le deuxième semestre 1998.

### **2.1.1 Au niveau du financement**

Au niveau financier, afin de trouver les compléments nécessaires pour couvrir le projet dans sa globalité, plusieurs pistes furent explorées par la FSG.

En premier lieu, devant la nécessité de trouver une somme importante en raison d'un manco plus important que prévu initialement, la réalisation d'un centre commercial devenait incontournable, conformément à ce que prévoyait le business plan de C&L. L'offre de Manor qui faisait partie du groupement de projet gagnant ne fut pas retenue, car considérée comme insuffisante par la FSG en regard des potentialités du site. Finalement, après plusieurs tours de négociation, c'est le groupe Jelmoli qui l'emporta en juin 1998 en proposant une redevance capitalisée totale de 36 millions de francs, 31 millions pour un centre commercial, puis 5 millions pour un bâtiment de liaison comprenant un hôtel. L'option du bâtiment de liaison s'est rajoutée par la suite. En tout, Jelmoli a investi plus de 150 millions de francs sur le site de la Praille. Il convient de préciser que sur ces 36 millions, environ 4 millions ont été utilisés pour rendre la parcelle entre le Stade et le centre commercial libre de droits et de constructions, condition posée par Jelmoli. La sous-commission ne peut évaluer si le prix payé par Jelmoli est élevé ou pas mais relève que l'offre Jelmoli était la plus élevée. L'option de compléter le financement du stade par l'apport d'une redevance capitalisée sur 55 ans permettait à la FSG de ne pas contracter d'emprunt comme cela avait initialement prévu. On s'écartait ainsi du plan initial prévu par C&L.

Cet apport de Jelmoli, au titre de redevance capitalisée sur une période de 55 ans pour les droits de superficie, ne peut pas être considéré comme un apport de fonds propres de Jelmoli dans la FSG. En effet, cette redevance est dissoute en revenus constants sur une période de 55 ans dans les comptes de la FSG.

En août 2000, soit deux ans après le choix de Jelmoli, un représentant de ce groupe entra au CFSG.

La redevance versée par Jelmoli a permis d'arriver à un financement de 86 (50 + 36) millions de francs qui devait permettre de couvrir les frais annoncés à la Commission de l'aménagement à la mi-1998.

Une deuxième piste exploitée pour obtenir des fonds privés fut le lancement d'une souscription publique qui rapporta 3,8 millions de francs à la FSG, au lieu des 5 millions prévus initialement.

LA FSG a donc disposé, par étapes successives jusqu'au lancement du chantier au début 2001, d'environ 90 millions de francs, dont 30 millions de fonds publics (sous forme de subventions). Les fonds propres sont essentiellement publics ; les apports privés, en particulier le Credit Suisse et Jelmoli, peuvent être considérés comme des fonds étrangers, au même titre que le montant perçu par la souscription publique, soit parce qu'ils sont remboursables, soit parce qu'ils constituent un apport indirect de fonds

publics. Dans le cas de Jelmoli, l'Etat renonce à la recette qu'aurait constitué la redevance sur le droit de superficie des terrains lui appartenant et accepte qu'elle soit consacrée à financer le projet de stade. Dans le cas du CS, il s'agit d'un prêt non garanti mais remboursable en 80 ans. Le CS a renoncé à demander le paiement d'intérêts mais obtient des contre-prestations estimées à 5% par an sur un prêt moyen de 10 millions de francs.

### **2.1.2 Au niveau institutionnel**

Entre-temps, au niveau institutionnel, la Commission de l'aménagement étudie de la fin 1998 à mars 1999 le projet de loi relatif aux modifications de zone et donc de mise en route du projet. Le 27 mai 1999, par 61 oui, 21 non et 6 abstentions, le Grand Conseil modifie les limites de zones de Lancy. On peut noter que, dans la cadre des travaux de la Commission de l'aménagement relatifs à ces PL, le président en exercice de la FSG affirma encore une fois qu'il disposait d'engagements de la part de l'UEFA pour organiser la « supercoupe » à Genève, alors que l'UEFA lui avait déjà communiqué son changement d'orientation à ce sujet.

La mise au point et la publication du Plan localisé de quartier donna lieu à diverses oppositions et recours. Un recours fut déposé par l'Association Transports et Environnement (ATE) en octobre 1999 contre le PLQ, en raison de problèmes liés au trafic engendré par le complexe et d'une estimation selon laquelle les études d'impact sur l'environnement (EIE) avaient été incomplètes et non-conformes aux prescriptions. Après négociation avec les autorités, l'ATE retira son recours deux mois plus tard, en décembre 1999, en échange d'une convention d'accord qui, entre autres, impliqua une réduction du nombre de places de stationnement dans le parking du centre commercial et la non mise en gratuité de ces dernières.

Par la suite, on nota encore d'autres oppositions, émanant soit d'artisans installés à proximité du projet, soit d'un groupe de citoyens opposés à la construction d'un stade de 30 000 places à la Praille. Cette série d'oppositions culmina avec le lancement d'une initiative populaire qui chercha à bloquer le projet mais qui fut invalidée par le Tribunal fédéral. Notons que la démolition des anciens abattoirs, prélude à la réalisation du projet, commença avant que ces différentes procédures ne soient terminées.

## 2.2 Conclusions

Ce décalage de plusieurs années entre la fin du concours (mi-1997) et le début effectif du chantier (fin 2000), dû tant à l'évolution du projet qu'aux recherches de financement ou encore aux procédures institutionnelles<sup>1</sup>, entraîna un surcoût d'environ 13% (soit 9 millions de francs) sur le devis initial. Globalement, on ne peut donc pas dire que ce sont uniquement les recours qui ont retardé la finalisation d'un projet et son démarrage, mais aussi les difficultés majeures de mise au point en raison des problèmes financiers dus à la complexité du projet et des problèmes spécifiques du site.

En 1997, Ambrosetti avait annoncé un rabais conjoncturel de 6% sur le projet, alors qu'au moment du démarrage du chantier, le devis comportait au contraire un supplément conjoncturel de 7%, conformément à l'indice genevois des prix de la construction.

Si on ajoute à ce supplément l'ensemble des autres surcoûts estimés et/ou subventions diminuées, nous arrivons au plan financier suivant qui est néanmoins presque couvert à l'ouverture du chantier, fin 2000:

<sup>1</sup> Au niveau des procédures à proprement parler, l'historique se présente comme suit :

### a. Modification de zone, plan 28950-67

Enquête publique :	6/02-9/03 1998
Conseil municipal de Lancy :	28/05/98
Procédure d'opposition :	5/08-3/09 1998
Grand Conseil / renvoi en commission :	25/9/98
Commission d'aménagement du canton :	
21/10/98	Audition CA de Lancy
04/11/98	Visite des lieux
18/11/98	Audition Hédiger, OTC et CFF
02/12/98	Audition UEFA
27/01/99	Discussion, réponses aux questions (M. Schipperjin)
24/03/99	Vote : 10 oui, 2 non, 3 abs. ; rapporteur M. O. Vaucher
Vote GC	27/05/99 (publication loi : 02/06/99)

### b. PLQ 28962-A-67 et autorisation

Enquête publique :	17/03-15/04 1999
Préavis CM Lancy :	27/05/99
Procédure d'opposition :	14/06-13/07 1999
Vote du CE :	08/09/99
Recours ATE :	10/99
Accord sur recours ATE	10/12/99
Préavis favorable service d'écotoxicologie	11/07/00
Arrêté CE pour autorisation de construire	4/10/00
Autorisation de construire	9/10/00

**Coût hors taxes:**

Projet Stade	68,0 millions
Suppléments 30 000 places	12,0 millions
Retards	9,0 millions
Balexert + Charmilles	4,8 millions
<b>TOTAL</b>	<b>93,8 millions</b>

**Financement :**

Etat de Genève	20,00 millions
Ville de Genève	3,00 millions
Lancy	3,00 millions
Confédération	5,00 millions
CS	20,00 millions
Jelmoli	36,00 millions
Souscription publique	3,8 millions
Autres	0,3 millions
<b>TOTAL</b>	<b>91,10 millions</b>

Fin 2000, soit à la veille de l'ouverture du chantier, le manco de financement par rapport au nouveau projet Zschokke 30 000 places est de l'ordre de 2,7 millions. De plus, la sous-commission relève que, par le montage financier réalisé, le projet de stade est basique, soit sans aménagements intérieurs, ce qui prêterite les revenus futurs de la FSG.

**2.3 Déroulement du chantier (2001-2003)****2.3.1 Les acteurs**

Comme nous l'avons expliqué précédemment, le maître d'ouvrage était la FSG. Cependant, cette dernière ne disposant que des membres du Conseil agissant à titre bénévole, il ne lui était pas possible de diriger en direct un tel projet. C'est pour cette raison, et à la suite de la faillite d'Ambrosetti, que le CFSG a fait appel à l'ancienne antenne financière du groupe Ambrosetti (Ambrosetti Finances SA) pour lui demander de piloter pour elle le dossier avec l'entreprise générale Zchokke. Pour résumer, la FSG a donné à la

société Aton Développement les qualités de maître d'ouvrage délégué pour gérer le dossier avec l'entreprise générale. Il faut préciser, au sujet de la société Aton Développement, que la quasi totalité des personnes auditionnées ont loué le travail réalisé par cette entreprise et plus particulièrement par son directeur, M. Roux. Durant la phase du chantier c'est donc Aton qui fut en charge du suivi des travaux, des plans financiers, du montage de la SESGE, etc., sous la supervision du CFSG qui a créé une commission technique pour le suivi du chantier.

Comme indiqué dans le chapitre précédent, après la faillite d'Ambrosetti, c'est le groupe Zschokke qui a repris le projet et qui a signé avec la FSG un contrat en entreprise totale pour la construction d'un stade de 30 000 places et ce, dans une enveloppe financière de 68 millions HT. Le fait de travailler en entreprise totale – à la demande de la FSG – dispensait Zschokke de toute responsabilité pour contribuer à assurer le financement pour le stade, comme dans le cas de l'Arena. Il faut relever ici que la faillite d'Ambrosetti a changé la situation, puisque le projet primé prenait en compte l'exploitation et le financement, alors que le projet final piloté par Zschokke se limitait à la construction.

### **2.3.2 Le chantier**

En premier lieu, la sous-commission relève que le devis de 68 millions, tel que présenté par Zschokke, a été respecté, avec même des économies réalisées, notamment sur des aspects structurels (par exemple les tirants ou les fondations). Cependant, et sans oublier par ailleurs les frais annexes liés au projet, il faut relever ici l'ensemble des suppléments qui ont toujours trouvé une majorité au sein du CSFG et qui sont venus alourdir la facture finale.

Durant toute la phase du chantier à proprement parler, le futur exploitant du Stade (à l'époque Canal+) fit part de son mécontentement quant à l'évolution du projet. Parti d'un stade de 25 000 places avec des aménagements intérieurs, le stade est passé à 30 000 places dans une enveloppe financière à peu près équivalente (à 4 millions près) péjorant ainsi l'ensemble des aménagements intérieurs prévus. Canal+ demanda donc avec insistance l'ajout de compléments au niveau de l'aménagement. Le « projet 68 » ne comprenant que le minimum nécessaire pour avoir un stade conforme aux normes de sécurité et aux règles de l'ASF et de l'UEFA, une majorité de membres du CFSG ont été sensibles aux arguments de Canal+, arguments relayés par certains d'entre eux, demandant des aménagements complémentaires en vue d'améliorer les capacités d'exploitation du futur stade. Il s'est trouvé régulièrement des majorités, donc incluant

nécessairement un ou plusieurs représentants des collectivités publiques au sein du conseil, pour voter ces compléments.

Pour financer ces améliorations, de nombreuses pistes furent explorées. Certains aménagements – représentant plus de 1,2 millions – devaient être réalisés en « contracting », mais cette piste a été abandonnée en raison de son coût. D'autres infrastructures, comme les buvettes, ont été financées par les locataires, en échange d'une baisse substantielle de leur redevance, péjorant ainsi les recettes futures de la FSG et/ou de la SESGE. Finalement, comme nous le verrons par la suite, certains équipements furent financés par la commune de Lancy. Ces financements supplémentaires réunis par la FSG ont pu laisser croire pendant un certain temps aux membres du CFSG que l'ensemble des compléments pourrait être couvert ; cela jusqu'en mai 2002, date à laquelle les représentants de l'Etat au sein du CFSG ont envoyé au président de la FSG, M. Hédiger, un courrier faisant part des problèmes financiers de la FSG. Nous y reviendrons dans le chapitre consacré au fonctionnement de la Fondation.

Le chantier progressa rapidement avec parallèlement le chantier du centre commercial géré par Jelmoli et enfin le bâtiment de liaison géré conjointement entre la FSG et Jelmoli, mais financé majoritairement par Jelmoli. Lors du match d'ouverture du Stade de Genève, SFC - Young-Boys du 26 mars 2003, il faut souligner que le stade n'était pas encore complètement achevé.

Quelques mois avant l'ouverture officielle du stade, le futur exploitant de ce dernier, Canal+, dénonça unilatéralement l'accord passé avec la FSG et vendit ses actions à la Fondation. Après avoir consenti des efforts financiers pour des aménagements suggérés par Canal+, la FSG se retrouvait propriétaire de la SESGE sans expérience à ce niveau et sans personnel à disposition.

Pour conclure au niveau du chantier à proprement parler, on peut considérer que le stade, dans sa version basique plus quelques compléments, fut achevé dans le courant de l'année 2003, grâce à une avance de trésorerie de 4 millions de francs de la part de l'Etat, afin de régler les mesures de sécurité jugées nécessaires par la CIRMA (nous revenons sur le dossier de la sécurité au chapitre III).

## *2.4 Situation à l'ouverture officielle du stade*

Afin de comprendre la situation actuelle, il convient de reporter les principaux postes du projet de stade donnés par la FSG fin 2003, afin de déterminer l'origine des coûts supplémentaires:

Etudes (y compris retards, modifications de projet)	7,9 millions TTC
Projet 68 HT (ou 73 TTC)	69,8 millions TTC
Modifications du contrat en cours de construction, amélioration du projet « basique basique » en termes d'exploitation et équipements complémentaires financés par des ressources supplémentaires	9,1 millions
Compléments de sécurité, financés par l'avance de trésorerie du Conseil d'Etat	4,4 millions
Travaux complémentaires	2,2 millions
Intérêts moratoires	0,6 million
Déplacement de l'assiette du stade, parcelle CFF	12,0 millions
Frais FSG et maîtrise d'ouvrage délégué	4,9 millions
Travaux à Balexert et aux Charmilles	4,9 millions
Travaux à terminer dans le stade	1,0 million
<b>Total</b>	<b>116,8 millions TTC</b>

Sur le plan du financement, outre les 91,1 millions de francs déjà évoqués comportant, faut-il le rappeler, le montant de 1,1 million de francs investi dans la rénovation des Charmilles, deux prêts complémentaires et une subvention (750 000 F du sport-toto pour financer l'écran géant du Stade) sont intervenus beaucoup plus tard: d'une part un prêt de la Ville de Lancy (3 millions de francs votés par le Conseil municipal le 27 février 2003) et d'autre part un prêt de l'Etat déjà évoqué (4 millions de francs accordés par le Conseil d'Etat en juillet 2003, afin de financer spécifiquement des travaux complémentaires liés à la sécurité devisés ensuite à 4,4 millions de francs). Le prêt de Lancy est subordonné à des contre-prestations au bénéfice de la commune, comme des options d'utilisation du stade avec un soutien à l'organisation d'événements.

Il fut également question d'une contribution de 3 millions des communes genevoises par le biais du Fonds d'équipement communal mais le FEC ne peut subventionner une structure juridique privée, telle que la FSG.

Le financement total obtenu par la FSG se montait donc au 31 décembre 2003 à F 98,85 millions<sup>2</sup>. Déduction faite de la TVA à récupérer (environ

---

<sup>2</sup> Etat :	20+4=	24
Ville :		3
Lancy :	3 + 3=	6
Confédération :		5

3,5 millions de francs selon la FSG et les estimations faites par M. Cordt-Møller), le manque de financement atteint finalement un peu plus de 14 millions de francs, 10 millions de francs <sup>3</sup> étant exigibles à court terme car dus à Zschokke sur des travaux réalisés, et 4,5 millions de travaux non-engagés mais considérés comme nécessaires (finition de l'Event Center, rénovation du centre sportif de Balexert destiné au mouvement junior du SFC).

Actuellement, le groupe Zschokke détient une hypothèque légale de 10 millions, qui était exigible au 30 juin 2004, constituant le solde des frais engagés pour les travaux réalisés, échéance qu'il a acceptée de surseoir à la fin de l'année 2004. On peut relever que Zschokke a entièrement tenu ses engagements par rapport au contrat signé avec le CFSG. Par contre, il manque une estimation des coûts futurs d'entretien et de rénovation, qui serait nécessaire pour les inclure dans le plan prévisionnel de la FSG.

Ainsi, par rapport aux 50 millions disponibles à l'origine, la FSG est parvenue à trouver des financements supplémentaires pour un peu plus de 48,85 millions, dont la plus grande partie sous forme de prêts ou de capitalisation de recettes futures. Cela explique pourquoi le CFSG s'est permis de commander des infrastructures complémentaires. Toutefois les recettes supplémentaires n'ont pas été suffisantes pour couvrir l'ensemble des coûts additionnels, l'incidence de l'augmentation de la capacité du stade et du déplacement de son assiette représentant à elles seules plus de 12 millions, les retards, études et travaux en dehors du stade représentant, eux, un montant d'environ 13 millions. Les frais liés à la sécurité du site constituent également un facteur important de coûts supplémentaires, plus de 4,5 millions. Ce point spécifique fait l'objet d'un chapitre distinct traité plus loin.

Sous l'angle chronologique, un examen attentif de l'évolution des dépenses, notamment des décisions pour des investissements supplémentaires, et des recettes (financements complémentaires de diverses natures), montre que le financement du projet était entièrement couvert jusque début 2001. Ensuite, un déficit est apparu et s'est confirmé par la suite, avec une tendance croissante. Les quelques financements complémentaires reçus durant cette période, notamment le prêt de Lancy et plus tard celui du Conseil

---

CS :	20
Jelmoli :	36
Souscriptions Pub :	3,8
Sport-Toto :	0.75
Autres :	0,3
TOTAL :	98.85 millions

<sup>3</sup> Intérêts courus compris

d'Etat, n'ont fait que diminuer provisoirement ce déficit de financement du projet. On relèvera que le prêt de Lancy était destiné à financer des équipements supplémentaires et a donc généré des dépenses supplémentaires, alors que le déficit se montait déjà à 10 millions à ce moment-là.

Pour conclure, la sous-commission relève ici (et elle y reviendra dans le dernier chapitre du présent rapport) que, selon l'ICF, le chiffre de 116,8 millions annoncé par la FSG n'est pas le montant global. Selon l'ICF, en tenant compte de tous les coûts dont les charges fiscales de la FSG dues à l'Etat, le coût global est plus élevé de l'ordre de 4 millions au moins.

### **Constats de synthèse relatifs au déroulement du chantier**

- Avec le recul, il semble à la fois très surprenant et complètement irréaliste d'avoir décidé de passer d'un stade de 25 000 à 30 000 places en pensant pouvoir absorber cette extension dans la même enveloppe financière. Les différents membres du CFSG n'ont pas estimé nécessaire ou possible de demander des compléments à leurs entités respectives, par exemple au Grand Conseil. Cela provient aussi du fait qu'au départ, les responsabilités en cas de problème et notamment en cas d'insuffisance de financement n'avaient absolument pas été définies entre les partenaires du projet.
- L'insuffisance de financement était prévisible dès le début, à la suite des pressions du futur exploitant. Cela a marqué le projet tout au long de son parcours. L'état d'esprit dominant a été que des financements complémentaires seraient trouvés en cours de construction, ce qui a été partiellement le cas. Mais il y a toujours eu une majorité au CFSG qui a misé sur les scénarios les plus optimistes et écarté les scénarios moins optimistes.
- Une confusion entre deux projets devisés à 68 millions, le premier étant TTC et le second HT, soit un différentiel de plus de 4 millions de francs.
- Aucun des compléments votés et réalisés n'était absurde ou excessif en soi. Toutefois, c'est un fait qu'une bonne partie de ces suppléments a été votée alors que le financement n'était pas assuré, et que ceux qui votaient en faveur des dépenses n'avaient pas à assumer directement les conséquences de leurs votes.
- Il est important de relever que le futur exploitant du stade a eu une forte influence sur l'évolution du projet et donc du chantier. Au niveau de l'implication de Canal+ dans l'évolution du projet, on peut relever :

- La présence de Canal+ dans le jury du concours
- L'absence d'un siège pour Canal+ au sein du CFSG
- L'influence de Canal+ qui a demandé des compléments après le passage du projet « 68 – 25 000 » au projet « 68 – 30 000 » ; on peut comprendre que pour le futur exploitant la nouvelle donne impliquait des économies sur l'aménagement intérieur et péjorait ainsi la capacité d'exploitation.

La CCG est frappée de constater à quel point les différents acteurs de ce projet ont misé sur la pérennité de l'engagement de Canal+ dans le SFC et pour le futur stade, comme exploitant. Cette très forte dépendance à l'égard du futur exploitant a eu des conséquences importantes lorsque Canal+ a quitté le SFC et le rôle de futur exploitant du stade.

- On constate que, de fait, ce projet a été porté par les cadres supérieurs de l'Etat membres du CFSG, alors que leur rôle premier était de suivre le projet et de s'assurer que la subvention de 20 millions de francs était utilisée à bon escient. De fait, les représentants de l'Etat ont assuré à la fois le pilotage général du projet, la recherche active de solutions au problème de financement, ainsi que la supervision effective de la gestion du chantier. En l'occurrence, les représentants de l'Etat ont été les maîtres d'œuvre de fait, sans en avoir les pouvoirs formels comme pour un chantier public classique de l'Etat. De plus, cette prestation n'a pas été facturée, ce qui constitue aussi une forme de subvention tacite, estimée par l'ICF à 850 000 F. On peut se demander pourquoi l'Etat (le département rapporteur, en l'occurrence le DAEL) n'a pas plus rapidement exigé une clarification de la situation, soit dans le sens d'un mandat formel et explicite pour confier la maîtrise d'ouvrage à l'Etat selon les mécanismes classiques, soit au contraire pour se désengager.
- Il faut également relever qu'après la faillite d'Ambrosetti, la FSG a fait appel à la défunte Ambrosetti Finances devenue alors Aton Développement SA pour que cette dernière agisse en qualité de maître d'ouvrage délégué. Ce choix s'explique par l'absence de collaborateur officiel au sein de la FSG pour piloter un tel chantier, par la maîtrise du projet de base développé par M. Roux et par la nécessité de contrôler et superviser les travaux entrepris par Zschokke en entreprise générale ayant passé un contrat à prix plancher et livres ouverts. Si le mandat réalisé par Aton a été

apprécié de tous les membres de la FSG, il convient de noter que le recours à un maître d'ouvrage délégué entre la FSG et Zschokke a eu un coût.

- Le nouveau dispositif mis en place par la FSG (Aton comme maître d'ouvrage délégué, Zschokke comme entreprise générale) engageait directement la FSG en cas de défaillance du futur exploitant ou en cas de problèmes de financement. Ce qui intervint effectivement et ce qui n'était pas prévu dans le projet de base Ambrosetti, primé lors du concours... .

### **III. Le dossier sécurité**

Il convient tout d'abord d'effectuer une distinction importante pour la compréhension de ce dossier qui a suscité (et suscite encore) de fortes controverses, y compris au sein même des services de l'Etat. En effet, il faut bien séparer ce qui a trait à la sécurité du stade en tant que tel et les mesures de sécurité liées à la proximité du stade et du centre commercial de la gare de triage de la Praille.

#### ***3.1 La sécurité de la gare***

La présence d'une gare de triage à la Praille pose des problèmes de sécurité depuis de nombreuses années, notamment en raison de la densification des zones aux alentours. Depuis le début des années 1990, l'Etat demande en vain aux CFF de sécuriser ce périmètre. A cette époque, le Conseil d'Etat a chargé la CIRMA (département rapporteur le DIAE) de résoudre ce problème. Les CFF souhaitaient, avant tous travaux, déterminer une méthode standard d'évaluation des risques représentés par les gares de triage. En effet, le fait de sécuriser la gare de la Praille pouvait créer un précédent s'agissant des autres sites en Suisse et engendrer des frais élevés pour les CFF.

Pour le Conseil d'Etat, et plus particulièrement le DIAE – département en charge de l'application des normes OPAM -, la construction du stade et du centre commercial ne permettait plus de reporter la question de la sécurisation de la gare. En octobre 1998, face à l'immobilisme des CFF, le Conseil d'Etat, par l'intermédiaire de la CIRMA, a alors demandé à la FSG de faire une étude OPAM touchant le site de la Praille et ce à sa charge. En mars 1999, la FSG soumettait à la CIRMA le rapport de l'expert Taylor, rapport complété en août de la même année. Fin août 1999, la CIRMA présenta un rapport au Conseil d'Etat qui jugeait les risques inacceptables et demandait des mesures. En raison de l'importance des risques mis en avant

par la CIRMA et afin de centraliser leur gestion, tant pour ceux liés à la gare que pour les questions de sécurité internes au stade, le Conseil d'Etat donna un mandat global à la CIRMA concernant la sécurité du site de la Praille le 8 septembre 1999. Il n'a pas pensé que ce mandat global pouvait avoir des conséquences financières pour la FSG.

Le 9 mai 2000, soit huit mois après avoir reçu son mandat, la CIRMA fixa les conditions de sécurité relatives à la construction du complexe de la Praille dont la pièce maîtresse était le concept global de sécurité. Ces conditions eurent des impacts financiers tant sur la construction du centre commercial de Jelmoli que sur la construction du stade. Rappelons ici qu'en mai 2000, le chantier avait démarré sur la base du plan financier initial qui ne tenait pas compte de l'intervention de la CIRMA et de son concept global de sécurité. Pour résumer, face à l'immobilisme des CFF dans ce dossier de sécurisation du site de la Praille et grâce à la construction du stade et du centre commercial, la CIRMA, ne pouvant exiger des CFF une mise en conformité à 100% par rapport aux normes OPAM, obligea la FSG et Jelmoli à prendre des mesures de sécurité complémentaires au sein même de leurs installations. On peut citer pour exemple l'installation de rideaux d'eau sur la face nord du stade et du centre commercial, ainsi que la fermeture/ouverture automatique de fenêtres en cas de dégagement de fumées.

En parallèle à ces études et à la mise en place de ces mesures, les CFF ont décidé fin 2003 de modifier l'affectation de la gare de la Praille dont l'aspect « triage » a été diminué. Ce changement a permis de réduire le risque représenté par la gare, non seulement pour le stade, mais aussi pour l'ensemble du périmètre. C'est à la suite de cette réaffectation que les CFF ont entrepris des travaux pour sécuriser la gare à proprement parler, selon les normes OPAM. Concernant le stade et le centre commercial, ces derniers étaient alors achevés, sous une forme prenant en compte les risques de la gare avant réaffectation, exception faite de l'installation de canons à eau entre les voies.

La sous-commission constate que la construction du stade a pu être utilisée par l'Etat comme un moyen de pression supplémentaire pour faire avancer le dossier de la sécurité de la Praille, sans forcément que les décideurs politiques se soient rendus compte qu'ils se prenaient « en otage » eux-mêmes, le projet du Stade de Genève étant largement en mains publiques, comme cela a déjà été évoqué. On constate ainsi qu'au sein même de l'Etat il n'existait pas une vision commune du dossier, d'où pouvait découler une stratégie coordonnée et cohérente.

De plus, si les mesures prises permettent de garantir un haut degré de sécurité pour l'ensemble du complexe (stade et centre commercial), cela n'est

pas le cas pour les riverains de la commune de Lancy. Pour ces derniers, le seul effet positif de ce dossier a été la diminution du volume d'activité de la gare elle-même.

Si la FSG a dû se plier aux exigences de la CIRMA, les CFF ont pour leur part attendu de modifier l'affectation de la gare pour engager les travaux qui leur incombaient. L'absence de coordination à ce niveau a certainement eu un coût pour la FSG. A titre d'exemple et pour l'anecdote, la sous-commission relève qu'un bouton-poussoir d'alarme prévu sur le site de la gare des CFF n'est pas encore en fonction, en raison du refus des CFF de financer son installation... En revanche, la FSG doit encore investir plusieurs centaines de milliers de francs pour satisfaire les dernières directives de la CIRMA, celles-ci étant basées sur des perspectives de taux de fréquentation réguliers du stade tout à fait irréalistes à court terme.

### *3.2 La sécurité du stade*

L'intervention de la CIRMA pour la sécurité du stade n'était pas logique en soi ; elle n'a pu avoir lieu que par la proximité avec la gare de triage. Si le stade avait été construit ailleurs sur le territoire cantonal, à distance de toute installation à risque majeur, la CIRMA ne serait pas intervenue du tout dans ce dossier et les procédures habituelles auraient été appliquées en matière de sécurité (rôle attribué usuellement à la police des constructions et d'autres services internes au DAEL).

Pour la CIRMA le problème posé était entièrement nouveau, aussi bien en termes de définition des risques que de mesures à prendre. Face à cette situation particulière, la CIRMA s'est montrée très exigeante, en maximisant les facteurs de risques et donc les mesures à prendre. Nous avons constaté une divergence majeure d'opinion entre les membres de la FSG et la CIRMA, mais également entre les différents cadres de l'Etat. Ces divergences portent sur au moins deux dimensions importantes :

- Est-ce que la CIRMA a été trop intransigente ? Est-ce que son estimation des risques était excessive, et donc aussi ses exigences pour les mesures à prendre ? Est-ce que les exigences de la CIRMA, basées sur un concept global de sécurité au sens des normes OPAM, n'ont pas été trop fortes au niveau de la sécurité propre du stade, selon les règles établies par le DAEL ?
- Est-ce que toutes les exigences de la CIRMA ont été formulées clairement dès le début (délivrance des autorisations de construire) ou sont-elles parvenues par étapes successives, donnant l'impression au CFSG que ce processus n'aurait pas de fin ?

La question de savoir si toutes les mesures de sécurité étaient prévues dès la première autorisation de construire comprenant le préavis de la CIRMA du 9 mai 2000, ou si des installations supplémentaires ont été demandées par la CIRMA en cours de construction (notamment dans la dernière autorisation complémentaire de décembre 2002, suivie du rapport détaillé de la CIRMA de février 2003) a donné lieu à un mandat complémentaire de la CCG à l'ICF pour essayer de tirer cette question au clair. A l'heure qu'il est nous ne sommes pas en mesure de répondre à cette question.

Cette double divergence existe entre les différents représentants de l'administration et visiblement il n'y a pas eu d'arbitrage politique, ou très tard. Une partie de ces divergences existe d'ailleurs encore aujourd'hui.

Cette volonté de tendre à un risque minimal, voire zéro, est louable en soi mais a généré des coûts importants, estimés à ce jour à 4,4 millions par la FSG, ce qui n'était pas prévu dans le budget initial du projet. A titre d'exemple on peut citer l'installation de sprinklers dans des coursives en béton ouvertes (à l'origine, elles devaient être fermées), sujet qui fait toujours débat aujourd'hui. Selon une partie des personnes auditionnées, ces sprinklers se justifieraient comme l'une des mesures pour juguler la diffusion de vapeurs toxiques en cas d'accident majeur à la gare; pour d'autres ces sprinklers sont inutiles. On voit ici toute l'ambiguïté de la situation car on peut imaginer que, sans la gare de triage à proximité, ces sprinklers n'auraient pas été exigés. Les exemples de ce type sont nombreux. Il faut rappeler néanmoins que la réalisation d'un ouvrage comme un stade de cette taille est exceptionnelle et que les problèmes de sécurité posés étaient très spécifiques, et évidemment complètement inusités pour les services concernés.

Lors du premier match Servette – Young-Boys du 16 mars 2003, une partie des mesures de sécurité figurant dans le détail des premières exigences de la CIRMA – publiées à peine deux mois avant l'inauguration – n'était pas en place et des moyens humains ont dû être mobilisés pour pallier les travaux inachevés. Cette situation s'explique en partie par les commandes supplémentaires de la FSG ou la pose de sprinklers qui n'étaient pas prévus lors de la signature du contrat d'entreprise générale avec Zschokke. Cela s'explique aussi par le fait, comme nous l'avons dit précédemment, que le stade n'était pas encore entièrement terminé à cette date. Par la suite, la CIRMA a établi une nouvelle liste, en principe définitive, le 7 mai 2003, afin de terminer ces installations de sécurité, lesquelles ont pu être faites par Zschokke, s'agissant des dispositifs figurant dans le « contrat 68 », d'autres mesures étant financées grâce à l'avance de trésorerie de 4 millions accordée

par le Conseil d'Etat le 11 juillet 2003. Cette avance devait en principe être remboursée à fin 2003, ce qui n'est toujours pas le cas.

Dans son rapport final remis au Conseil d'Etat le 8 mars 2004, la CIRMA relève que les mesures de sécurité du stade sont en place, à l'exception de quatre mesures à prendre courant 2004, ces dernières générant des coûts complémentaires d'environ 500 000 F. On peut noter qu'une partie de ces mesures concernent les CFF mais aucun accord n'a été trouvé avec eux à ce sujet, par exemple l'installation d'un bouton-poussoir de déclenchement des rideaux d'eau sur le périmètre des voies CFF.

La sous-commission relève que les problèmes de sécurité ont opposé différents représentants de l'Etat, certains défendant la position de la FSG, d'autres celle de la CIRMA ou d'autres services de l'Etat.

Elle relève aussi que dans le cas de ce projet, la procédure de contrôle de conformité des installations aux normes de sécurité a été particulièrement minutieuse et assidue, ce qui peut se justifier au regard de l'importance du complexe. Ceci étant, ce dossier nous a permis de constater qu'en temps normal, même pour des installations d'une certaine importance comme des centres commerciaux, des cinémas à salles multiples, etc., les procédures de contrôle sont beaucoup moins poussées. Nous avons même entendu l'hypothèse selon laquelle plusieurs de ces installations auraient dû elles aussi nécessiter des travaux supplémentaires ou repousser leur ouverture si les contrôles avaient été aussi poussés.

### **Constats de synthèse relatifs à la sécurité :**

- Afin de régulariser une situation jugée critique en matière de sécurité sur le site de la Praille, le stade (et le centre commercial) s'est retrouvé au centre du problème en devant prendre des mesures compensatoires en quelque sorte face à l'immobilisme et l'attentisme des CFF, source primaire des risques. Les mesures prises sur l'ensemble du site ont permis de « partager » les frais de sécurisation de la gare de triage en vertu des normes OPAM.
- En confiant un mandat global de sécurité à la CIRMA, le Conseil d'Etat a créé une situation particulière et exceptionnelle en matière de sécurité, confiant une tâche à la CIRMA, qui normalement revenait aux services spécifiques du DAEL. Ce haut degré d'exigence de la CIRMA en matière de sécurité est probablement dû aussi bien à la pression politique en faveur d'une sécurité maximale pour un objet particulier qu'à l'absence d'expérience existante à Genève pour ce genre d'installations.

- Dans ce dossier, les différents services de l'Etat ont connu des divergences majeures, ayant eu des conséquences importantes sur le plan financier de la FSG, sans qu'il n'y ait, à un moment ou à un autre, un arbitrage politique clair et net, avec une prise en compte des impacts financiers directs et indirects pour les collectivités publiques.
- L'intervention de la CIRMA a favorisé une approche « exigeante » en matière de sécurité ; or cette intervention n'est due qu'à la proximité immédiate avec la gare de triage. Pour toute autre installation majeure du canton, par exemple un centre commercial ou un complexe multisalles de cinémas, les procédures de sécurité « standards » sont beaucoup moins poussées. Si elles étaient poussées au même degré, il est fort possible que ces installations devraient alors faire l'objet d'investissements complémentaires en matière de sécurité.
- Aujourd'hui, le stade et le site de la Praille peuvent être considérés comme très sûrs, d'une part grâce aux mesures prises, d'autre part grâce à la diminution du volume de trafic de la gare. Par contre, ces mesures ne bénéficient pas du tout à la population de Lancy, qui reste exposée aux risques de la gare, toutefois de manière moindre qu'auparavant, en raison de la baisse du volume de trafic ferroviaire.

## IV. Composition et fonctionnement de la FSG

### 4.1. Composition de la FSG

Comme nous l'avons vu dans les premiers chapitres de ce rapport, le projet du Stade de Genève a fortement évolué entre le vote du 26 avril 1996 allouant une subvention de 20 millions aux Charmilles et le stade construit. La création d'une fondation mixte de droit privé fut une exigence du Grand Conseil lors du vote de 1996, confirmée lors du vote de 1997. Avec l'évolution du projet nous avons vu que lors de l'inauguration du stade la FSG était composée des membres suivants :

#### 4.1.1. Membres fondateurs

##### *Collectivités publiques*

Etat de Genève :

- Membre fondateur de la FSG (Il détient à ce titre 5000 F de dotation en espèces du capital de la FSG, dotation non libérée) :

- 20 millions mis à titre de subvention dans le projet (dont un million pour les travaux urgents entrepris aux Charmilles), conformément aux lois du 26 avril 1996 et 19 juin 1997;
- Cession (à titre gracieux selon loi 7263 du 26 avril 1996) à la FSG en droit de superficie de la parcelle 1727, feuille 53, de la commune de Lancy où se situent le stade et le centre commercial;
- Prêt de 4 millions en juillet 2003 pour les compléments de sécurité exigés par la CIRMA ;
- Deux à quatre représentants au CFSG selon les périodes.

#### Ville de Genève :

- Membre fondateur de la FSG (Elle détient à ce titre 5000 F de dotation en espèces du capital de la FSG, dotation non libérée) ;
- 3 millions mis à titre de subvention dans le projet (vote du 14/01/98);
- Un représentant au CFSG, à savoir le conseiller administratif en charge des sports et de la sécurité (!), président du CFSG depuis la création de la Fondation jusqu'en mai 2003, date sa démission du CFSG ; le siège a été laissé vacant depuis.

Au niveau des apports financiers de la Ville de Genève, cette dernière, outre la compensation de terrains reçus de l'Etat en échange de ceux de la Praille et de Balexert (Terrains de l'Alhambra, à Vessy et à Frontenex), a bénéficié dans l'opération globale d'un nouveau parc public offert par la Fondation Hippomène. Si, sans tenir compte des donations de la Fondation Hippomène, les échanges de terrains sont équilibrés, en tenant compte de ces dons l'avantage de la Ville de Genève devient élevé (plus de 2 millions en sa faveur). A cela, il convient de relever qu'après l'échange de terrain, c'est la FSG qui a pris à sa charge la démolition des anciens abattoirs, ces derniers étant quasiment à l'abandon depuis de nombreuses années.

La sous-commission relève, en complément, que la Ville a été impliquée dès le début dans ce dossier, davantage même que l'Etat, puisque le stade des Charmilles se trouvait sur son territoire et que les activités sportives relèvent plutôt des compétences communales que cantonales.

#### *Partenaires privés :*

#### Le Crédit Suisse :

- Membre fondateur de la FSG (Il détient à ce titre 5000 F de dotation en espèce du capital de la FSG ; ces 5000 F peuvent être considérés comme son apport de fonds propres.) ;

- Prêt sans intérêt de 20 millions remboursables sur quatre-vingts ans. En contrepartie il dispose de certaines prestations de la FSG, notamment le logo du stade qui reprend les mêmes couleurs que celui de la banque, l'exclusivité de la publicité « secteur bancassurance » et des loges. Ces contre-prestations ont été évaluées à environ 2,5% par an. Son engagement dans le financement du stade de Genève répondait alors à une volonté de la banque d'être présente dans le monde du football et des stades en Suisse, notamment à Bâle, Berne, Zurich et Genève. Le prêt du Crédit Suisse, à moins que la banque renonce à son remboursement, fait partie des fonds étrangers.
- Un représentant au CFSG (Le siège du Crédit Suisse a été occupé successivement par quatre personnes différentes, le dernier représentant ayant démissionné à fin août 2004).

#### La Fondation Hippomène :

- Un à deux représentants au CFSG.
- La contribution de la Fondation Hippomène, propriétaire du stade des Charmilles et d'une partie des terrains de Balexert est non monétaire. Elle s'est engagée à céder gratuitement le terrain des Charmilles transformé en parc à la Ville de Genève et sa part des terrains de Balexert à la FSG, si la Ville en faisait de même. Elle a également pris à sa charge les frais d'avocat pour le traitement des différents recours contre la réalisation du stade. En contrepartie, la Fondation Hippomène disposait à l'origine d'un siège au sein du CFSG. Ce siège a d'abord été occupé par M. Eric Lehmann, puis, lors de sa mission au Kosovo, il a été remplacé par M<sup>e</sup> Nicolas Peyrot. A son retour de mission, M. Lehmann est retourné siéger au CFSG jusqu'à sa nomination à la direction de la police cantonale vaudoise, de sorte que pendant quelques mois, la Fondation Hippomène a eu deux représentants au sein du CFSG, ce qui a été formalisé dans les statuts de la FSG. Après l'inauguration du stade, la Fondation Hippomène a estimé que son rôle était terminé et a informé le CFSG qu'elle quittait le Conseil de fondation. Elle en a informé la FSG par lettres du 16 avril 2003 et du 13 août 2003. Les personnes ont été radiées du registre du commerce.

#### **4.1.2 Partenaires venus entre la date de création de la FSG et la fin du chantier (1998-2003)**

##### *Collectivités publiques*

La Ville de Lancy :

- Si la Ville de Lancy ne fait pas partie des membres fondateurs de la FSG, elle disposait dès l'origine d'un siège au sein du CFSG, avec voix consultative. Cette voix est devenue délibérative – par modification des statuts – après l'octroi par la Ville de Lancy d'une subvention de 3 millions de francs le 15 octobre 1998. Au moment où certains compléments d'aménagement étaient votés, la Ville de Lancy a accepté d'accorder une nouvelle somme de 3 millions sous forme de prêt destiné à des équipements déterminés. Son représentant au CFSG jusqu'en mai 1999 fut M. Marco Föllmi, conseiller administratif de Lancy, puis, après le vote du déclassement, c'est M. Pascal Chobaz, également conseiller administratif, qui le remplaça.
- L'intérêt de la Ville de Lancy à participer à ce projet est manifeste puisque le stade et le centre commercial se trouvent sur son territoire.

Au niveau des collectivités publiques, deux institutions ont libéré des subventions pour la FSG sans pour autant entrer au CFSG :

La Confédération :

- Par le biais de la CISIN, elle a également participé au financement du Stade de Genève sans prendre de part active à la FSG. La subvention fédérale a été fixée à 5 millions de francs. La CISIN posait comme condition que la structure soit autosuffisante en termes d'exploitation. Cette exigence a eu un impact dans la décision d'adapter le stade à l'accueil de manifestations extra-sportives ;

Le Sport –Toto :

- Financement de l'écran géant du stade pour une somme de 750 000 F début 2003.

##### *Partenaires privés*

Jelmoli :

Le groupe Jelmoli a apporté dans un premier temps un montant de 31 millions de francs au titre de redevance capitalisée pour l'exploitation d'un centre commercial sur 55 ans. Ce montant a été augmenté de 5 millions de francs au titre de redevance capitalisée pour le bâtiment de

liaison comprenant notamment la réalisation d'un hôtel. Au total, Jelmoli a avancé une somme de 36 millions, représentant en fait les loyers à payer pour l'utilisation des terrains du centre commercial et du bâtiment de liaison pour une durée de 55 ans. La sous-commission note que, contrairement aux participations des collectivités publiques, l'apport de Jelmoli n'est pas à fonds perdus et donne lieu à la contrepartie notable de construire et d'exploiter l'un des derniers centres commerciaux encore réalisables sur le territoire genevois. Cette somme de 36 millions représente pour la FSG des fonds étrangers et non des fonds propres.

En raison de son avance de capitaux (sur le centre commercial et le bâtiment de liaison) et du fait de la construction parallèle du centre commercial et du bâtiment de liaison, le groupe Jelmoli a demandé à être représenté au CFSG, pour coordonner les deux chantiers et s'assurer que le stade évoluait dans le sens souhaité. Cette demande a été acceptée. M. Alain Rolland a occupé ce siège.

La sous-commission relève également que la construction parallèle du centre commercial et du stade a permis de réaliser des économies d'échelles (par rapport au bâtiment de liaison principalement en rappelant que, si la FSG a travaillé en entreprise totale pour le stade, le groupe Jelmoli a travaillé quant à lui directement avec un architecte). Par ailleurs, les locaux loués par Jelmoli à la FSG et à la SESGE dans le bâtiment de liaison le sont à des prix bas en comparaison du marché. Une créance du groupe sur des loyers à recevoir a également été abandonnée lors de la cession de la SESGE à un exploitant privé. En revanche, la sous-commission ne considère pas que le mécénat du groupe Jelmoli dans le SFC en 2003 et début 2004 fait partie des apports de Jelmoli dans le projet du Stade de Genève. Pour la sous-commission, il est nécessaire de distinguer le stade du club résident. Le représentant du groupe Jelmoli au sein du CFSG étant également impliqué dans la gestion du SFC, il se trouva dans des situations ambiguës, comme lors de la négociation de février 2004 pour la reprise du SFC et de la SESGE par M. Marc Roger.

On trouvera la situation de la FSG à ce jour dans le tableau récapitulatif ci-dessous :

<b>Institutions</b>	<b>Membres CFSG</b>	<b>Nombre de sièges au CFSG selon les statuts</b>	<b>Siège occupé</b>	<b>Montant</b>
Etat	O	4	O 1 siège sur 4	20 FP 4 FE
Ville	O	1	N	3 FP
Lancy	O	1	O	3 FP 3 FE
CS	D	1	-	20 FE
Jelmoli	O	1	O	36 FE
Fondation Hippomène	D	2	-	0 don en nature
Souscription publique				3,8 FE
Confédération				5 FP
Sport-Toto				0.75 FP
Autres				0,3 FP

O : membre ; D : démissionnaire

FP : fonds propres ; FE : fonds étrangers

#### ***4.2. Fonctionnement de la FSG et de son Conseil sous l'angle de l'Etat et des collectivités publiques***

Les représentants de l'Etat dans la phase initiale du projet – des cadres supérieurs de l'administration cantonale – avaient pour mandat implicite de veiller à un usage adéquat de la subvention cantonale de 20 millions de francs et de faciliter le déroulement du projet, notamment vis-à-vis de l'administration.

Sur la base des informations disponibles, aucun mandat plus spécifique n'a été défini pour ces personnes. En réalité, comme nous l'avons vu, ce projet a évolué fortement entre son origine et sa finition. Le CFSG a dû s'investir beaucoup plus que prévu, notamment pour compléter le financement du projet, mais aussi pour traiter les propositions d'équipements complémentaires, demandées principalement par l'exploitant présumé, Canal+, et enfin pour résoudre les problèmes surgissant en fin de chantier

(sécurité, exploitation...). Le CFSG n'ayant pas de personnel à disposition, il a mandaté la société Aton développement SA comme responsable de la maîtrise d'ouvrage face à Zschokke. Très vite, les représentants de l'Etat ont dû s'impliquer beaucoup plus que prévu, surtout pour assurer le suivi du chantier, en supervisant le maître d'ouvrage délégué, mais aussi en effectuant des recherches de financements complémentaires. Aujourd'hui encore les représentants de l'Etat doivent passer un temps considérable pour résoudre les problèmes courants de la FSG.

Le CFSG a créé des commissions en son sein pour certains aspects, notamment la commission technique, qui assurait le suivi du chantier, et la commission « produit » qui devait assurer le lien avec le futur exploitant. Comme déjà évoqué, la question des équipements et aménagements complémentaires a beaucoup occupé le CFSG. Il s'est toujours trouvé une majorité pour les voter, même si le financement n'était pas assuré. La majorité estimait que ces rajouts valorisaient le stade et augmentait son potentiel de rentabilité future. L'opinion dominante était que des financements pourraient toujours être trouvés.

Cependant, dans le courant de 2002 et malgré tous les efforts consentis au niveau de la recherche de financement, il est apparu que les ressources à disposition ne suffiraient pas pour couvrir la facture totale du projet. A ce moment, l'Etat était représenté par trois personnes au sein du CFSG, MM. Schipperjin (contrôle des aspects financiers du chantier), Haegler (supervision du chantier) et Cordt-Møller (aspects financiers au niveau du montage et de la TVA). Ces hauts fonctionnaires écrivirent un courrier au président du CFSG attirant son attention sur les problèmes de financement et demandant à ce que le CFSG prenne cette situation au sérieux. C'est à ce moment que deux logiques se sont opposées:

- Une logique de prudence, selon laquelle les dépenses ne pouvaient être engagées qu'une fois le financement acquis et
- Une logique d'investissement, ne faisant pas du bouclement de financement un préalable indispensable, ce d'autant plus que les coûts supplémentaires n'étaient pas dus à des dépassements, mais à une optimisation de l'investissement qui pouvait être rentabilisée ensuite, par exemple par le biais de la redevance d'exploitation.

Le CFSG a souvent transigé en décidant de mesures conservatoires diverses, en vue d'investissements futurs dans les infrastructures et les équipements; mais ces mesures conservatoires ont souvent évolué vers un investissement complet.

La sous-commission a obtenu des échos très contradictoires sur la manière dont le CFSG a géré ces discussions difficiles et sur les majorités qui se sont dégagées. Sur la base des auditions, tous les membres du CFSG nous ont déclaré avoir voté, toujours ou presque, contre ces compléments. Ce n'est manifestement pas le cas... .

La sous-commission a pu relever que les hauts fonctionnaires représentant l'Etat, ont presque systématiquement voté contre ces compléments, avec parfois des abstentions, alors que le reste du Conseil, à savoir les représentants du secteur privé et de la Ville de Genève, ainsi que les autres représentants de l'Etat non fonctionnaires, ont voté souvent en faveur de ces compléments. La Ville de Lancy a pour sa part voté pour ces compléments, en précisant qu'elle est la seule à avoir traduit concrètement ses votes par un prêt complémentaire de F 3 millions. Au bilan, il s'est presque toujours trouvé une majorité en faveur de ces dépenses.

Les divergences, assez régulières, entre les votes des représentants mêmes de l'Etat (d'un côté les hauts fonctionnaires, de l'autre les membres externes désignés par le Conseil d'Etat) ne trouvent pas d'explication, si ce n'est dans l'absence de consignes claires du Conseil d'Etat à ses représentants. Ces divergences entre les votes des délégués des collectivités publiques démontrent quant à elles l'absence de vision commune du dossier et de communication entre les différents acteurs.

Sur le plan pratique, ce furent surtout les hauts fonctionnaires représentant l'Etat qui assumèrent la charge de suivi du chantier et de gestion du projet, au prix d'un engagement substantiel sur leur temps de travail et leur temps libre, alors que l'Etat n'était pas formellement maître d'œuvre.

Entre 2000 et 2002, lors de la phase de construction du stade, l'Etat délégua, en remplacement temporaire de M. Schipperijn, M. Jean-Bernard Haegler, directeur du génie civil et ingénieur cantonal. A son retour, M. Schipperijn réintégra le Conseil et M. Haegler y resta encore jusqu'à fin 2002 pour assurer le suivi du chantier jusqu'au bout. M. Cordt-Møller siégea au CFSG de janvier 1998 à avril 2003 dans le but de superviser le montage financier du projet et de résoudre l'épineux problème de la TVA. M. Gérard Ramseyer, ancien conseiller d'Etat, entra également au printemps 2002 dans le CFSG, au titre de son mandat confié par le Conseil d'Etat en lien avec l'organisation de l'Euro 2008. Par la suite, M<sup>c</sup> Philippe Burnand siégea brièvement au sein du CFSG entre janvier et juillet 2003, également comme représentant de l'Etat nommé par le Conseil d'Etat. Ainsi, le nombre de sièges dévolus à l'Etat au sein du CFSG se situa toujours au moins à deux, temporairement à trois, voire à quatre pendant une brève période.

La sous-commission constate que le fonctionnement de la FSG s'est relativement bien déroulé tant que le financement était assuré. Il n'en demeure pas moins qu'à la vue de l'évolution du projet, l'absence d'un véritable « pilote » dans la Fondation fut néfaste. Dès que le ciel s'est couvert au niveau financier, et malgré le fait que la majorité des voix du CFSG était en mains des collectivités publiques, les votes ont toujours penché en faveur des compléments demandés, entre autres, par Canal+. On peut se demander pourquoi la FSG n'a pas suggéré à l'exploitant de prendre à sa charge ces compléments, quitte à accorder une baisse de la redevance.

De toute évidence, la philosophie qui guidait les représentants des différentes collectivités publiques n'était pas la même. Pour les cadres de l'Etat il ne devait pas y avoir une dépense supplémentaire sans la garantie d'une couverture financière, alors que pour le représentant de la Ville par exemple l'important était de terminer le stade, le solde de financement allant forcément être couvert, si nécessaire, par les collectivités, cet ouvrage faisant partie du patrimoine public.

Sur le plan du fonctionnement courant on peut relever que le nombre de membres du CFSG est en chute libre depuis 2003 ; le CFSG compte actuellement trois membres (un représentant de l'Etat officiant comme « président de circonstance », un représentant de la Ville de Lancy et le représentant de Jelmoli). Le Credit Suisse est parti au début de l'été 2004 et M. Ramseyer a démissionné à fin août. Aujourd'hui, le représentant de l'Etat est, de force et de fait, le membre en charge de gérer la FSG avec l'aide du représentant de la Ville de Lancy. La Ville de Genève a laissé son siège vacant.

Du point de vue de sa mission statutaire, le CFSG doit réussir à terminer tout ce qui touche de près ou de loin à la construction du stade, donc aussi trouver le financement de cette construction et organiser son exploitation. Aujourd'hui, on peut donc estimer que le CFSG doit réussir à trouver d'une part les 14,5 millions de francs manquants pour « finir » le stade (10 millions de francs à court terme pour honorer la dette due à Zschokke et 4,5 millions de francs à moyen terme pour terminer l'ensemble des travaux prévus, dont ceux de Balexert) et d'autre part, s'assurer que l'exploitant actuel assume ses obligations afin de permettre à la FSG d'honorer ses engagements vis-à-vis de ses partenaires (CS, Ville de Lancy, Etat...) et de ses sous-traitants, tout en assurant l'entretien futur du stade.

Selon l'ICF, nous y reviendrons dans le chapitre 6 du rapport, le montant global manquant serait en réalité de l'ordre de 19 millions de francs en tenant compte des impôts et taxes dus par la Fondation ainsi que d'autre frais moins importants ; ce calcul sera précisé plus loin.

A l'heure où la sous-commission dépose le présent rapport, le tour de table fait au sein de la FSG pour pallier aux problèmes financiers est encore en cours. Le Conseil d'Etat a informé la CCG qu'il prépare actuellement un projet de loi qui doit transformer la FSG en Fondation de droit public.

Pour conclure, la sous-commission constate qu'en souhaitant reprendre le pilotage technique et financier du projet, après la faillite Ambrosetti et l'augmentation de la capacité à 30 000 places, la FSG a également pris à sa charge les questions d'exploitation, alors que celles-ci faisaient partie du projet primé.

### **Constats de synthèse relatifs au fonctionnement de la FSG :**

- Le CFSG a été créé dans une logique d'associer les principaux partenaires du projet dans une même structure, mais sans la doter de personnel, ni définir de manière explicite et formalisée les responsabilités exactes des uns et des autres, notamment en cas de problèmes (financiers ou autres).
- Une sorte de malentendu chronique a marqué tout le projet, à savoir que les collectivités publiques pensaient participer à un projet privé, et que les acteurs privés estimaient, au contraire, participer à un projet public.
- De l'avis convergent des différents membres passés ou présents du CFSG, ce dernier a souffert du fait que ces différentes personnes entraînent au CFSG pour défendre les intérêts spécifiques de leur entité propre, et non pas pour collaborer activement et collectivement à un grand projet commun. La pression financière chronique a donc été source de tensions.
- L'absence de personnel propre a également compliqué la situation, le CFSG dépendant alors de ses différents mandataires ainsi que de bonnes volontés diverses, ce qui est à la fois plus coûteux et moins cohérent et efficace dans la durée.
- L'Etat, qui avait pourtant décidé de subventionner sous forme d'apport unique de 20 millions de francs un projet porté par d'autres entités, s'est finalement retrouvé activement et largement représenté au sein du CFSG. Toutefois, ses représentants n'ont pas toujours adopté une position convergente et force est de relever que, sur un plan global, le Conseil d'Etat n'a pas eu jusqu'à récemment de stratégie commune et cohérente concernant le stade, comme en témoigne le dossier de la sécurité, voire même celui de l'exonération

fiscale ou encore celui lié à l'organisation d'événements extra-sportifs (voir le chapitre consacré à l'exploitation).

- Un paradoxe assez marquant est que deux des principaux acteurs initiaux de tout le dossier du stade, la Ville de Genève et la Fondation Hippomène, sont justement ceux qui ont quitté le « navire » en premier. Si dans le cas de la seconde, on peut au moins admettre que ce retrait correspondait aux annonces initiales, l'attitude de la Ville de Genève est beaucoup moins compréhensible. Sur quelle base la Ville de Genève a pu se permettre de se dégager de ses responsabilités politiques, institutionnelles et financières, alors qu'elle est à l'origine de tout le projet ?
- Dans l'ensemble, on peut tout de même dire que le CFSG a plutôt bien fonctionné, si on considère les très grandes difficultés auxquelles il était confronté, mais ceci au prix d'un engagement très important de certains de ses membres. Pour l'Etat cet engagement bénévole a été chiffré par l'ICF à plus de 850 000 F.
- Actuellement, le CFSG n'est plus que l'ombre de lui-même et il devient urgent d'assainir la situation institutionnelle. C'est apparemment le sens du projet de loi que prépare actuellement le Conseil d'Etat, dont le contenu exact n'est pas connu de la CCG.

## V. Exploitation du stade (concepts initiaux et premières années)

### 5.1 Début d'exploitation et mise en place de la SESGE

Dès l'origine du projet, le SFC était un élément central (cf. *Genève du projet*). Club centenaire, un des plus riches palmarès du football suisse, il était inconcevable de dissocier le stade et le SFC. Dès l'arrivée de Canal+ à la tête du club grenat en janvier 1997, le groupe français fut un des moteurs de l'évolution du projet d'un nouveau stade à Genève. Arrivé à Genève avec certaines ambitions sportives, Canal+ ne pouvait pas développer le club à un échelon européen dans le stade vétuste des Charmilles. Le projet de stade présenté par le conseiller d'Etat Joye ne pouvait donc que satisfaire Canal+.

Sans revenir sur la genèse du projet, on rappellera ici que Canal+ faisait partie du jury du concours et que le groupe s'impliqua au niveau du concept d'exploitation du stade. Pour s'en convaincre il suffit de consulter le business plan initial de Coopers & Lybrand dont nous avons déjà parlé. Ce document constitue le point de départ du concept d'exploitation et de la mise en place de la SESGE. Mandaté par le groupe Ambrosetti, lauréat du concours,

Coopers & Lybrand Consulting SA a eu en charge d'établir un business plan du projet du Stade de la Praille, tant au niveau de la FSG qu'au niveau de la SESGE. En consultant ce document, on lit que le business plan « affine le concept d'exploitation présenté dans le cadre du concours et présente des prévisions sur les 5 premières années de fonctionnement du stade ». Ce business plan a été établi, est-il précisé, en étroite collaboration avec Canal+ et M. Roux, alors encore employé du groupe Ambrosetti.

Le business plan de C&L se basait sur le projet initial de stade de 25 000 places et se référait aux éléments connus et estimés à cette époque (novembre 1997). Sans vouloir entrer dans le détail, il faut relever qu'outre les points mentionnés au niveau de la FSG, ce business plan introduisait le concept de « société d'exploitation » sous forme de société anonyme indépendante de la FSG et payant à cette dernière des redevances d'exploitation pour la « location du stade ». En outre, selon C&L, le club résident, moteur dynamique du stade, bénéficiait de la priorité et de la gratuité d'utilisation du stade trente-huit jours par an. Canal+, actionnaire du SFC, est pressenti pour devenir l'actionnaire majoritaire de la SESGE.

La référence prise en termes d'exploitation était le *Parc des Princes* de Paris. Comme nous l'avons déjà relevé ce business plan tenait compte de trois options : un stade sans aucun ouvrage périphérique; un stade avec une extension Nord (centre commercial et bâtiment de liaison); un stade avec une double extension Nord et Sud (extension Nord et complexe de cinémas). Au niveau financier, il n'intégrait pas le financement du stade par une redevance capitalisée mais par un crédit bancaire. Si, pour que la FSG soit rentable, ce business plan insistait sur la nécessité de développer l'extension Nord du Stade, au niveau de l'exploitation, seul le développement de l'extension Sud apportait un complément de revenus à la SESGE. Le business plan indiquait que, dans toutes les hypothèses, la SESGE serait rentable avec un cash flow positif cumulé sur une période de cinq ans. Si les chiffres avancés dans le rapport de Coopers & Lybrand peuvent paraître avec le recul aberrants, c'est que les hypothèses de base entre le rapport de C&L et le projet final furent complètement modifiées. Il faut relever que ce rapport a le mérite de détailler point par point les compétences et responsabilités de la FSG et de la SESGE et de passer en revue de manière très systématique toutes les sources de revenus possibles. Le rapport de C&L partait de l'hypothèse d'une redevance annuelle de 400 000 F basée sur les résultats de l'exploitation et versée par la SESGE à la FSG. La SESGE étant bénéficiaire du volume d'activités déployées sur le stade, cela lui assurait une source de revenus substantiels, alors que la FSG ne bénéficiait que de loyers fixes. De ce fait, toute l'activité

événementielle déployée dans le stade ne rapportait rien directement à la fondation.

Le business plan développé par C&L prévoyait, outre les matches du club résident, trois événements extra-sportifs par an rassemblant un total de 40 000 spectateurs (soit une moyenne de 13 333 spectateurs par événement). Le gros des revenus de la SESGE provenait des buvettes, des événements privés, des loyers et rentes payés par les futurs utilisateurs du site et des droits d'appellation (publicité).

## ***5.2 Mise en place de la SESGE par Canal+ (1998-2002)***

Suivant le business plan initial, le rôle de Canal+, propriétaire du club résident et futur exploitant du stade, était donc particulièrement important. La FSG ne devait s'occuper que de la construction du stade, toutes les questions liées à l'exploitation étant du ressort de la SESGE détenue par Canal+. Cette relation a été formalisée dans une convention datant du 13 décembre 2001 entre la FSG et la SESGE, cette dernière étant détenue par Canal+ à 75%, les autres parts étant notamment propriété d'Aton Développement SA. Ensuite, après l'entrée de Kudelski et Terramaris dans le capital, les parts de Canal+ s'élevèrent finalement à 94% du capital-actions. La convention prévoyait le versement par la SESGE d'une redevance annuelle fixe de 300 000 F (et non 400 000 F comme indiqué dans le business plan de C&L) adaptée chaque année à l'évolution de l'ISPC. Une période transitoire de trois ans était prévue pour atteindre ce montant. La première année un abattement de 75% sur la somme due était prévu (soit une redevance de seulement 75 000 F), la deuxième année, de 50% (soit une redevance de 150 000 F) et la troisième année de 25% (soit une redevance de 225 000 F). La redevance devait être versée complètement dès la quatrième année. Il était également prévu une redevance variable en fonction du chiffre d'affaires développé notamment en matière de droits d'appellations publicitaires (20% du chiffre d'affaires pour les tribunes et 10% du chiffre d'affaires sur les publicités extérieures), de même que par rapport aux loyers encaissés par des tiers et à la fréquentation du stade. Enfin, il faut ajouter que cette convention précisait en son article 4 que « la SESGE s'engage à faire part en temps utile à la FSG de toutes ses remarques, suggestions, conseils, etc. concernant les détails constructifs liés à l'exploitation du Stade de Genève, afin d'éviter tout malentendu lors de la construction du stade ou de la réalisation des locaux annexes. » A ce niveau il était prévu que la SESGE contre-signé les plans déposés pour la demande d'autorisation de construire. Enfin, il était convenu que la SESGE conseillerait la FSG dans les choix du matériel d'exploitation. Finalement,

cette convention prévoyait un dépôt de garantie d'un million de francs, dépôt qui n'a jamais été effectué.

Au moment de la signature de cette convention, Canal+ était certainement au courant de l'évolution du projet entre la version Ambrosetti 64 millions HT avec 25 000 places et la version finale en cours de construction, à savoir le projet piloté par Zschokke sur une base 30 000 places pour un coût global de 68 millions HT, hors ouvrages périphériques et communément appelé projet « basique, basique, basique ». La sous-commission n'ayant pas auditionné un ancien cadre de Canal+, elle ne peut être totalement affirmative à ce niveau. Elle note néanmoins qu'aucun plan du stade déposé pour l'autorisation de construire ne comporte la signature de la SESGE, contrairement à la convention passée. Par la suite et en fonction de l'état d'avancement des travaux, il y a eu des interférences et même des tensions toujours plus fortes entre Canal+ et la FSG. Face à un stade basique dans lequel l'aménagement des buvettes n'était même plus prévu et où l'aménagement intérieur se limitait au minimum légal, afin de rester dans l'enveloppe financière prévue de 68 millions HT, la SESGE a demandé de nombreux aménagements complémentaires arguant que ces derniers étaient indispensables à la bonne exploitation du stade. Canal+ ne souhaitait pas (plus) investir directement dans ces compléments comme la convention signée le permettait.

Dans le courant de l'année 2002, certains compléments demandés par Canal+ ont été engagés par la FSG (voir chapitre consacré au déroulement du chantier). Ces compléments ont été financés en partie par les sociétés qui allaient utiliser l'infrastructure, péjorant ainsi les recettes futures de la SESGE (c'est le cas par exemple des buvettes qui ont été financées par le groupe Compass, en échange d'une baisse substantielle de la redevance à verser sur le chiffre d'affaires des buvettes). Durant toute l'année 2002, Canal+ a fait pression sur la FSG pour obtenir des compléments, jugeant le stade dans sa version basique inexploitable. Les relations entre la FSG et la SESGE se sont toujours plus tendues.

Fin octobre 2002 soit quelques mois avant l'inauguration du Stade, Canal+ s'est désengagé tant du SFC que de la SESGE. Canal+ justifia officiellement sa volonté de quitter Genève en raison des difficultés du groupe Vivendi et des complications liées à la présence possible de deux clubs en Coupe d'Europe appartenant au même propriétaire (Canal+ contrôlant aussi le Paris-Saint-Germain). La FSG accepta la décision prise par Canal+ et racheta les actions de la SESGE détenue par la chaîne cryptée.

Avant de se pencher sur les conditions de ce rachat, la sous-commission relève que le fonds de garantie de F 1 million que Canal+ aurait dû verser à la

signature du contrat d'exploitation ne l'a jamais été. Alors que pour certains membres du CFSG, la FSG aurait dû entreprendre des démarches judiciaires contre Canal+, la majorité d'entre eux jugeait une telle démarche – qui aurait dû être menée en France – longue, ardue, coûteuse et aléatoire. Ils préféraient concentrer les énergies sur la finition du chantier et la recherche d'un nouvel exploitant. Cette position était renforcée par le fait qu'il ne paraissait pas envisageable, à trois mois de l'inauguration du stade, de ternir l'image de la SESGE et de la mettre en faillite. Si le bon sens aurait commandé de choisir la faillite (voir ci-dessous) et de recréer une nouvelle structure d'exploitation, la FSG opta pour le rachat des actions de la SESGE détenues par Canal+ dans le but de soutenir la SESGE. La sous-commission relève ici que, fin 2002, sur la base du rapport du réviseur aux comptes de la SESGE, Arthur Andersen, la SESGE était en situation de surendettement selon l'article 725, alinéa 2 du Code des obligations. En incluant la créance due à Canal+ négociée lors du rachat des actions (175 000 F en relation avec divers frais et débours encourus par la SESGE), la SESGE était donc bel et bien en situation de faillite théorique. On peut relever que les cadres de l'Etat membres du CFSG plaident pour la solution de la faillite, afin d'assainir la situation.

L'option prise par la FSG de reprendre la SESGE s'éloignait du projet d'origine d'une distinction claire entre propriétaire des murs et la société qui avait en charge d'animer le site. Malgré cela, le CFSG décida de reprendre avec l'aide de M. Roux l'exploitation temporaire du stade dans la perspective des événements déjà connus à cette époque.

Lors de la reprise de la SESGE, à la fin 2002, la sous-commission note que plusieurs contrats d'exploitation de la SESGE, notamment avec le club résident, n'avaient pas encore été formalisés. D'autres contrats, négociés par l'ancien propriétaire, étaient formalisés, mais offraient des conditions très avantageuses aux partenaires du stade et non à la SESGE ou à la FSG. Le mandat du Conseil d'Etat confié à M<sup>e</sup> Philippe Burnand en 2003 a permis entre autre de mettre à plat ces questions.

Pour conclure cette partie, on notera que le départ de Canal+ a non seulement privé la FSG d'un exploitant connaissant le domaine du football, mais également d'un investisseur potentiel qui aurait pu contribuer aux améliorations de l'infrastructure en termes d'exploitation.

### ***5.3 La FSG comme exploitant (2003 – mars 2004)***

La FSG a mis en place une petite structure au sein de la SESGE, afin d'exploiter à moindres frais l'infrastructure du stade. Le travail bénévole de M. Roux, à ce niveau, fut précieux et reconnu de tous. On notera que, début

2003, l'ensemble des événements pour l'année de l'inauguration du stade était prévu et bien avancé au niveau contractuel. Outre les matches du club résident, il était prévu :

- deux matches amicaux de l'équipe suisse de football (Italie et France);
- un match international de l'équipe suisse de football (Albanie) dans le cadre des qualifications pour l'Euro 2004 ;
- deux concerts de Johnny Hallyday organisés par Live Music Production.

L'ensemble de ces manifestations a laissé un résultat positif dans les comptes 2003 de la SESGE. Toutefois, un bémol est à noter au niveau de cette première année d'exploitation, à savoir le litige opposant la FSG à Live Music Production à la suite des deux concerts de Johnny Hallyday. Ce litige étant toujours ouvert et en mains d'avocats, la sous-commission ne le commentera pas.

En parallèle, l'*Event Center*, malgré le fait qu'il ne soit pas terminé au niveau des finitions, a également été loué à plusieurs reprises, augmentant ainsi les revenus de la société d'exploitation.

Durant la première année d'exploitation, la SESGE détenue par la FSG, peut se targuer d'avoir accueilli plus de 350 000 spectateurs dans le stade. Si, d'un point de vue comptable, l'année 2003 dégage, hors charges exceptionnelles (les 175 000 F dus à Canal+), une perte de l'ordre de 75 000 F (sans la redevance à la FSG de F 75'000), on peut relever également que la SESGE a dû faire face à des difficultés de trésorerie, notamment en raison d'un système initial prévoyant le préfinancement des matches du club résident que les recettes spectateurs ne permettaient pas de couvrir (sécurité, stadiers, TPG, sanitaires, électricité, entretien, ensemble des infrastructures entourant un match, le stade étant mis à disposition du SFC). Face à une dette toujours plus importante due par le SFC (on parle de plusieurs centaines de milliers de francs), déjà en proie à de fortes difficultés financières, la SESGE exigea finalement du SFC qu'il prenne directement en charge le financement de l'ensemble des frais liés au déroulement d'un match au Stade de Genève (on parle d'un montant d'environ 40 000 F par match). L'importance des factures impayées du club résident ont perpétué les difficultés de trésorerie de la société d'exploitation jusqu'à la fin de l'année 2003. Au 31 décembre 2003, les participations et avances de trésorerie de la FSG à l'égard de la SESGE se montaient à 665 157,50 F, selon le rapport du réviseur, Gestoval, montant correspondant à la dette du SFC envers la SESGE, et que le club, en proie à de grosses difficultés financières, ne pouvait payer.

Au printemps 2003, la FSG faisait établir par Aton Développement SA un plan prévisionnel d'exploitation qui indiquait que l'équilibre financier pouvait être atteint dès 2008, tout en relevant des difficultés de trésorerie durant cette période. Un premier examen de ce plan montra qu'il ne prenait pas en compte certains éléments importants, comme l'obligation de rembourser à l'Etat les 4 millions de francs de prêts pour les frais de sécurité, l'entretien des installations techniques ou la nécessité de prévoir des amortissements. Par la suite, se sont ajoutés à ces éléments des frais supplémentaires, ainsi qu'une remise en question des prévisions de recettes liées à l'exploitation. L'ICF a examiné ce plan et ses conclusions figurent au point 6.3 de ce rapport.

Fin 2003, début 2004, on peut relever que la FSG, propriétaire de la SESGE, avait développé certaines compétences en matière d'exploitation. Selon le président *de circonstance* de la FSG, la stratégie consistait à poursuivre l'exploitation sur la voie développée, avec le soutien de M. Roux et Aton Développement, dans le but de consolider l'expérience acquise et trouver à terme un partenaire privé à même de reprendre la SESGE en rachetant les actions. La sous-commission relève que les appréciations des membres du CFSG auditionnés divergent quant à l'opportunité pour la FSG de reprendre la responsabilité de l'exploitation, certains souhaitant une recherche active et rapide d'un nouveau partenaire privé susceptible de reprendre la SESGE.

La stratégie du CFSG consistait à exploiter encore en 2004 la SESGE afin d'établir un cahier des charges pour trouver le meilleur exploitant possible. Un plan d'exploitation, élaboré par Aton Développement, cherchait à montrer qu'en poursuivant l'exploitation avec la structure mise en place en 2003, la SESGE pouvait espérer arriver à clôturer l'année 2004 avec un déficit en matière de cash flow de l'ordre de 170 000 F.

C'est au début de 2004, et alors qu'aucune stratégie véritable guidait le CFSG, que l'actualité du club résident va rebondir sur la SESGE.

## ***5.4. Reprise de la SESGE par M. Marc Roger***

### **5.4.1 Circonstances de l'arrivée de M. Roger**

Au début 2004, la situation financière du club résident étant critique, plusieurs démarches furent entreprises par les dirigeants du club afin de trouver un repreneur. Finalement, le candidat retenu posa comme ultime condition de pouvoir également reprendre l'exploitation du stade. Si la FSG fut informée officieusement de l'intérêt de M. Roger pour l'exploitation du stade, une reprise ne devait pas intervenir simultanément avec celle du SFC et pouvait attendre la fin 2004. Cette condition supplémentaire fixée par

M. Roger dans le cadre de la reprise du SFC fut donc une surprise pour certains membres de la FSG et particulièrement les représentants de l'Etat. D'autres membres du CFSG connaissaient cette condition, vu leur implication dans la reprise du SFC. Me Fauconnet, représentante de M. Roger, a expliqué à la sous-commission que dès le premier contact entre M. Roger et le SFC (fin 2002 déjà, lors du départ de Canal+) ce dernier avait toujours dit qu'il souhaitait reprendre le SFC et la SESGE ensemble.

Etant donné le quasi ultimatum posé par M. Roger et les pressions multiples liées à une possible faillite du SFC, le CFSG s'est réuni d'urgence le 21 février 2004, afin de négocier la reprise de la SESGE par M. Roger. Lors de cette réunion marathon, on retrouve autour de la table des négociations des intérêts croisés qui ne facilitèrent pas la recherche d'une solution saine, surtout dans un contexte de fortes pressions. Certaines personnes présentes avaient plusieurs « casquettes » par rapport aux enjeux en question, et d'autres personnes présentes n'avaient pas qualité pour assister à cette négociation. Les représentants des collectivités publiques n'ont pas voté de manière homogène à cette occasion. Un des représentants de l'Etat a voté pour l'accord avec M. Roger alors que l'autre s'y est opposé. Le représentant de la commune de Lancy s'est pour sa part abstenu.

Dans cette affaire, la FSG s'est trouvée être en quelque sorte l'otage des problèmes financiers du club résident. L'ultimatum lancé par M. Roger a placé la FSG dans une situation intenable: soit elle acceptait la reprise de la SESGE par M. Roger et permettait *de facto* le sauvetage du SFC, soit elle refusait cette reprise et par conséquent elle se retrouvait accusée de la mise en faillite du SFC.

La sous-commission condamne ce genre de raccourcis, générés par un conflit d'intérêt majeur, et les pressions qu'a pu recevoir la FSG et son président en particulier. En effet, s'il est vrai que le stade a été construit avant tout pour accueillir les matches du SFC, on ne peut en aucun rendre la FSG responsable des déboires financiers d'un club privé tel que le SFC. La situation dramatique du Servette était liée aux difficultés de gérer un club professionnel en Suisse, dont la responsabilité incombait aux dirigeants successifs du SFC. Cela étant, à la lecture des statuts de la FSG, il convient de relever qu'une disparition du SFC aurait vidé de son sens l'existence même du stade et donc de la FSG, selon la volonté de ses fondateurs.

Comme indiqué, les votes des représentants des collectivités publiques et de l'Etat en particulier ne furent pas homogènes. Chaque représentant a voté selon ses propres appréciations de la situation, à l'exception du président *de circonstance*, qui a suivi les instructions du président du DAEL qui allaient dans le sens de la poursuite des négociations pour améliorer l'accord.

Au final, le CFSG par trois voix pour, une abstention et une opposition céda pour 1 franc symbolique ses actions des la SESGE à M. Marc Roger. La FSG s'engagea à reprendre l'ensemble des passifs de la SESGE au 31 décembre 2003, M. Roger supportant pour sa part tout nouveau passif à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2004. Selon les personnes auditionnées (la sous-commission n'a pas eu accès à la convention conclue avec M. Roger), la convention signée avec M. Roger consistait à reprendre la convention initialement conclue avec Canal+ avec trois modifications : 1) une échéance fixée au 31 décembre 2005, au lieu d'une durée de dix ans ; 2) une garantie de F 150'000 au lieu de F 1 million et 3) la remise à zéro du compteur pour le rabattement sur la redevance due par la SESGE à la FSG (75% la première année, 50% la deuxième et 25% la troisième). De plus, s'ajoutait une participation de F 300'000 de M. Roger *ad personam* au titre de la couverture partielle des passifs de la SESGE au 31 décembre 2003. Finalement, l'accord signé prévoit de renégocier complètement la convention mais cette négociation n'a pas encore eu lieu. Dans la somme due à ce jour par la SESGE à la FSG nous avons donc :

- les 300 000 F de participation à la reprise des passifs due par M. Roger *ad personam* ;
- la première tranche de la redevance fixe et variable 2004 fixée à environ 108 000 F.

La sous-commission relève que, dans le passif de la SESGE que la FSG a repris à sa charge, figurait, outre des factures impayées aux TPG et aux CFF, l'ensemble des créances impayées par le SFC en 2003 par rapport à l'organisation de ses matches. Cette créance de plusieurs centaines de milliers de francs fut reprise par la FSG devant les conditions imposées par M. Roger pour la reprise de la SESGE. Concernant la renégociation des créances reprises par la FSG, la sous-commission a constaté des malentendus au niveau de la mise en œuvre des résultats de cette négociation, par exemple avec les TPG. En effet, à ce jour, les TPG ont informé la sous-commission qu'ils n'avaient signé aucun accord concernant la reprise de la créance au 31 décembre 2003 de la SESGE par la FSG et qu'en conséquence ils poursuivaient leur action contre la SESGE. En ce qui concerne la créance due aux CFF, la sous-commission est en attente d'une réponse de leur part.

#### **5.4.2 La gestion actuelle de la SESGE**

Il n'appartient pas à la CCG de se prononcer sur la bonne ou la mauvaise exploitation du stade, dès lors qu'elle est du ressort d'un exploitant privé.

Néanmoins, la sous-commission, face à l'actualité liée à ce sujet et les nombreux bruits qui courent dans la presse en particulier, relève les faits suivants.

Depuis la reprise de la SESGE par M. Marc Roger, outre les matches du club résident et la venue de Pelé au Stade de Genève, un seul match de l'équipe de Suisse a eu lieu. Ce match (Suisse-Slovénie) fut d'ailleurs organisé du temps où la SESGE était encore contrôlée par la FSG. En revanche, deux matches amicaux opposant des équipes européennes furent organisés. Au niveau d'événements extra-sportifs, la sous-commission note que le concert prévu de Natasha Saint-Pier et Florent Pagny a finalement été déplacé à l'Arena. A ce niveau, le CFSG a relevé que la SESGE n'a pas exigé le paiement de la part de l'organisateur des 50 000 F de dédite prévue dans ce cas. Quant à la SESGE, elle estime que cette annulation lui a au moins permis de ne pas perdre de l'argent.

La sous-commission, au même titre que la FSG, s'inquiète du fait que les seuls événements susceptibles d'être rentables à court terme pour la SESGE – et pour la FSG par voie de conséquence – ne soient pas davantage exploités. Les contacts avec l'ASF, vitaux pour l'organisation de matches internationaux, sont faibles voire inexistantes. De plus, un match de l'équipe de Suisse que l'ancienne SESGE avait décroché pour le 18 août 2004 n'a finalement pas été concrétisé au Stade de Genève.

Concernant les concerts, la position du principal organisateur d'événements en Suisse romande, M. Michael Driberg, directeur de Live Music Production, est relativement claire. Sans entrer dans certaines polémiques, il faut préciser qu'il est illusoire de croire que deux concerts à guichets fermés peuvent avoir lieu chaque année au Stade de Genève. Les méga-concerts sont organisés dans des enceintes de plus de 40 000 places, afin de pouvoir rentabiliser le spectacle. Des concerts comme ceux de Johnny Hallyday sont exceptionnels. Des concerts à plus faible affluence pourraient être envisageables mais ils tombent alors en concurrence avec d'autres salles de spectacles de même affluence telles que l'Arena ou encore la patinoire de Malley à Lausanne. Toujours au niveau de l'organisation de spectacles au Stade de Genève, la sous-commission relève le fait que l'organisateur du concert de Florent Pagny a protesté contre le refus de lui accorder une dérogation pour terminer les concerts à minuit au lieu de 23 heures, arguant du fait que les deux concerts inauguraux avaient reçu cette autorisation, de même que la retransmission télévisée de matchs de l'Eurofoot 2004 sur l'esplanade devant le stade. Le service des patentes lui a répondu trois mois plus tard et à la suite de la demande de la sous-commission, précisant que les deux concerts de Johnny Hallyday avaient constitué une exception, et que

l'esplanade n'était pas couverte par la limitation horaire définie dans l'étude d'impact initiale, qui n'a traité que des événements tenus à l'intérieur du stade. Le service admet qu'un complément d'étude d'impact serait nécessaire pour réévaluer l'ensemble de la question. Selon les informations disponibles, l'étude d'impact couvrirait aussi cet aspect.

Une dernière source de financement pour la SESGE est l'exploitation de l'*Event Center*. Si le propriétaire des lieux (Jelmoli) et la FSG ont dit que cet espace a très bien marché en 2003 et que depuis la reprise de la SESGE il ne s'y passe plus rien, la sous-commission relève, après avoir visité les lieux, que cet espace n'était pas terminé au niveau des aménagements intérieurs.

Concernant la situation actuelle au niveau de l'exploitation du stade, la sous-commission relève qu'il existe des versions complètement divergentes selon que l'on entend les représentants de la FSG ou ceux de la SESGE, surtout en ce qui concerne d'une part les potentialités du stade et d'autre part l'héritage du passé sur le plan des contrats, mais aussi concernant les modalités de gestion de la sécurité.

Les représentants actuels de la SESGE estiment qu'un certain nombre de contrats antérieurs, dont ils ont hérité, ne sont pas définis de manière pertinente (surtout pour ce qui concerne les aspects financiers), comme par exemple le contrat d'entretien de la pelouse ou celui du nettoyage. De plus, les travaux non encore effectués seraient importants, notamment dans l'*Event Center*, diminuant ainsi la capacité de rentabilisation de l'installation. Selon eux, les montants facturés jusqu'alors au SFC par la SESGE seraient tout à fait excessifs, de même que le loyer dû à Jelmoli pour la location des bureaux dans le bâtiment de liaison. On relève aussi un conflit dans la gestion des contrats d'assurance.

Ceci étant, ces éléments devaient être connus au moment de la signature des accords relatifs à la reprise de la SESGE par M. Roger, reprise qu'il avait exigée comme condition *sine qua non* pour la reprise du SFC. On peut se demander pourquoi M. Roger et ses représentants n'ont pas effectué un inventaire plus complet de la situation entre l'accord de principe survenu en février 2004 et sa finalisation fin mars 2004. M. Roger et ses représentants estiment aussi que la FSG n'aurait pas tenu certains engagements de son côté, comme la liquidation des passifs repris au 31 décembre 2003 par la FSG. A ce niveau et à la lecture de différents courriers émanant soit des TPG, soit de la FSG, il faut bien constater que, malgré la demande de la FSG de transférer la créance des TPG de la SESGE à la FSG, les TPG ont repoussé cette demande et c'est toujours la SESGE qui est poursuivie par les TPG pour une créance datant de 2003.

M. Roger, pour sa part, n'a pas fourni un budget prévisionnel et un organigramme de la SESGE comme prévu au 30 avril 2004, estimant que la situation ne correspondrait pas du tout à celle présentée lors des négociations et qu'un tel budget ne serait pas encore réalisable. Dans l'optique de M. Roger, les principales sources de revenus possibles pour la SESGE, en principe, proviendraient des recettes publicitaires diverses, de l'exploitation de l'Event Center et de la restauration (y compris les buvettes), mais ces deux ressources sont péjorées par les contrats et engagements antérieurs, ainsi que par la non-finition de l'Event Center.

Dans son point de presse du 25 août 2004, le Conseil d'Etat a fait part de son inquiétude par rapport à la capacité de M. Roger, via la SESGE, d'honorer les engagements pris, et aussi par rapport à la gestion de la sécurité, qui a fait l'objet d'une réorganisation par le nouvel exploitant.

Toute la période estivale 2004 a été marquée par de nombreuses controverses, comme par exemple la question de la retransmission sur écran géant (contrat avec la société EVP) ou le financement de navettes spéciales des TPG.

Comme mentionné plus haut, il n'appartient pas à la CCG de se prononcer sur l'ensemble de ces faits. Mais à la lecture de ces derniers, elle constate que la situation actuelle est peu claire et qu'une mise à plat de tous les problèmes doit être faite entre la FSG et la SESGE. Les économies réalisées par la FSG lors de la construction du stade, de même que les accords trouvés pour assurer son financement, ont péjoré de toute évidence l'exploitation future du stade. Pour conclure, la CCG constate une différenciation insuffisante des intérêts spécifiques du SFC et de ceux de la SESGE, contribuant à une certaine confusion. D'un point de vue institutionnel, les affaires du SFC relèvent entièrement d'intérêts privés et n'ont pas à influencer les affaires de la FSG, dont le partenaire contractuel est la SESGE uniquement. Il faut noter cependant que, selon les statuts de la FSG, cette dernière doit favoriser l'utilisation du stade par le SFC. Une clarification à ce niveau pourrait permettre de mieux séparer les intérêts du SFC et ceux de la SESGE. Par ailleurs, il faudra être particulièrement attentif à l'évolution des relations entre SESGE et FSG, les engagements pris par les uns et les autres devant être tenus. Parmi ces engagements, on relèvera le versement de 300 000 F que devait effectuer M. Roger, à titre personnel, à la FSG, fin septembre 2004, ainsi que le versement de 108 142,52 F TTC de redevances diverses à fin juin 2004 (un montant supplémentaire de 56 363,14 F étant dû au 30 septembre). Le 13 octobre 2004, la FSG a fait paraître un « avertissement » adressé à Marc Roger, l'enjoignant de verser une somme

de 408 000 F de créances cumulées dans les deux mois, faute de quoi l'octroi de la licence d'exploitation serait remis en question.

### **Constats de synthèse relatifs à l'exploitation du stade :**

- Dès le début il était clair que cette infrastructure serait très difficile à rentabiliser dans une optique d'équilibre financier, même en se basant sur des hypothèses optimistes. Ainsi, le business plan préparé en 1997 par Coopers & Lybrand, se basant sur d'autres hypothèses de financement plus favorables à la rentabilité de l'exploitation, l'indiquait déjà, surtout en prenant en compte un plan prévisionnel d'exploitation intégrant les amortissements et les coûts futurs d'entretien lourd et de rénovation.
- La rentabilité future a été également handicapée par les besoins urgents de la FSG en matière de moyens financiers, ce qui l'a conduite à demander aux partenaires commerciaux du stade un versement anticipé de rentes sous forme de redevances capitalisées sur de longues périodes, comme Jelmoli, ou la prise en charge directe de certains investissements en échange d'une baisse de la redevance future, comme Compass pour les buvettes. Cette approche de financement du stade péjore la rentabilité actuelle de la SESGE et indirectement donc les revenus de la FSG.
- Dès le début également, le SFC bénéficiait d'un statut très favorable sur le plan de ses engagements vis-à-vis de la SESGE, consistant en une participation forfaitaire aux coûts pour chaque match et une redevance par spectateur n'intervenant que pour des matches dépassant une affluence de 15 000 spectateurs, ce qui est arrivé une seule fois depuis l'ouverture du stade. La mise à disposition du stade est, quant à elle, gratuite. Malgré ces conditions très favorables, le SFC n'a pas été en mesure d'honorer ses engagements en 2003 en raison des difficultés majeures traversées par le club. Aux dires mêmes de l'ancien président du SFC, le Stade de Genève est un bijou que ne peut se payer le SFC. Depuis janvier 2004, il n'est pas possible de savoir comment ont évolué les relations entre le SFC et la SESGE puisque les deux entités relèvent du même propriétaire.
- Les conditions dans lesquelles s'est faite la reprise de la SESGE par un nouvel exploitant en février 2004 sont loin d'être optimales. On est ainsi confronté à une confusion complète d'intérêts entre le club résident et le stade. De plus, les nombreuses controverses autour d'engagements divers (EVP, TPG, etc.) et autour de l'organisation

opérationnelle de la SESGE montrent que cet accord n'a pas été suffisamment pensé et/ou appliqué de la part des deux partenaires, laissant apparemment pour l'un comme pour l'autre de nombreuses zones d'ombre.

- Les premières expériences 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. Après le départ de Canal+, la FSG a préféré fonctionner sur une base *ad hoc* pour l'année 2003, année d'inauguration, et renoncer à initier un processus structuré de recherche d'exploitant, estimant qu'il serait difficile d'en trouver un dans de pareilles conditions. Par la suite, l'arrivée de M. Roger a provisoirement clos cette question, sans que la FSG ait le temps d'effectuer cette recherche en tenant compte des expériences de 2003.
- La situation actuelle est préoccupante, dans la mesure où il y a des divergences majeures entre la SESGE et la FSG, montrant que la négociation de février-mars 2004 n'a pas été menée dans les meilleures conditions. La CCG n'a pas à prendre position directement sur ces divergences mais constate qu'au bilan, c'est l'image du stade, et aussi celle des collectivités publiques participantes, qui en pâtit, de même que les chances d'assurer de bonnes conditions d'exploitation, notamment en termes de crédibilité auprès de partenaires externes comme l'ASF et l'UEFA.
- Ces divergences (et les expériences antérieures) montrent qu'il est en fait très difficile de séparer clairement les enjeux de gestion de l'infrastructure au sens du propriétaire, d'une part, et les enjeux d'exploitation, d'autre part ; les interférences entre les deux sphères sont nombreuses et évidentes. Ces interférences sont renforcées par les contrats signés par la FSG avec plusieurs des partenaires du stade, souvent pour obtenir des contributions au financement du projet en échange de baisses ou de suppressions de redevances futures. Ainsi, tout exploitant quel qu'il soit, doit assumer un héritage substantiel d'engagements difficiles à renégocier. Dans ces conditions, on peut se demander si le statut d'exploitant est suffisamment attractif pour attirer des partenaires compétents.
- Dans le même ordre d'idées, on remarque qu'il est difficile de séparer le SFC de la SESGE. M. Marc Roger, comme Canal+, a pour but de trouver des synergies entre le club résident et la SESGE. Il est difficile pour le SFC, dans la situation actuelle, d'assumer seul

les charges financières liées à l'organisation de ses matches. Dans ce sens, on comprend le désir de lier le SFC à la SESGE. Néanmoins, comme mentionné précédemment, la sous-commission juge qu'on ne peut prendre la FSG comme otage des problèmes du SFC.

- Depuis la reprise de la SESGE par M. Roger, la situation exacte en matière de gestion des questions de sécurité n'est plus tout à fait claire, ce qui est problématique. La SESGE a, en partie, remis en question l'organisation antérieure, sans toutefois présenter clairement la nouvelle organisation. Entre-temps, cet été, un envahissement de terrain a eu lieu pendant le match amical OM-Benfica. Le partage des tâches et des responsabilités entre la FSG comme propriétaire et la SESGE fait l'objet de divergences de vues.

## **VI. Situation actuelle et perspectives d'avenir**

### ***6.1 Récapitulation de la participation de l'Etat dans ce projet***

Après avoir fait le tour du dossier, la sous-commission récapitule ici la situation à ce jour. Elle incorpore les éléments qui lui ont été transmis par l'ICF en s'intéressant au cas spécifique de l'Etat.

Selon les calculs de l'ICF qui procèdent en partie d'une approche comptable théorique dont la problématique n'est pas limitée au stade, la participation de l'Etat dans le projet du stade est plus élevée que les 20 millions de francs de subvention votés par le Grand Conseil. Son analyse est la suivante :

- La subvention réelle allouée au Stade se monte à 18 914 136 F, le solde ayant été affecté aux travaux urgents des Charmilles en 1996.
- 5000 F de dotation de capital (non libérés).
- 4 millions de francs octroyés au titre d'avance de trésorerie, sans intérêts, par une décision du Conseil d'Etat en date du 11 juillet 2003 ; ce montant a permis de financer des mesures de sécurité complémentaires.
- 20 millions de francs de subvention tacite correspondant aux droits de superficie du terrain cédé gracieusement à la FSG par l'Etat de Genève. Cette somme se décompose en 10 millions de francs pour la valeur du terrain sur lequel se trouve le stade et 10 millions de francs pour la valeur du terrain sur lequel se trouve en partie le centre commercial, sachant que le solde de 26 millions de la redevance capitalisée versée par Jelmoli correspond à la rente capitalisée pour la partie du terrain qui appartient CFF.

- 750 000 F de subvention tacite correspondant aux frais du concours pris en charge par l'Etat ;
- 1 550 000 F de travaux financés par l'Etat pour la réalisation d'un « quai des voyageurs », conformément à un accord passé avec l'ATE;
- 1 million de francs correspondant à la mise à disposition de collaborateurs de l'Etat et au paiement des honoraires d'un mandataire du Conseil d'Etat.

Ces différentes sommes correspondent à une participation, souvent tacite, de l'Etat dans la réalisation du projet. Cela porte la participation totale de l'Etat au projet à 46,2 millions de francs au niveau de l'investissement. A cette contribution, il faut ajouter selon l'ICF la participation de l'Etat dans le fonctionnement de la FSG. Cette contribution est estimée à 1,3 million de francs par an et se décompose comme suit :

- l'intérêt de la dette calculé sur les diverses subventions, tacites ou non, de l'Etat dans le financement du projet, dont le montant global est évalué par l'ICF à environ 46,2 millions de francs. Partant d'un coût moyen de la dette de l'Etat en 2003 de 2,75%, cela représente 1,27 million de francs au titre de subvention tacite de fonctionnement de l'Etat à la FSG.
- la redevance perçue grâce à la dotation immobilière qui se monte globalement à 225 000 F, dont 75 000 F correspond à une subvention tacite de l'Etat à la FSG correspondant à la parcelle de l'Etat occupée par le centre commercial et le bâtiment de liaison.

Par ailleurs, l'ICF a relevé que la FSG a déposé en août 2000 une demande d'exonération relative aux impôts cantonaux et communaux sur le revenu et la fortune, aux droits d'enregistrement et de succession et aux émoluments au registre foncier et à tous émoluments administratifs. Cette demande d'exonération a été refusée par le DF en juillet 2002 et la FSG a fait recours en août de la même année. Cette demande est toujours en cours. Le montant global de l'exonération se monte à 3 223 000 F. Si la demande d'exonération de la FSG était acceptée, cette somme supplémentaire devrait être ajoutée à la participation de l'Etat (et des communes) dans le projet du stade de Genève. L'ICF ajoute que dans les comptes 2003 de la FSG les impôts dus sur le revenu et la fortune figurent au bilan mais qu'en revanche les autres montants ne sont pas comptabilisés.

## **6.2 Échéances liées au financement du projet (charges uniques)**

Comme nous l'avons vu, on peut dire que, selon les plans financiers de la FSG, il manque à ce jour 14,5 millions *de francs* pour terminer le projet. Si on tient compte des remarques émises par l'ICF on arrive à un chiffre de 19 millions de francs. Ce chiffre tient compte des éléments suivants :

- 9,57 millions de francs dus à Zschokke
- 480 000 F d'intérêts dus à Zschokke
- 4,4 millions de francs de travaux encore à réaliser
- 3,3 millions de francs d'impôts dus au DF
- 625 000 F dus à une éventuelle diminution de la redevance capitalisée due par la Praille SA (Jelmoli).

### 6.2.1 Besoins à court terme

Actuellement, il manque à brève échéance environ 10 millions de francs pour régler le solde de la facture de Zschokke. Selon l'accord passé entre la FSG et Zschokke, cette somme est soumise à des intérêts passifs de 5% par an dès le 1<sup>er</sup> janvier 2004, ce qui représente presque 500 000 F à fin 2004, s'ajoutant à la créance de base de 9,57 millions de francs. Cette facture était due au 30 juin 2004, mais Zschokke a accordé un nouveau délai au 31 décembre 2004.

Zschokke bénéficie d'une hypothèque légale sur le stade en échange de sa créance. Il serait inconcevable de créer une situation qui conduirait Zschokke à devoir actionner son hypothèque légale, et donc qui amènerait le stade à être vendu aux enchères pour un montant d'environ 10 millions. Les collectivités publiques perdraient ainsi intégralement leur investissement ou alors devraient racheter le stade aux enchères, ce qui ne serait pas le moindre des paradoxes, sachant que les seuls fonds propres du projet sont d'origine publique.

Face à ces engagements à court terme, la FSG dispose d'une trésorerie quasi-asséchée. Dans le cadre de la négociation avec M. Roger pour la reprise de la SESGE en février 2004, la FSG a accepté de prendre à sa charge – avec une participation personnelle de M. Roger – tous les passifs cumulés de la SESGE à fin 2003, surtout en lien avec les factures non-payées du SFC et les créances CFF et TPG dues au 31 décembre 2003. Cet accord a augmenté les besoins en trésorerie de la FSG, sans qu'elle n'en ait les moyens. Si la FSG a abandonné la créance due par le SFC (accord passé avec M. Roger), elle tente de réduire le solde des factures encore dues par le biais de négociations, ou à étaler son règlement dans le temps. N'ayant plus la maîtrise directe de l'exploitation, les possibilités de proposer des contre-prestations (notamment des sièges ou des loges) s'en trouvent réduites d'autant.

Dans un tour de table qui n'est à ce jour pas encore achevé et qui dépend du vote populaire qui aura lieu en Ville de Genève, les différents partenaires

cherchent à trouver un accord pour honorer d'ici la fin de l'année la facture Zschokke. Les propositions actuelles sont les suivantes:

Le **Credit Suisse** a proposé un prêt supplémentaire de 2,5 millions de francs, apparemment selon les mêmes modalités que le prêt principal, moyennant certaines conditions, à savoir la transformation de la FSG en fondation de droit public et la participation des autres partenaires. On relèvera que cette proposition remplace une proposition antérieure, faite au printemps 2004, consistant à renoncer aux huit premières années de remboursement du prêt initial de 20 millions de francs, ce qui correspondait à un « don » de 2 millions de francs. Cette proposition, pour intéressante qu'elle soit, ne réglait pas les besoins de trésorerie de la FSG et n'a pas été retenue.

Le **groupe Jelmoli** est prêt à verser une nouvelle rente capitalisée en échange de la réalisation de cinémas multiplex sur le toit du centre commercial. Selon les estimations faites par Jelmoli, cette rente pourrait se monter à 3 millions de francs pour une période de 55 ans. Une autre possibilité serait d'augmenter de quelques années la capitalisation de la redevance. A noter également que le groupe Jelmoli doit encore verser une somme d'environ 1,25 million de francs au titre de la redevance capitalisée sur le bâtiment de liaison, déduction faite des participations croisées avec la FSG;

Le conseil municipal de la **Ville de Genève** a voté le 21 juin 2004 un prêt de 2,5 millions de francs remboursable sur trente ans et ne portant pas intérêt, à condition notamment que la FSG soit transformée en fondation de droit public et que les autres partenaires privés participent également au financement complémentaire, de même que les autres communes. Cette décision fait l'objet d'un référendum qui a abouti. La votation correspondante n'aura pas lieu avant février 2005 au plus tôt, ce qui bloque la conclusion du tour de table.

Du côté de la **Fondation Hippomène**, le message diffusé jusqu'à récemment était que la Fondation n'avait plus à participer au financement du Stade de la Praille, comme elle offrait le terrain des Charmilles transformé en parc. Toutefois, des contacts sont encore cours et il n'est pas exclu que la Fondation Hippomène finisse par envisager une contribution au projet, mais à la condition expresse que les autres entités concernées le fassent aussi et que tous les travaux encore nécessaires pour terminer les équipements annexes au stade (notamment l'Event Center) soit effectués. Pour la Fondation Hippomène, il ne faut donc pas s'arrêter au montant dû à Zschokke mais travailler sur le montant global pour finaliser le projet. Au-delà du montant de 10 millions de francs, il s'agit donc de trouver des solutions pour les

travaux à réaliser pour 4,5 millions de francs et régler le problème des impôts dus.

### **6.2.2 A moyen terme**

Au-delà de cette problématique des engagements à court terme, un examen des perspectives financières de la FSG montre qu'un certain nombre de problèmes importants restent à régler, et que la FSG ne s'en sortira pas sans aide supplémentaire.

Sur le plan des investissements, il faut surtout noter les travaux restant à effectuer dans le complexe même (Event Center, loges VIP, etc.), tous ayant un impact direct sur l'attractivité du stade et partant, sur la capacité de la FSG à générer des revenus, directs ou indirects. Il y a également les travaux du centre de Balaxert à effectuer, mais la situation est plutôt confuse de ce côté, puisque la cession formelle de la Fondation Hippomène au profit de l'Etat de Genève n'a pas encore été faite.

Sous l'angle des autres charges « uniques », on peut relever un arriéré d'impôts de la FSG, puisque la demande d'exonération complète adressée au Département des finances n'a pas été acceptée par ce dernier, décision qui a fait l'objet d'un recours auprès du Tribunal administratif. Si l'exonération devait être refusée, la FSG devrait alors une somme de 3,3 millions de francs à l'Etat. De même il faut aussi prendre en compte la provision liée au paiement encore en suspens du solde dû à Canal+ pour le rachat des actions de la SESGE.

Au total, et tenant compte du fait que la FSG espère récupérer une partie du solde encore non-payé de la redevance capitalisée sur le bâtiment de liaison, la FSG aura besoin d'environ 19 millions de francs en tout pour assumer les charges d'investissements ces prochaines années (y compris l'arriéré d'impôts et la créance de Zschokke), ceci avant de parler du budget annuel de fonctionnement de la FSG.

Potentiellement, ce montant augmente si la FSG décide de racheter certains investissements effectués et financés par des partenaires afin d'améliorer la rentabilité future de l'infrastructure en rétablissant des redevances complètes, par exemple pour les buvettes. Certains contrats ont été récemment renégociés dans ce sens par le mandataire du Conseil d'Etat, en incluant cette option. Une analyse fine est nécessaire afin de déterminer quelle est la meilleure stratégie dans ce domaine. Ce n'est pas à la CCG de prendre position, mais il est nécessaire que le principal partenaire de la FSG, l'Etat, élabore une stratégie à ce niveau.

## **6.3 Echéances liées à l'exploitation de la FSG**

### **6.3.1 A court et moyen termes**

Au plan du fonctionnement, l'évaluation du plan prévisionnel d'exploitation de la FSG dépend en bonne partie de la situation de la SESGE. La cession de la SESGE à un partenaire privé en février 2004 a fait sortir, dans un premier temps, la plus grande partie de ce sujet du champ d'étude de la sous-commission. Cependant, la CCG n'a pas pu se désintéresser complètement de cet aspect qui influence de manière importante le budget de fonctionnement de la FSG. En effet, chaque année, la SESGE doit verser une redevance à la FSG, en partie fixe et en partie variable, sur la base des recettes enregistrées. Cette redevance peut être comparée au loyer payé par la SESGE pour l'exploitation du Stade.

La CCG a confié à l'ICF le soin d'évaluer les différents plans d'exploitation et les perspectives qui s'offrent à la FSG. En recoupant ces informations avec celles obtenues lors des auditions de spécialistes en la matière, les précisions et nuances suivantes peuvent être apportées. La sous-commission relève ici qu'il ne faut pas confondre les perspectives d'ordre financier de la FSG et ses perspectives en termes de besoins de trésorerie. Afin de bien distinguer les deux aspects, la sous-commission a mandaté l'ICF pour évaluer les deux approches dans une perspective à l'horizon 2012. Elle note aussi que cette analyse ne tient pas compte de l'Euro 2008 et des matches qui devraient se dérouler au Stade de Genève.

Il existe un certain nombre d'éléments intangibles, en charges et en produits, qui ne dépendent pas de la SESGE. Il s'agit des charges fixes de la FSG soit :

- la couverture des charges courantes de la Fondation (tenue de la comptabilité, frais de révision des comptes, assurances, frais généraux);
- la couverture des frais d'entretien et de maintenance des installations techniques du stade;
- les charges d'amortissement;
- les rentes CFF;
- les loyers versés à la Praille SA (Jelmoli);
- les charges d'entretien du périmètre du Stade;
- les charges de personnel de la FSG.

Concernant les charges d'amortissement, il faut rappeler ici que ces dernières poursuivent tant un objectif économique que financier. La lecture des comptes 2003 de la FSG nous indique que la FSG amortit ses

investissements comme le prévoit l'article 23 de ses statuts, mais selon un taux de 1,25% (sur quatre-vingts ans), soit la durée de vie estimée du stade. Or, l'ICF relève que ce taux est inférieur aux normes et ne permet pas de constituer un fonds de renouvellement et de réfection, en contradiction avec ce que prévoit ce même article. Un amortissement doit tenir compte de la durée de vie réelle des différentes composantes d'un bien, certaines ayant une durée de vie beaucoup plus courte que d'autres (application des normes IFRS). L'ICF recommande pour le cas du stade un taux moyen de 2% (durée de référence de cinquante ans). Cela amène la charge d'amortissement à plus de 2,16 millions par an<sup>4</sup>.

Sans entrer dans le détail des autres postes, et en ne tenant pas compte des frais d'entretien sur la parcelle CFF et des charges de personnel de la FSG, le total des charges annuelles moyennes sur les huit prochaines années se monterait aux environs de 2,89 millions de francs.

Sur le plan des recettes, il faut tenir compte des éléments suivants :

- Redevances annuelles fixes et variables de Jelmoli
- Redevances annuelles fixes de la SESGE
- Droits d'appellation de la SESGE
- Loyers d'espace de la SESGE
- Fréquentation du Stade par la SESGE

Si on ajoute à cela les revenus différés provenant de la souscription publique, des revenus locatifs et des revenus différés provenant de la redevance capitalisée versée par la Praille SA, on arrive à des revenus moyens sur les huit prochaines années d'environ 1,751 millions de francs par an.

Ce montant se base sur un scénario optimiste, selon lequel la SESGE fonctionne correctement et arrive à verser à la FSG les redevances fixes et variables prévues. Il découle de cette analyse faite par l'ICF que la FSG devrait constater durant ces prochaines années un déficit moyen annuel de l'ordre de 1,1 million de francs. Notons, de plus, que selon les estimations de l'ICF, et en prenant comme référence les chiffres connus pour 2003 ainsi que tous les éléments d'information disponibles à ce jour, la SESGE elle-même aurait un manco annuel de financement situé entre 250 000 F et 300 000 F par an !

---

<sup>4</sup> En termes de trésorerie, le montant des amortissements permet de rembourser les dettes dues aux créanciers du Stade, notamment le Credit Suisse, la Ville de Lancy et l'Etat de Genève.

Dans l'hypothèse où la SESGE ne devait pas réussir à tenir ses engagements et que l'exploitation devait être assurée de fait par la FSG, ce déficit augmenterait à 1,8 million de francs au minimum.

L'ICF a pu établir que la FSG serait en mesure de fonctionner de manière équilibrée sur le plan financier à condition que le Stade de Genève accueille à guichets fermés (30 000 spectateurs) 21 matches internationaux, 20 matches du club résident et 22 concerts, conditions manifestement irréalistes.

Un examen spécifique des différentes sources de revenus est nécessaire, à la lumière des premières expériences faites dans ce stade.

#### *Matches du club résident :*

Sur la base des clauses actuelles, le club résident est censé payer une contribution fixe pour chaque match, ainsi qu'une redevance liée au nombre de spectateurs dès que ce nombre dépasse 15 000 personnes. Ainsi, même si ces clauses sont favorables au club résident, sa capacité à tenir ses engagements est vitale pour l'équilibre financier du stade. L'absence d'un club résident, respectivement une incapacité à tenir les engagements, aurait des conséquences lourdes pour la SESGE, et donc la FSG.

Le club résident augmenterait de fait sa contribution s'il devait se qualifier pour une coupe européenne (et donc générer des matches de niveau européen) mais cela ne semble pas encore devoir être le cas à court terme et cela est dans tous les cas très aléatoire et volatile.

#### *Autres matches :*

En principe, le Stade de Genève fait partie des infrastructures suisses dans ce domaine et devrait pouvoir accueillir des matches internationaux, amicaux ou non. Ainsi, trois matches de l'équipe suisse ont eu lieu à Genève en 2003, dont un comptant pour les qualifications de l'Euro 2004. Ceci étant, l'ASF dispose d'une certaine marge de manœuvre, avec le stade de Bâle, le futur stade de Berne et les stades zurichois (même actuels). La capacité d'attirer des matches à Genève dépend beaucoup des bonnes relations qui peuvent être nouées avec l'ASF, surtout pour les matches amicaux ponctuels, mais aussi pour le choix des équipes invitées à Genève, certains matches étant plus attractifs que d'autres.

Quant à d'autres matches européens ou internationaux, amicaux ou non, ils dépendent là aussi beaucoup des bonnes relations que peut entretenir la SESGE avec les milieux concernés, par exemple l'UEFA, la concurrence étant très rude pour obtenir ce genre d'événements.

### *Concerts et autres activités :*

Les projections initiales révisées par la SESGE en 2003 postulaient deux concerts à guichets fermés par année. Avec la double soirée de Johnny Hallyday en 2003, ce postulat semblait réaliste. Toutefois, selon les informations obtenues, ce secteur a évolué et les tournées de stades deviennent plus rares, en se concentrant soit sur le créneau des concerts géants, dans des stades nettement plus grands que le Stade de Genève, ou sur le créneau des vedettes pouvant attirer entre 8000 et 11 000 personnes, pour lesquelles d'autres lieux, comme l'Arena, peuvent aussi entrer en ligne de compte. Le cas de Johnny Hallyday serait plutôt l'exception qui confirme la règle. Ainsi la perspective de voir deux concerts par an au stade, à guichets fermés, paraît excessivement optimiste.

De plus, les polémiques survenues autour de l'organisation des deux concerts de Johnny Hallyday en juin 2003 (avec le dépôt d'une plainte par la FSG et le Conseil d'Etat contre l'organisateur) et autour de l'organisation possible d'un concert de Florent Pagny en juin 2004 (non-autorisation par le service des patentes d'organiser un concert au-delà de 23 h) ont sérieusement entaché la réputation du Stade de Genève dans ce domaine, quelles que soient les responsabilités des uns et des autres dans ces polémiques.

### *Autres revenus*

Les locations de l'Event Center en 2003, alors qu'il n'était pas terminé, montrent qu'il y a une demande pour ce type d'espace. Ainsi, l'Event Center constitue une source de revenus, laquelle pourrait être pleinement valorisée si les travaux étaient terminés.

Enfin, la FSG prélève de la part de la SESGE, outre la redevance fixe, une redevance variable liée notamment aux recettes publicitaires, aux loyers encaissés auprès de tiers et à la fréquentation du stade au-delà de certains seuils, définis par catégorie d'événements (matches SFC, autres matches, concerts/manifestations). Or, ces recettes sont pour l'instant nettement inférieures à ce qui était prévu, surtout pour les panneaux publicitaires géants à l'extérieur du stade. A l'intérieur du stade, des options existent encore également, mais elles sont de toute manière limitées en raison de l'accord avec le Credit Suisse.

Pour conclure au sujet des enjeux financiers à court et moyen termes, l'analyse du flux de trésorerie de la FSG, basée sur les hypothèses que la SESGE honore ses engagements et que les conditions actuelles liées aux prêts divers octroyés à la FSG sont respectées, révèle que sur la période 2004-2012 la FSG aura besoin d'un apport de fonds de l'ordre de 2,9 millions pour assurer son fonctionnement. En cas de défaillance de la SESGE,

l'apport de fonds minimum supplémentaire serait de l'ordre de 700 000 F pour la seule période 2005-2007.

### **6.3.2 L'Euro 2008**

L'Euro 2008, dont certains matches doivent se dérouler à Genève, constitue un événement soumis à des règles très particulières, et ne relève d'aucune manière de la SESGE, quelle que soit l'identité de l'exploitant. La FSG, comme propriétaire, doit négocier avec l'UEFA un accord-cadre. Selon les informations recueillies, il est fondamental d'accorder la plus grande attention à ces négociations et de les confier à des personnes compétentes et expérimentées, car elles sont particulièrement ardues et peuvent entraîner des engagements lourds, non seulement pour la FSG, mais aussi pour les collectivités publiques en général. Ainsi, par exemple, les factures liées à la sécurité pourraient être très conséquentes.

Ceci étant, l'Euro 2008 est une source de recettes directes et indirectes très substantielles, tant pour la FSG que pour la région genevoise en général. Certains parlent d'un facteur de rendement de 1 à 10 en termes de retombées économiques. Si la CCG n'a pas eu l'occasion d'examiner ces chiffres de plus près, il est indéniable que l'organisation de la troisième plus grande manifestation sportive du monde (après les JO et la Coupe du monde) aura des retombées importantes pour Genève, tant en termes économiques qu'en termes de responsabilité pour les autorités qui accueillent cette manifestation (frais annexes comme par exemple la sécurité).

Concernant l'Euro 2008, la sous-commission relève que le Stade de Genève se doit d'être fonctionnel à cent pour cent et de satisfaire les exigences de l'UEFA. Dans ce sens, il faut mentionner que dans le présent rapport, il n'est pas tenu compte des investissements supplémentaires à réaliser pour l'obtention définitive et officielle de matches de l'Euro 2008. On citera par exemple la possibilité d'ajouter 1'000 places dans le stade, car les exigences de l'UEFA en la matière sont passées de 30 000 à 31 000 places.

### **6.3.3 Conclusion**

L'ensemble des analyses menées par la sous-commission, grâce au précieux concours de l'ICF, nous amène à la conclusion que l'équilibre financier (et de trésorerie) de la FSG ne pourra être assuré que via des dons privés et/ou des subventions publiques. On trouvera ci-dessous un résumé des chiffres obtenus.

	<b>Besoin en investissement</b>	<b>Besoin pour le fonctionnement annuel</b>
Solde Zschokke	9,57 millions de francs	
Intérêts	430 000 F	
Travaux non-engagés	4,5 millions de francs	
Impôts et taxes divers	4,5 millions de francs	
Résultat annuel		
avec SESGE qui remplit ses engagements		-1,1 million besoin de trésorerie de 2,9 millions d'ici 2012
Sans SESGE		-1,8 million besoin de trésorerie de 3,6 millions d'ici 2012
<b>Total</b>	<b>19 millions de francs</b>	<b>-1 à 2 millions de pertes p/an</b>

Ces chiffres ne tiennent pas compte des investissements à prévoir dans le cadre de l'Euro 2008

### **6.4 Enjeux organisationnels et institutionnels**

Dans le cas du Stade de Genève, les partenaires ont plus joué le rôle de banquiers en avançant des fonds que d'investisseurs, ce rôle ayant été exercé par les collectivités publiques. Or, les augmentations de dépenses ont été souvent votées par les partenaires privés et certains représentants des collectivités publiques (notamment la Ville de Genève, mais aussi la Ville de Lancy et ceux des représentants de l'Etat qui n'étaient pas hauts fonctionnaires). Il conviendrait de trouver une structure, pour ce genre d'opération, dans laquelle les responsabilités et le partage des déficits selon une clé de répartition soient précisés dès le départ.

Il existe entre-temps un consensus largement partagé sur le fait qu'il faille transformer l'actuelle fondation de droit privé en fondation de droit public qui soit entièrement en mains publiques et qui fonctionne comme propriétaire de l'infrastructure, accordant une licence d'exploitation à une entreprise privée.

Sur un plan objectif, les différences réelles entre les deux types de structure sont minimes, la principale étant que, dans le cas d'une fondation de droit public, le Grand Conseil est saisi d'un projet de loi pour ratifier les statuts, toute modification de ces derniers devant être également soumise au

Grand Conseil pour ratification. Même sur le plan du contrôle, il n'existe pas de réelle différence, la portée du contrôle par l'ICF dépendant de la proportion de fonds publics dans le financement de la structure et non pas de son statut de droit privé ou public. Une différence réelle réside dans le fait qu'une fondation de droit public est soumise aux règles AIMP pour les marchés.

Le Conseil d'Etat prépare actuellement un projet de loi pour créer cette fondation de droit public et lui transférer la propriété formelle de l'infrastructure, en saisissant cette occasion pour « assainir » la FSG et notamment transformer le prêt de F 4 millions pour la sécurité en dotation de démarrage.

Sur la base des expériences faites depuis le début de ce projet, on peut estimer que la simple transformation juridique ne suffira pas pour répondre à toutes les questions pouvant se poser, comme par exemple :

- Cette transformation aura-t-elle pour effet de faire assumer entièrement aux collectivités publiques les différents éléments financiers en suspens ?
- L'Etat sera-t-il la seule collectivité membre de cette Fondation ou devra-t-elle comprendre aussi des représentants des communes, notamment la Ville de Lancy, ville de siège, et la Ville de Genève ?
- Si l'Etat est seul membre, est-il nécessaire d'instituer une Fondation pour assumer le rôle de propriétaire ?
- Si plusieurs collectivités publiques en sont membres, comment se régleront les questions liées au partage des responsabilités, surtout en cas de problèmes financiers ? Comment se répartirait le financement du déficit annuel ? Comment se réglerait le financement de déficits supplémentaires (par exemple en cas de défaillance du club résident et/ou de la SESGE) ?
- Comment fonctionnera la Fondation en temps normal, et sera-t-elle dotée d'un minimum de ressources humaines ? Comment fonctionnera-t-elle en cas de défaillance de la SESGE ? Quels genres de personnes devront représenter l'Etat et comment peut-on assurer que les autorités cantonales définiront une stratégie cohérente avec un mandat explicite pour leurs représentants ?
- Comment effectuer une séparation plus nette des intérêts spécifiques de la FSG (nouvelle mouture) et de la SESGE, notamment pour que les engagements pris à long terme lors de la genèse du projet ne handicapent pas trop la marge de manœuvre de la SESGE ?

- Dès lors que cette structure aurait à gérer des intérêts économiques, voire commerciaux, de plusieurs partenaires, même s'ils sont publics, et cela même si la SESGE "tourne" correctement, *a fortiori* si elle est défailante, ne devrait-on pas envisager un autre type de structure juridique, qui définirait de manière plus claire les engagements des membres et leurs responsabilités en cas de problèmes ? Ne devrait-on pas envisager plutôt la création d'une société anonyme de droit public ?

### **Constats de synthèse relatifs à la situation actuelle :**

- Jusqu'à ce jour, la participation de l'Etat à ce projet se monte à plus de 46 millions de francs, si on tient compte des subventions tacites que représentent le droit de superficie du terrain, la prise en charge des frais de concours, du temps investi par les cadres de l'Etat et d'un mandataire externe, ainsi que le financement du quai des voyageurs, et les intérêts sur ces investissements.
- Il est urgent de trouver une solution pour le financement des travaux déjà effectués mais non-payés (10 millions de francs pour Zschokke), et ceux restant à faire pour les aménagements intérieurs du stade (notamment l'Event Center) et pour Balexert.
- Les recettes futures de la FSG sont fortement péjorées par la structure de financement choisie, soit le paiement anticipé de redevances capitalisées ou la baisse de certaines redevances futures en échange d'investissements immédiats.
- Le plan prévisionnel établi au printemps 2003 ne peut pas être considéré comme une base fiable de travail, dans la mesure où il ne tient pas compte de plusieurs charges incontournables et surestime une partie des recettes envisageables du côté de la SESGE. Il constitue, en fait, un plan de trésorerie plutôt qu'un plan prévisionnel d'exploitation, et même dans cette optique, il est incomplet.
- En réalité, la FSG a aujourd'hui besoin d'environ 19 millions de francs, si on compte la facture Zschokke, la fin des travaux, le centre de Balexert et une provision pour les impôts devant être éventuellement payés. Ce montant augmente si la FSG décide de se donner les moyens pour racheter certains investissements financés et effectués par des partenaires, afin d'améliorer la rentabilité future du stade en rétablissant des redevances complètes.
- Un tour de table auprès des membres de la FSG est en cours et pourrait amener un montant entre 7,5 et 10 millions de francs, mais

les contributions potentielles des différents partenaires sont liées à plusieurs facteurs d'incertitude, notamment le résultat de la votation municipale en Ville de Genève ou l'avancement du projet de cinémas sur le centre commercial.

- De plus, la FSG doit prévoir un déficit annuel de fonctionnement d'au moins 1,1 million de francs, si la SESGE « tourne » correctement et verse ses redevances fixes et variables, et d'au moins 1,8 million de francs si la SESGE devait faillir à ses engagements.
- Sur le plan des différentes recettes, celles liées au club résident restent modestes, dans le meilleur des cas, mais sont nécessaires à l'équilibre de la SESGE. Les autres sources de recettes pertinentes sont les matches internationaux ou européens, à condition de savoir « vendre » le stade comme lieu d'accueil, l'Event Center (à condition de le terminer), et la publicité, en tenant compte des accords avec le Credit Suisse. Les événements de type concert sont possibles mais peu probables dans une option réellement rentable.
- Un examen des perspectives de la SESGE pour ces prochaines années montre qu'un résultat équilibré est, en fait, loin d'être acquis, sur la base des paramètres actuellement connus; un déficit annuel d'au moins 250 000 F est fort probable, ce qui rend la SESGE peu attractive pour un investisseur externe.
- Sur le plan institutionnel, il est urgent « d'assainir » la FSG. Mais une transformation en fondation de droit public ne règle en aucun cas la plupart des questions aujourd'hui en suspens, notamment celle des responsabilités des membres face à des problèmes financiers. On peut se demander si un autre type de structure ne serait pas plus adéquat, par exemple une Société anonyme de droit public. De toute manière, toute solution doit nécessairement impliquer la Ville de Lancy et la Ville de Genève.
- Dans la perspective de l'Euro 2008, une étude approfondie doit être menée afin de garantir l'organisation de matches à Genève. Cette responsabilité incombe directement aux membres du CFSG et plus généralement aux collectivités publiques.

## VII. Conclusions et recommandations

### 7.1 Conclusions

#### 7.1.1 Introduction

La mission première de la Commission de contrôle de gestion consiste à assurer la haute surveillance de l'action de l'Exécutif, soit le Conseil d'Etat. Il ne lui appartient donc pas de porter un jugement direct sur la gestion du stade en tant que tel, ou sa genèse, ni sur le rôle des autres entités impliquées, privées ou publiques. Mais l'imbrication des intérêts est telle que la CCG ne peut complètement ignorer le rôle des autres entités, principalement publiques.

Ce dossier est de nature finalement assez paradoxale. On peut en effet parler d'une médaille à deux faces, avec un certain nombre d'aspects tout à fait positifs, si on prend du recul et qu'on considère les enjeux du stade dans une perspective large, à l'échelle de la Ville, du Canton voire de la Suisse. Il y a aussi plusieurs aspects critiques majeurs, notamment sur le plan des mélanges mal définis d'intérêts privés et publics et sur la gestion globale du dossier par l'Etat. Ce dossier montre surtout que l'Etat a une grande difficulté à adopter une approche globale, structurée et cohérente pour de grands projets qui concernent plusieurs départements, et donc aussi lorsqu'il s'agit de construire des partenariats public-privé sur des bases saines et transparentes.

A la décharge du Conseil d'Etat, on peut rappeler que ce projet se voulait mixte entre des privés et la Ville de Genève, auquel l'Etat a accepté de contribuer. Mais la position de leadership assumée de fait par l'Etat dès qu'il s'est agi de concrétiser l'option de la Praille, notamment par l'organisation du concours, aurait dû montrer que ce simple rôle de « participation » à un projet privé ne correspondait plus à la réalité. Cela s'est avéré d'autant plus vrai que les règles définies au départ ont par la suite passablement été modifiées. Dans la plupart des cas, c'est l'Etat lui-même ou l'ensemble des collectivités publiques qui ont modifié ces règles en amont (par exemple : la CIRMA) comme en aval (les membres mêmes du CFSG).

On notera que le Conseil d'Etat actuel a hérité de ce dossier fin 1997 et qu'il n'a pas remis en cause les choix de son prédécesseur. Le Conseil d'Etat donne l'impression qu'il a cherché à assumer tant bien que mal cet héritage. La CCG relève que la gestion de ce dossier par le Conseil d'Etat est restée fort discrète jusqu'à la mi-2002, voire jusqu'au début 2003. Le Conseil d'Etat n'a visiblement pas estimé nécessaire de développer une stratégie plus active sur la base des informations qu'il recevait concernant l'évolution de ce

dossier. Il est vrai que la structure du montage pouvait paraître trompeuse, mais il n'en demeure pas moins que l'ensemble des paramètres et des coûts du projet était connu du Conseil d'Etat par l'intermédiaire de ses membres au CFSG. Cette passivité, ainsi que le manque de coordination entre les services dans ce dossier sont devenus apparents en 2003. Le Parlement est aussi responsable, car il avait suffisamment d'éléments en main à l'époque (et certains l'ont dit) pour se rendre compte que le montage juridique et financier du projet n'était pas bouclé et que les risques encourus étaient réels. Il avait été notamment promis que l'Etat verserait un montant unique, sans aucun besoin d'augmenter ce montant ou de voir allouer une subvention régulière. Or le montant va devoir être augmenté et une subvention régulière doit être envisagée. Le montant de celle-ci est plutôt modeste, si on compare le stade et le volume de personnes qu'il attire avec d'autres grandes institutions du canton, comme le Grand-Théâtre, les musées ou les bibliothèques. Le problème réside donc moins dans le montant de cette subvention que dans le fait qu'un engagement avait été pris et qu'il n'a pas été tenu, alors qu'il y avait à l'époque tous les éléments nécessaires pour s'en rendre compte. Le cas du stade n'est de loin pas unique et dans le cas qui nous concerne, les montants avancés restent paradoxalement « acceptables ». D'autres cas qui font beaucoup moins de polémiques se sont soldés par des dépassements bien plus vertigineux (le dernier en date : le nouveau parking-relais (P&R) de Genève Plage). La CCG relève ici les déficiences du Grand Conseil pour exercer son pouvoir de contrôle sur ce genre d'investissement.

Il est important d'affirmer clairement que ce dossier ne comporte en tout cas aucun élément particulièrement scandaleux ou choquant, aucune manipulation, aucun comportement considéré comme répréhensible au sens de la loi. Le débat doit surtout porter sur l'assainissement du dossier et la contribution que veut y apporter encore l'Etat, avec les autres partenaires, et sur les leçons à tirer concernant le fonctionnement de l'Etat, pour la gestion de grands projets publics, avec ou sans partenaires privés.

### **7.1.2 Aspects positifs**

La CCG relève que le Stade de Genève, comparé à d'autres stades en Suisse et en Europe, est un stade bon marché (2020 F/place) sur le plan financier proprement dit, et que les concernés considèrent comme très réussi.

De plus, si on se place sous l'angle des collectivités publiques, et même en tenant compte des estimations de l'ICF, ce stade est réellement bon marché. A ce jour, l'Etat a investi 46 millions de francs, d'un point de vue comptable et théorique (coût monétaire de 24 millions de francs à ce jour), pour une infrastructure majeure de Genève. L'existence de ce projet a pesé

lourd dans le dossier de candidature austro-suisse pour l'Euro 2008, troisième manifestation la plus vue dans le monde et dont les retombées directes et indirectes sont très importantes.

Il faut rappeler aussi que, de toute manière, un stade devait être refait à Genève, puisque celui des Charmilles tombait en ruines et qu'une solution n'était pas possible sur le même site. Pour l'Etat, l'apport de 24 millions (ou 46 selon les calculs de l'ICF) aurait été tout aussi important dans un projet plus modeste sur le site des Charmilles ou ailleurs.

Il est aujourd'hui possible d'affirmer que, paradoxalement peut-être, un stade de 30 000 places pouvant accueillir des matches nationaux et internationaux, ainsi que d'autres activités, est moins cher en termes de budget de fonctionnement, si la SESGE fait correctement son travail, qu'un stade de 15 000 places servant uniquement au club résident.

Par ailleurs, le site de la Praille est aujourd'hui en grande partie sécurisé et la desserte en transports publics a été améliorée, prélude à la requalification général de ce périmètre et à son développement ultérieur. Grâce au projet du Stade de Genève et du centre commercial, c'est tout un quartier qui est ainsi redynamisé pour apporter de la croissance au canton.

Enfin, d'une certaine manière, les problèmes qui marquent ce dossier servent aussi de révélateurs pour des modes de fonctionnement du service public qui sont inadéquats pour des projets d'une telle ampleur impliquant aussi des partenaires privés. C'est un aspect positif du dossier, si cela permet à l'Etat de tirer certaines conséquences et de démontrer sa capacité d'apprentissage.

### **7.1.3 Aspects négatifs**

Toutefois, la CCG constate que ce dossier est un contre-exemple manifeste dans une optique de saine gestion de projet.

Le Conseil d'Etat n'a jamais développé une stratégie globale et cohérente qui assure une coordination effective entre les différents départements concernés et garantisse la défense optimale des intérêts de l'Etat. Ceci s'est traduit entre autre par des conflits parfois importants entre services, ou par les votes divergents des représentants de l'Etat au CFSG. On peut relever que ce dossier a, à titres divers, impliqué quatre départements de l'Etat: le DAEL, le DIAE, le DF et le DJPS.

Il est exact que ce dossier a aussi subi les effets d'un certain nombre de facteurs imprévisibles et indépendants de la volonté de l'Etat qui doivent être

pris en compte, notamment la faillite du groupe Ambrosetti, l'évolution des normes UEFA et le départ de Canal+.

A notre connaissance et en fonction de nos travaux, on ne peut prétendre que, dans ce dossier, il y a un scandale, par exemple des malversations ou des détournements de fonds. Toutefois, les coûts réels ont finalement été supérieurs aux chiffres annoncés au début. Ces dépassements s'expliquent par les changements intervenus dans le dossier entre le résultat du concours et la fin du chantier. A ce niveau, la FSG n'a pas su communiquer suffisamment sur les conséquences financières de ces changements et les membres du CFSG, exception faite des trois hauts fonctionnaires représentant l'Etat et du représentant de Lancy, n'ont pas pris la responsabilité d'impliquer leurs entités respectives pour résoudre les problèmes posés. Du point de vue du Conseil d'Etat et du Grand Conseil, on a un peu l'impression que certains aspects du dossiers ont été sous-évalués voire ignorés, dans un premier temps par manque d'expérience, et ensuite par l'absence d'une vision globale du dossier.

Il est difficile de comprendre pourquoi le Conseil d'Etat a laissé s'installer une situation où ses cadres ont dû assumer une lourde charge de gestion de projet et de suivi de chantier sans imposer une reprise en main du contrôle du dossier et une gestion directe par les services de l'Etat. Il est également incompréhensible que le Conseil d'Etat ait laissé aussi longtemps le CFSG voter des suppléments de dépenses, alors que les membres concernés n'avaient pas à assumer les conséquences de leurs choix.

La coordination n'a pas non plus fonctionné avec les deux autres collectivités publiques concernées, la Ville de Genève et la Ville de Lancy, surtout avec la première citée. La Ville de Genève, en principe concernée au premier chef par ce dossier, pour de nombreuses raisons, et clairement bénéficiaire jusqu'à présent sur un plan financier, a réussi trop facilement à fuir ses responsabilités alors qu'elle a présidé la FSG et contribué, par les votes de son représentant, à gonfler les coûts du projet, même si les intentions qui motivaient ces votes étaient louables.

Il est exact de dire que les principales erreurs de « casting » ont été faites au début, lors du montage initial du dossier. Le Conseil d'Etat de l'époque a fait preuve d'une légèreté certaine pour tout ce qui concerne les aspects juridiques et financiers, légèreté relevée par une majorité du Parlement en 1996 et 1997, il faut le rappeler. Il n'empêche que le suivi du dossier par l'Etat de 1998 à ce jour reste très inconstant. Avant que ne surgissent concrètement les premières alertes en mai 2002, voire début 2003, le Conseil d'Etat est apparu très peu présent dans ce dossier (à part sous l'angle de la CIRMA). A aucun moment il n'a cherché à prendre en mains ce projet, à

l'analyser et à prendre les mesures correctives nécessaires. La stratégie initiale consistait à fournir une aide au démarrage, logistique et financière, puis à laisser aller le projet. Mais il est devenu assez vite manifeste que cette stratégie ne fonctionnait pas ; c'est à ce moment que le Conseil d'Etat aurait dû intervenir plus fermement.

Même sur le plan de la sécurité les résultats sont mitigés ; d'une part le stade peut être considéré comme extrêmement sûr, au prix d'investissements très coûteux, mais la sécurité de la population de Lancy reste une question ouverte. Le zèle dont ont fait preuve les services de l'Etat dans ce dossier semble plus relever des circonstances que d'une approche cohérente de la sécurité en matière d'installations à haute fréquentation (centres commerciaux, cinémas, etc.)

L'ensemble du dossier frappe aussi par l'enchevêtrement massif d'intérêts publics et privés, qui n'ont rien à voir avec un partenariat sain public-privé. S'il est évident que ce projet a vu le jour entre autre pour profiter au club résident, comme le spécifient les statuts de la FSG, l'influence excessive des intérêts de celui-ci, à différentes étapes, n'est pas raisonnable. Il est nécessaire de clarifier cette relation entre le SFC et le Stade de Genève rapidement. De plus, il y a une différence fondamentale entre les apports publics, sous forme de fonds propres non-remboursables pour la plus grande partie, et les apports privés, tous remboursables et/ou liés à des contre-prestations. Il est politiquement tout à fait légitime, si les décisions sont prises dans ce sens par les autorités compétentes, notamment le Parlement, qu'il y ait un investissement à fonds perdu de l'Etat dans un projet majeur, mais cela doit se faire de manière transparente et sur la base d'analyses fiables basées sur divers scénarios.

#### **7.1.4 Bilan**

Au bilan, Genève dispose d'un stade réussi, dont le coût global est raisonnable, mais supérieur aux prévisions initiales, et qui doit encore être vraiment terminé. Les collectivités publiques se trouvent confrontées à des besoins financiers aussi bien sous forme de contribution unique (qui dépendra du tour de table actuel entre les partenaires de la FSG et qui ne tiendra pas compte des investissements supplémentaires à réaliser dans le cadre de l'Euro 2008) que de frais récurrents sous forme de subvention annuelle dont le montant se situe entre 1 et 2 millions de francs par an. A ce niveau, il faut mentionner que ces contributions sont largement dues au montage financier fait par la FSG. En privilégiant la piste des redevances capitalisées pour financer le stade au détriment de la piste d'un emprunt financier, la FSG se

retrouve avec un passif relativement sain, mais avec des revenus futurs insuffisants pour couvrir ses charges de fonctionnement. En projetant la perte sur dix à vingt ans on retrouve *in fine* le manco de 20 millions de francs prévu initialement.

De plus, un certain nombre de leçons doit être impérativement tiré de ce dossier, notamment sur la manière d'approcher et de gérer des partenariats public-privé, sur les procédures de sécurité pour des installations à haute fréquentation et tout simplement sur la gestion de grands projets publics.

## **7.2 Recommandations**

### **7.2.1 Introduction**

Ce rapport différencie les recommandations portant sur l'objet proprement dit, celles relatives aux partenariats public-privé en général qui comportent des aspects économiques et/ou commerciaux. et celles relatives à la sécurité.

En ce qui concerne l'objet lui-même, les recommandations portent autant sur les questions relatives à l'infrastructure (propriété, travaux et entretien, structure de référence) que sur celles relatives à l'exploitation.

### **7.2.2 Concernant le dossier du stade**

- ❖ Développer, de la part du Conseil d'Etat, une stratégie cohérente, inter-départementale, pour aborder ce dossier et l'assainir.
- ❖ Effectuer un inventaire précis et détaillé des travaux restant à faire pour rendre le stade suffisamment attractif pour une saine exploitation.
- ❖ Trouver une solution pour le financement, notamment pour la facture de Zschokke et ces travaux en réunissant tous les partenaires concernés, Ville de Genève, Ville de Lancy, Jelmoli, Credit Suisse, Fondation Hippomène, Aton et Zschokke ; conditionner toute contribution de l'Etat à des contributions suffisantes des autres partenaires, notamment de la Ville de Genève (la contribution actuellement soumise au vote étant de toute évidence insuffisante).
- ❖ Mener à son terme les cessions de propriété pour le centre de Balexert et organiser les travaux en incluant leur financement dans la stratégie d'assainissement financier de la FSG.
- ❖ Réorganiser rapidement la FSG en examinant toutes les options, y compris celle d'une Société anonyme de droit public, afin de

garantir une clarté suffisante pour les responsabilités institutionnelles et financières des membres.

- ❖ Formaliser le fait que le Stade est une infrastructure en mains publiques et assurer le contrôle effectif des opérations par les collectivités publiques.
- ❖ Assainir financièrement la FSG, respectivement la structure qui lui succèdera, aussi bien pour les factures susmentionnés et les travaux restant à faire que pour les passifs (passifs 2003 de la SESGE, impôts, etc.) ; essayer d'inclure dans l'assainissement un rachat des investissements effectués par des partenaires contractuels, afin de pouvoir réévaluer les redevances correspondantes à la hausse.
- ❖ Mettre à jour un plan prévisionnel réaliste de la FSG (respectivement de la future structure propriétaire), qui tienne aussi compte des amortissements et des frais futurs de rénovation et d'entretien, en respectant les normes IFRS.
- ❖ Faire établir par des experts indépendants un business plan réaliste pour l'exploitation, tenant compte de l'évolution récente pour l'utilisation de ce genre d'infrastructures, afin de disposer d'une base fiable de discussion concernant l'exploitation.
- ❖ Clarifier les conditions liées à l'utilisation du stade par le club résident, cette clarification peut : 1) se baser sur les statuts de l'actuelle Fondation qui prévoient un soutien de l'utilisation du stade par le SFC ; ce soutien pouvant éventuellement passer par la prise en charge partielle ou totale des coûts annexes liés à l'organisation de matches du SFC au Stade de Genève ; ou 2) ne plus prévoir de conditions particulières et avantageuses pour le club résident, avec le risque que le stade ne soit plus utilisé par le SFC.
- ❖ Mettre à jour l'étude d'impact du stade et de ses environs, afin de clarifier les utilisations relatives à des activités de concerts ou d'autres manifestations publiques non-sportives (horaires, restrictions, normes de bruit, etc.).
- ❖ Entreprendre toutes les mesures nécessaires pour clarifier la situation avec l'exploitant actuel afin d'aboutir à des conclusions rapides et claires, quelles qu'elles soient.
- ❖ Veiller à ce que les négociations relatives à l'utilisation du Stade de Genève pour l'Euro 2008 soient menées de manière aussi professionnelle que possible, en préservant les intérêts de Genève, tout en assurant de bonnes conditions d'accueil des matches; chiffrer dès que possible la facture globale de cet événement pour Genève.

### 7.2.3 Concernant les partenariats publics-privés

- ❖ Prévoir la mise en place de structures adéquates d'économie mixte, basées sur le modèle d'une société anonyme, pour organiser des partenariats public-privé, plutôt qu'une fondation.
- ❖ Etablir un « manuel » pour l'organisation et la gestion de ces partenariats, ce manuel devant notamment couvrir la question des responsabilités et des processus en cas de crise, par exemple de financement.
- ❖ Opérer une comptabilisation plus transparente et exhaustive des différentes formes de contributions directes ou indirectes de l'Etat à ces partenariats, par exemple un droit de superficie, voire le temps consacré par les membres de l'administration à ces dossiers.
- ❖ Définir un mandat explicite du Conseil d'Etat à ses représentants dans ces structures, basé sur une stratégie construite et validée, et mettre en place, pour les grands projets, au sein de l'Etat, une structure *ad hoc* de coordination des différents services concernés par le projet.

### 7.2.4 Concernant les procédures de sécurité

- ❖ Réorganiser les procédures de sécurité pour assurer leur capacité de contrôle de manière efficace et crédible, afin d'éviter de créer des cas particuliers comme l'intervention de la CIRMA, hors de son champ direct d'action.
- ❖ Vérifier / réviser les procédures de définition des exigences en matière de sécurité et des procédures de contrôle pour toutes les « installations à forte fréquentation » (centres commerciaux, complexes de cinémas et de loisirs, installation sportives majeures, etc.) afin d'adopter une approche cohérente et efficace, et éviter que le zèle des services soit fonction de circonstances particulières.

### 7.2.5 Concernant d'autres questions

- ❖ Une autre leçon à tirer de ce rapport est la répartition des compétences entre les canton et les communes au niveau du sport et du football en particulier. L'absence d'un concept cantonal des sports, géré non pas par la Ville, mais par le canton en collaboration avec les communes, est néfaste au niveau d'un projet tel que le Stade de Genève et plus largement au niveau des collectivités publiques au sens large. Un concept cantonal des sports est donc nécessaire.

**Secrétariat du Grand Conseil****M 1607**

*Proposition présentée par les députés:*

*M<sup>mes</sup> et MM. Sami Kanaan, Ivan Slatkine, Philippe Glatz, Véronique Pürro, Alexandre Anor, Jacques Baud, Marie-Paule Blanchard-Queloz, Mario Cavaleri, Edouard Cuendet, Jeannine de Haller, Pierre Froidevaux, Janine Hagmann, Pierre Kunz, Sylvia Leuenberger et Anne Mahrer*

*Date de dépôt: 25 octobre 2004*

*Messagerie*

**Proposition de motion****Rôle de l'Etat dans l'avenir du Stade de Genève**

Le GRAND CONSEIL de la République et canton de Genève

considérant le rapport de la Commission de contrôle de gestion au sujet du Stade de Genève

invite le Conseil d'Etat

à présenter au plus tard deux mois après l'adoption de ce rapport par le Grand Conseil, un rapport circonstancié qui contienne une prise de position relative aux conclusions et aux recommandations du RD 547 de la CCG et des indications précises concernant la stratégie qu'il entend suivre dans ce dossier, ainsi que les leçons qu'il en tire, notamment sur la gestion des projets impliquant des partenariats public-privé, ainsi que les procédures de sécurité pour les installations à forte fréquentation.

## ***EXPOSÉ DES MOTIFS***

Mesdames et  
Messieurs les députés,

Cette motion s'appuie sur le rapport détaillé de la Commission de contrôle de gestion sur le dossier du Stade de Genève, qui contient tous les éléments nécessaires pour la justifier.

Il est urgent que le Conseil d'Etat définisse une stratégie claire et cohérente, et prenne les mesures nécessaires. Il est également important qu'il tire les différentes leçons de ce dossier.

C'est dans ce sens que nous vous demandons, Mesdames et Messieurs les députés, de réserver un bon accueil à cette motion.

## ANNEXE 1

République et canton de Genève  
Commission de contrôle de gestion

## Tableau récapitulatif

Date	Événement
<b>1995</b>	
sept.95	Le Grand Conseil renvoie à la Commission des travaux le projet de loi sur la rénovation des Charmilles et de Balexert
<b>1996</b>	
26.avr.96	Le Grand Conseil adopte un projet de loi d'un crédit unique de F 20 millions pour la reconstruction ou la rénovation du Stade des Charmilles et du Centre sportif de Balexert
25.juin.96	Le Conseil municipal de la Ville de Genève vote un crédit de F 3 millions pour les Charmilles
01.oct.96	La Ville de Genève accepte la construction d'un stade à La Praille
<b>1997</b>	
janv.97	Arrivée de Canal Plus au sein du Servette Football Club
22.janv.97	Le Conseil d'Etat charge le DTPE de mettre en place un programme de réalisation d'un stade de football d'au moins 25'000 places à la Praille et d'organiser un concours. Un projet de loi doit être soumis au Grand Conseil pour modifier la loi du 26 avril 1996 et transférer l'utilisation de la subvention de F 20 millions des Charmilles à la Praille
29.janv.97	Parution dans la Feuille d'avis officielle de l'organisation du concours
04.févr.97	Le Crédit Suisse s'engage par lettre à prêter à la Fondation mixte F 20 millions remboursables en 80 ans, sans intérêts.
04.févr.97	Première réunion à Berne pour l'obtention de la subvention fédérale
27.févr.97	Le Grand Conseil renvoie à la Commission des travaux le projet de loi 7658 pour le transfert de la subvention
03.mars.97	Décision du jury de retenir huit groupements sur quatorze inscrits
18.mars.97	La Commission des travaux entre en matière sur le PL 7658 par huit oui et six abstentions
29.avr.97	La Commission des travaux adopte le projet de loi avec quelques amendements
20.avr.97	Demande à Berne de reconnaître le Stade de Genève comme installation sportive d'importance nationale
21.avr.97	Le Conseil administratif de Lancy soutient par lettre le projet
13.juin.97	Le jury donne le premier prix du concours au groupe piloté par Ambrosetti Ingénierie SA
17.juin.97	Le résultat du concours est rendu public
19.juin.97	Le projet de loi 7658-A est adopté par le Grand Conseil par 43 oui, 25 non et 4 abstentions
12.août.97	Les frais d'exploitation sont évalués à F 2,5 millions par an
<b>1998</b>	
14.janv.98	Le Conseil municipal de la Ville de Genève vote le transfert de la subvention de F 3 millions des Charmilles à la Praille
29-janv-98	Création de la Fondation du Stade de Genève (FSG). Le Conseil de Fondation compte deux représentants de l'Etat, un de la Ville de Genève, un du Credit Suisse et un de la Fondation Hippomène. La Ville de Lancy et l'UEFA disposent chacun d'une voix consultative
1-févr-98	Le DAEL lance une enquête publique avant la modification de zones
9-mars-98	Projet de protocole d'accord entre l'UEFA et la FSG
7-avr-98	Le surcoût du passage de 25'000 à 30'000 places est évalué à F 8 millions
26-mai-98	Premières conclusions de l'étude préliminaire d'impact

**République et canton de Genève**  
**Commission de contrôle de gestion**

28.mai.98	Le Conseil municipal de la Ville de Lancy donne un préavis favorable à la modification du régime de la zone
11.juin.98	Le Conseil de la FSG désigne le groupe Jelmoli pour réaliser un Centre commercial
29.juin.98	L'UEFA écrit au président de la FSG pour se désengager du projet. La lettre est lue lors du CFSG du 2 juillet
15.juil.98	La Commission d'urbanisme examine le Plan localisé de quartier
29.juil.98	Le Conseil d'Etat adopte le projet de loi de modification de zones
01.août.98	Pas d'opposition enregistrée lors de la procédure d'opposition au PL 7883 modifiant les zones
15.sept.98	Le Conseil municipal de la Ville de Genève accepte l'échange de terrains entre la ville et l'Etat
05.oct.98	Le Conseil des Etats approuve le message du Conseil fédéral sur une aide de F 60 millions aux installations sportives d'importance nationale. F 5 millions sont destinés à la Praille
15.oct.98	Le Conseil municipal de la Ville de Lancy accepte à l'unanimité une participation de F 3 millions pour le stade
04.nov.98	Lors d'une visite des lieux par la Commission de l'aménagement, l'investissement prévu est évalué à F 86 millions
05.nov.98	Début de la campagne de souscription publique
18.nov.98	Lors de son audition devant la Commission de l'aménagement, le président de la FSG affirme que l'UEFA assurera un certain nombre de matches au Stade de Genève, les conventions y relatives devant être signées fin janvier 1999. Un taux d'amortissement de 1% est prévu
02.déc.98	La Commission de l'aménagement auditionne le délégué de l'UEFA qui ne fait pas mention de l'organisation de matches UEFA au Stade de Genève
<b>1999</b>	
14.janv.99	Signature de la convention de substitution Zschokke-Ambrosetti
24.mars.99	La Commission de l'aménagement vote le PL 7883 par 10 oui, 2 non et 3 abstentions. Le problème de sécurité de la gare est soulevé
26.mai.99	Un article de presse mentionne un budget total de F 86 millions, dont 31 de fonds publics et 55 de fonds privés.
27.mai.99	Le Grand Conseil adopte le PL 7883 par 61 oui, 21 non et 6 abstentions
06.déc.99	Rapport d'impact
10.déc.99	Accord entre le Conseil d'Etat et l'ATE, qui retire son recours
<b>2000</b>	
21.janv.00	L'évaluation du surcoût lié au ripement vers les voies CFF se monte à environ F 10 millions
29.févr.00	Rapport des CFF décrivant les mesures organisationnelles pour maintenir le risque de la Praille à un niveau acceptable
11.juil.00	Préavis favorable du Service d'écotoxicologie
07.août.00	Le CFSG demande une variante "basique, basique, basique" avec un prix plafond de F 68 millions
09.oct.00	Autorisation de construire n°1 (DD 95680) délivrée par le DAEL
15.déc.00	Présentation du "projet 68"
<b>2001</b>	
19.janv.01	L'exploitant se plaint du "projet 68". Le CFSG crée une commission "travaux" et une commission "produit"
28.mai.01	Autorisation de construire complémentaire (DD 96580/2)
13.déc.01	Signature de la convention dite "Canal Plus" entre la FSG et la SESGE

**République et canton de Genève**  
**Commission de contrôle de gestion**

17.déc.01	Convention entre la SESGE et Live Music Production pour l'organisation de concerts de Johnny Hallyday
<b>2002</b>	
04.janv.02	Autorisation de construire complémentaire (DD 96580/3)
06.mars.02	La SESGE demande des équipements complémentaires
08.mai.02	Lettre des hauts fonctionnaires représentant l'Etat pour mettre en garde le CFSG contre toute nouvelle dépense qui ne serait pas couverte
02.juil.02	Les demandes d'équipements complémentaires de la SESGE se montent à environ F 10 millions
22.oct.02	Article de presse évaluant le manque de financement entre 3 et 7 millions
28.oct.02	Canal Plus annonce son désengagement du SFC et par voie de conséquence de la SESGE
29.oct.02	Visite du Stade de Genève par la Commission des travaux. Problèmes de sécurité et de manque de financement évoqués. Le coût total du stade est évalué à F 91/92 millions
31.oct.02	Article de presse évaluant le budget total à F 93 millions
19.nov.02	La Commission des travaux auditionne la FSG et l'entreprise Zschokke. Le coût total est évalué à F 100 millions, avec un manco de F 2,8 millions
11.déc.02	Autorisation de construire complémentaire (DD 96580/4)
<b>2003</b>	
janv.03	Prêt complémentaire de la Ville de Lancy de F 3 millions
févr.03	La FSG rachète les actions de la SESGE détenues par Canal Plus
26.févr.03	Article de presse annonçant une participation des CFF aux mesures de sécurisation de la gare de la Praille selon une clé de répartition 2/3 pour les CFF et 1/3 pour la FSG
10.avr.03	La Fondation Hippomène annonce son retrait du CFSG
30.avr.03	Inauguration officielle du stade avec le match Suisse-Italie
08.mai.03	Le Conseil d'Etat demande au CFSG un rapport de situation
14.mai.03	Un budget général actualisé de la FSG fait apparaître un total de coût de F 105,3 millions et de produits de F 96,4 millions
15.mai.03	Remise du rapport de la FSG au Conseil d'Etat
12.juin.03	Article de presse évoque un coût total de F 100 millions, avec une facture finale pouvant s'élever à F 120 millions
13.juin.03	Après la démission du président du CFSG, la Commission de contrôle de gestion informe le Conseil d'Etat de la création d'une sous-commission
28-29-juin-03	Concerts de Johnny Hallyday
02.juil.03	Le Conseil d'Etat annonce une avance de trésorerie de F 4 millions pour financer des mesures de sécurité complémentaires
25.juil.03	Rapport de la CIRMA sur la fréquentation du stade au cours des concerts de Johnny Hallyday
05.août.03	Etablissement de la liste des travaux de sécurité à effectuer
19.août.03	Plainte pénale du Conseil d'Etat contre l'organisateur du concert de Johnny Hallyday
28.août.03	Rapport d'activité intermédiaire de Me Philippe Burnand, mandaté par le Conseil d'Etat
15.sept.03	Mandat de la CCG à sa sous-commission pour enquêter sur le dossier du Stade de Genève

**République et canton de Genève**  
**Commission de contrôle de gestion**

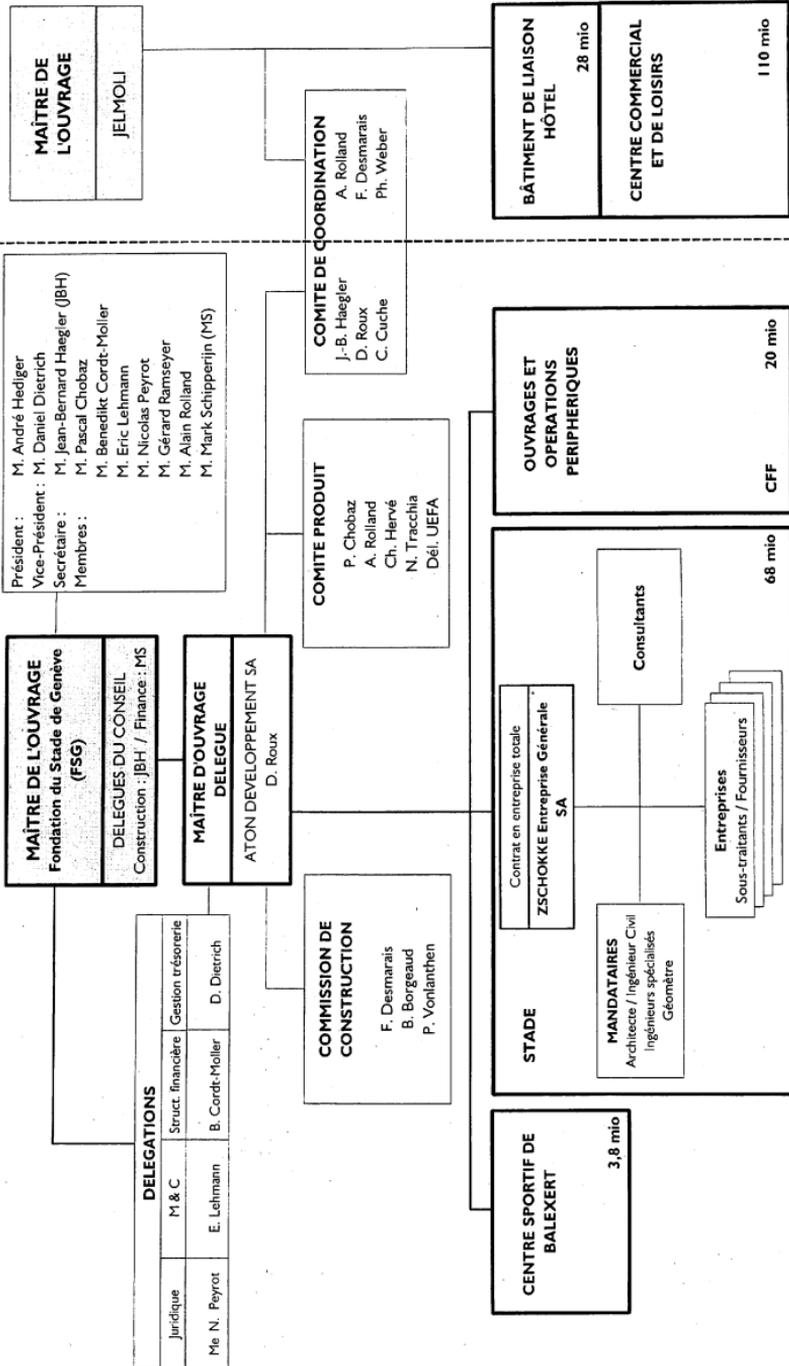
18.sept.03	IU 1473 au sujet du retard de paiement des fournisseurs du Stade de Genève. Le manco estimé se monte à F 10 millions
29.sept.03	Article de presse évoquant la possibilité que Jelmoli finance par anticipation d'autres années de loyer ou augmente ce loyer en échange de la construction de salles de cinéma
09.oct.03	Débat au Conseil municipal de la Ville de Genève sur le manque de financement et la représentation de la municipalité au sein du CFSG
31.oct.03	Rapport de la CIRMA au Conseil d'Etat sur la sécurité et les mesures encore à prendre
17.nov.03	Article de presse mentionnant un manque de F 10 millions pour payer les dernières factures, avec délai au 30 juin 2004
21.nov.03	Annonce par la FSG d'un manco total de F 14,5 millions, avec un besoin de trésorerie de F 10,1 millions au 30 juin 2004. Les retards ont représenté un surcoût allant de 6 à 8,7 millions
24.nov.03	Le budget d'exploitation de la SESGE pour 2004 prévoit un déficit d'exploitation de F 173'500
24.nov.03	Projet de convention de règlement du retard de paiement à Zschokke
24.nov.03	Deuxième rapport d'activité intermédiaire de Me Burnand
26.nov.03	Point de presse du Conseil d'Etat par rapport à la sécurité du Stade de Genève: "l'essentiel a été fait"
26.nov.03	Le décompte final au 31.12.2003 fait apparaître un coût total de F 116,8 millions et des recettes de F 99,2 millions
03.déc.03	Le Conseil municipal de la Ville de Genève renvoie en Commission des finances un crédit complémentaire de la ville de F 1,5 millions
19.déc.03	Dépôt de plainte contre la FSG de l'organisateur du concert de Johnny Hallyday
31.déc.03	Le compte d'exploitation de la SESGE pour 2003 fait apparaître une perte de F 238'355
<b>2004</b>	
07.janv.04	Début des auditions de la Sous-commission de contrôle de gestion
02.févr.04	Troisième rapport de Me Burnand, lequel présente les travaux de sécurité effectués et à effectuer, de même que les perspectives en termes d'exploitation
04.févr.04	Mandat de la Commission de contrôle de gestion à l'Inspection cantonale des finances
21.févr.04	Séance de négociation entre le CFSG et le repeneur du SFC, M. Roger
08.mars.04	Rapport final de la CIRMA, laissant encore quatre mesures de sécurité en suspens
10.mai.04	Rapport PA 47 A/B de la Commission des finances de la Ville de Genève au sujet d'un prêt complémentaire de F 2,5 millions
02.juin.04	Un article de presse relate la mise aux poursuites de la SESGE par les TPG
21.juin.04	Le Conseil municipal de la Ville de Genève accepte un prêt de F 2,5 millions, sous conditions
30.juin.04	Échéance de l'hypothèque légale de Zschokke

\*\*\*

# STADE DE GENEVE

## ORGANIGRAMME

BLH / CCL





RÉPUBLIQUE ET CANTON DE GENÈVE

## Grand Conseil

*Commission de contrôle de gestion*

*Sous-commission Stade de Genève*

## Reproduction des articles 767 et 763 du Code des Obligations

### Chapitre VII: Participation de corporations de droit public

#### Art. 762

<sup>1</sup> Lorsqu'une corporation de droit public telle que la Confédération, un canton, un district ou une commune a un intérêt public dans une société anonyme, les statuts de la société peuvent lui conférer le droit de déléguer des représentants au sein du conseil d'administration ou de l'organe de révision même si elle n'est pas actionnaire.

<sup>2</sup> Dans de semblables sociétés, comme aussi dans les entreprises mixtes auxquelles une telle corporation participe en qualité d'actionnaire, les membres du conseil d'administration et les réviseurs délégués par la corporation ne peuvent être révoqués que par elle.

<sup>3</sup> Les membres du conseil d'administration et les réviseurs délégués par la corporation ont les mêmes droits et obligations que ceux qui sont élus par l'assemblée générale.

<sup>4</sup> La responsabilité des membres du conseil d'administration et des réviseurs délégués par la corporation à l'égard de la société, des actionnaires et des créanciers est assumée par la corporation sous réserve de recours selon le droit applicable de la Confédération ou du canton.

### Chapitre VIII: Institutions de droit public non soumises à la présente loi

#### Art. 763

<sup>1</sup> Les dispositions concernant les sociétés anonymes ne sont pas applicables aux sociétés ou établissements tels que banques, caisses d'assurance, entreprises électriques créés par des lois cantonales spéciales et administrés avec le concours des autorités publiques, si le canton est subsidiairement responsable de leurs obligations et encore que la totalité ou une fraction du capital soit divisée en actions et fournie par des particuliers.

<sup>2</sup> Ces dispositions ne sont pas applicables aux sociétés et établissements créés avant le 1<sup>er</sup> janvier 1883 par des lois cantonales spéciales, et administrés avec le concours d'autorités publiques, alors même que le canton n'est pas subsidiairement responsable de leurs obligations



RÉPUBLIQUE ET CANTON DE GENÈVE

## Service du Grand Conseil

### Commission de contrôle de gestion

#### Sous-commission Stade de Genève

### Documents relatifs au Stade de Genève

#### Commission de contrôle de gestion :

- €# Note de la sous-commission du Stade à la CCG, du 14 septembre 2003
- €# Notes internes sur la base des PV du CFSG
- €# Résumé des votes du CFSG
- €# Diverses correspondances échangées avec les personnes auditionnées et les partenaires et créanciers de la FSG

#### Inspection cantonale des finances :

- €# Présentation du 23.07.04 à la CCG
- €# Projet de rapport du 01.10.2004

#### Fondation du Stade de Genève (FSG) :

- €# Acte constitutif et statuts de la FSG
- €# Devis général pour un stade « variante 68 » du 10.12.02
- €# Projection des budgets de fonctionnement de la FSG, du 02.04.2004
- €# Lettre de MM. Peyrot et Hentsch (Fondation Hippomène) du 10.04.03
- €# Lettre M. Hentsch (Fondation Hippomène) du 13.08.04
- €# Rapport de la FSG au Conseil d'Etat, du 15 mai 2003 (*transmis le 24 février 2004*) avec dossier annexe :
  - o Budget général de la construction
  - o Trésorerie de la FSG
  - o Business plan de la FSG et de la SESGE
  - o Travaux liés à la sécurité, Contrat entre la FSG et la SESGE
  - o Contrat entre la SESGE et le Servette FC
  - o Contrats de sponsoring, Organisation de la Super Cup
  - o Méthode de travail et plan d'action
- €# Rapport de l'organe de révision (Gestoval) sur l'exercice 2003
- €# Dossier de présentation, remis à la conférence de presse du 27 novembre 2003
- €# Etat des lieux, pour la conférence de presse du 27 novembre 2003
- €# Travaux complémentaires : avenants acceptés par la FSG
- €# Renseignements sur Internet concernant la FSG
- €# Sécurité : budget et commentaires, du 30.04.04
- €# Note de M. Schipperijn du 10.06.04
- €# Note de M. Schipperijn du 17.06.04
- €# Lettre aux TPG du 12 août 2004 (règlement de la facture 2003)
- €# Note de M. Schipperijn du 18.08.04
- €# Lettre de M. Cramer du 30 août 2004 (règlement de la facture TPG)
- €# Lettre des TPG du 6 septembre 2004
- €# Lettre de la FSG aux TPG du 22 septembre (règlement de la facture 2003)
- €# Lettre de l'avocat des TPG du 8 octobre (règlement de la facture 2003)

#### Société d'exploitation du Stade de Genève (SESGE) :

- €# Statuts de la SESGE

- ## Business plan de la SESGE, du 7 avril 2003
- ## Conditions pour la location du Stade à Live Music Production SA (pour le concert de Johnny Hallyday), du 17 décembre 2001

Département de l'aménagement, de l'équipement et du logement :

Autorisations de construire :

- ## Autorisation de construire no D 96580 pour la FSG, du 5 octobre 2000 + annexes :
  - o préavis de la CIRMA du 9 mai 2000
  - o préavis du service sécurité-salubrité du 22 mai 2000
- ## Autorisation de construire no DD 96580/2-5 du 25 mai 2001 + annexe :
  - o préavis du service sécurité-salubrité du 18 mai 2001
- ## Autorisation de construire no DD 96580/3-5 du 20 décembre 2001
- ## Autorisation de construire no DD 96580/4-5 du 6 décembre 2002 + annexes :
  - o préavis du service sécurité-salubrité du 31 octobre 2002
  - o préavis de la CIRMA du 29 novembre 2002
- ## Demande complémentaire no D 96580 /5/2/3/23/02/01 de la FSG, du 23 février 2001
- ## Demande complémentaire no D 96580 /5/3/5/19/06/01 de JELMOLI, du 18 juin 2001
- ## Demande complémentaire no D 96580 /5/4/9/08/05/02 de la FSG et JELMOLI, du 7 mai 2002
- ## Règlement et programme du concours (10.03.1997)
- ## Rapport du jury du concours (12-13.06.1997)
- ## Plan de modification des limites de zones (no 28950), avec exposé des motifs
- ## Projet de loi modifiant la loi ouvrant un crédit au titre de subvention pour la reconstruction et la rénovation du Stade des Charmilles et du Centre sportif de Balexert, du 26 avril 1996
- ## Neuvième compte-rendu de la Commission d'urbanisme 1994-97
- ## Document d'information du DAEL, « Le nouveau Stade de Genève », non daté
- ## Plan localisé de quartier no 28962
- ## Constat photographique lors du concert de Johnny Hallyday le 28 juin 2003

Conseil d'Etat :

- ## Récapitulatif des échanges/cessions/vente de terrains entre l'Etat de Genève, la Ville
  - o de Genève et la SFC, du 07.04.1997
- ## Extrait du procès-verbal de la séance du CE du 7 avril 2004+ annexe : rapport final au CE de la CIRMA du 8 mars 2004
- ## Dénonciation pénale auprès du Procureur général à l'encontre de M. Michael DRIEBERG, du 19 août 2003
- ## Note de synthèse des événements survenus depuis la reprise de la SESGE par M. Marc Roger (août 2004)

CIRMA :

- ## Rapport au Conseil d'Etat du 20 novembre 2003
- ## Rapport au Conseil d'Etat du 25 juillet 2003, concernant le concert de Johnny Hallyday
- ## Rapport final au Conseil d'Etat du 8 mars 2004

Entreprise Zschokke :

- ## Lettre du 15 décembre 2000 à la FSG (étude et réalisation du « Projet 68 »)
- ## Contrat d'entreprise totale entre la FSG et Zschokke + annexes :
  - o Descriptif général des travaux
  - o Tableau de « zoning »
  - o Devis général détaillé
  - o Tableau des prestations et honoraires
  - o Planning des études et des travaux
  - o Echancier des paiements
  - o Aperçu géologique
  - o Liste des options
  - o Délimitations

- ## Décompte final du contrat d'entreprise totale

#### Me Philippe BURNAND :

- ## Rapport d'activité à l'attention du CE du 28 août 2003
- ## 2<sup>ème</sup> rapport d'activité à l'attention du CE, du 24 novembre 2003
- ## Rapport final d'activité à l'attention du CE, du 2 février 2004

#### Grand Conseil :

- ## Rapport de la Commission des travaux sur le PL 7568 (crédit pour la reconstruction et la rénovation du stade des Charmilles et du centre sportif de Balexert) + débat parlementaire du 19.06.1997
- ## Rapport de la Commission d'aménagement sur le PL 7883 (création d'une zone de développement 3 affectée à des activités commerciales et administratives, ainsi qu'un stade de football) + débat parlementaire du 27.05.1999

#### Commission des travaux :

- ## Procès-verbal no 23 du 29 octobre 2002 (audition de la FSG)
- ## Procès-verbal no 26 du 19 novembre 2002 (audition de la FSG et de Zschokke)
- ## Procès-verbal no 41 du 25 mars 2003
- ## Procès-verbal no 42 du 1<sup>er</sup> avril 2003 (audition de la FSG et centre commercial)
- ## Procès-verbal no 58 du 23 septembre 2003 (audition Me Burnand et Aton)

#### Conseil municipal de la Ville de Genève:

- ## Rapport de la Commission des finances du Conseil municipal sur le projet d'arrêté "Pour que la Ville assume jusqu'au bout ses responsabilités dans le dossier du Stade de Genève du 10.05.04

#### ATON Développement SA :

- ## Organigramme de fonctionnement du projet Stade de Genève, 8.11.2002

#### Live Music Production :

- ## Lettre au Service des autorisations et patentes, du 19.07.04
- ## Extrait du communiqué de presse concernant le concert de J. Hallyday
- ## Communiqué de presse final concernant le concert de J. Hallyday

#### SECURETUDE :

- ## Etude concernant l'organisation du concert de Johnny Hallyday, du 3 juin 2003

#### Divers :

- ## Documents Internet sur les sociétés d'économie mixte
- ## Comparatif du coût des stades en Europe
- ## DVD « Du pain et des jeux », Télévision suisse romande
- ## Note de Benedikt Cordt-Moeller sur le Stade de Genève
- ## Lettre de M. Philippe C. Joye sur la composition du jury, 22 octobre 2004