

Organisation de la coupe du monde masculine de rugby en 2023

MARS 2018

Laurent **VACHEY**

Thierry **MAUDET**

IGF

INSPECTION GÉNÉRALE DES FINANCES





Inspection générale
des finances

N° 2018-M-010-03

Inspection générale
de la jeunesse et des sports

N° 2018-I-02

RAPPORT

ORGANISATION DE LA COUPE DU MONDE MASCULINE DE RUGBY EN 2023

Établi par

LAURENT VACHEY
Inspecteur général
des finances

THIERRY MAUDET
Inspecteur général
de la jeunesse et des sports

- MARS 2018 -

SYNTHÈSE

Le 15 novembre 2017, la candidature de la France pour l'organisation en 2023 de la coupe du monde masculine de rugby a été retenue par la fédération mondiale de Rugby.

Par lettre en date du 23 janvier 2018 (cf. PJ 1) le ministre de l'action et des comptes publics et le ministre des sports ont chargé l'Inspection générale des finances (IGF) et l'Inspection générale de la jeunesse et des sports (IGJS) d'une mission conjointe relative à l'organisation par la France de la coupe du monde masculine de rugby en 2023.

Il était demandé aux inspections générales une première note relative à la gouvernance, via la mise en place d'un comité d'organisation « #FRANCE2023 », diffusée le 9 février 2018. Dans un deuxième temps, il était demandé aux inspections de traiter du budget de la coupe du monde, de la garantie publique sur la redevance due à la fédération mondiale World Rugby (« *Rugby World Cup Limited* », RWCL), et de la mise en place d'un GIE pour la billetterie de l'évènement.

Pour le comité d'organisation de la coupe du monde de rugby masculin de 2023, la solution institutionnelle d'un GIP, qui avait été prévue dès l'origine, paraît la mieux adaptée moyennant une place accrue des villes d'accueil, et des institutions de gouvernance mieux établies. Du fait des enjeux (économiques, financiers, sociétaux, de sécurité, d'image) d'un tel évènement, l'État ne peut pas se retirer de son organisation. La solution alternative d'une association ne présenterait pas les mêmes garanties qu'un GIP, sans pour autant réduire l'engagement de l'État et des villes d'accueil.

Pour la garantie publique portant sur la redevance due à World Rugby (172,5 M€), qui avait été promise et qui constitue un élément essentiel du choix de confier l'organisation de la coupe à la France, la garantie mise en place en 2017 par la Caisse des Dépôts et Consignations à la demande de l'État ne peut pas être suspendue, sauf à lui substituer une garantie de l'État en loi de finances. Ce choix, initialement prévu, mais non concrétisé par la LFI 2018, ne peut maintenant intervenir, au plus tôt, que dans le cadre de la LFI pour 2019.

En tout état de cause, le taux de la garantie de la CDC doit être renégocié, pour la seule année 2018 ou jusqu'en 2024 si l'État ne prend pas le relais. Cette garantie ne paraît pas, en regard des éléments d'information et d'appréciation portés à la connaissance de la mission, constituer une aide d'État (qui aurait dû être notifiée en amont si c'était le cas). Une incertitude est toutefois liée au montant de la redevance proposée par la FFR, avec l'aval de l'État, qui est supérieur à celui de la concurrence irlandaise (150 M€ contre 120 M€).

Avec la limite de ce que les délais de la mission n'ont pas permis d'approfondir tous les sujets, le projet de budget de l'organisation paraît réaliste et est correctement documenté. Il se répartit entre la redevance due à RWCL (172,5 M€), l'estimation (peu expertisée en amont) des apports des collectivités publiques (90,3 M€, dont 25,5 M€ pour l'État, intégrés en recettes et dépenses au budget proposé à World Rugby, sans qu'elles ne transitent en fait par celui du comité d'organisation) et le budget opérationnel propre de #FRANCE2023 (146 M€). Sauf imprévu majeur, notamment un effondrement de la fréquentation du fait d'un évènement imprévisible comme des attentats, les recettes de la billetterie (373,2 M€) sont conformes, en volume et en prix, à l'expérience des précédentes coupes du monde, et la plupart des postes de dépenses sont eux aussi basés sur les références de compétitions précédentes. Le résultat escompté est de 68 M€ ; l'État ne prend donc pas un risque important du fait de sa participation à un GIP #FRANCE2023.

Rapport

Outre le droit d'organiser la compétition, la FFR a acquis deux « programmes commerciaux » proposés par RWCL : le programme national de sponsoring (pour 34 M€) et le programme de « gestion des hospitalités » (pour 83 M€). Le GIE constitué à parité entre la FFR et la société SODEXO pour la gestion des hospitalités (et non de la billetterie en général) doit assurer la commercialisation d'une partie des billets accompagnés de prestations de voyage, d'hébergement et d'accueil. La solution d'un GIE implique que la FFR assume, comme la société SODEXO, une responsabilité indéfinie et solidaire quant aux résultats, notamment pour garantir le rachat des droits dus à RWCL. La FFR prévoit que le GIE dégagera un profit final d'environ 17 M€.

Ce GIE paraît avoir été constitué (dès le 12 septembre 2017, veille de la remise de l'offre de rachat des hospitalités) sur des bases juridiques et financières solides, même si les instances décisionnelles de la FFR (bureau et surtout comité directeur) ont été amenées à avaliser sa création un peu tardivement, et si l'État a été, en amont du dépôt du dossier de candidature, très peu informé des raisons et des modalités de ce montage. Si le cadre juridique et financier fait que c'est la seule FFR qui est partie prenante des deux structures, la bonne articulation de ce GIE avec #FRANCE 2023 est une nécessité, le programme « hospitalités » devant être pleinement coordonné avec l'organisation du tournoi lui-même.

L'examen de ces éléments, au-delà du cas d'espèce objet de ce rapport, amène à s'interroger sur l'équilibre des relations entre les fédérations internationales et nationales d'une part, les pouvoirs publics d'autre part, dans le montage d'un grand événement sportif international comme la coupe du monde de rugby.

Pour résumer le constat, la situation est, jusqu'à la caricature, celle d'un schéma dans lequel les gains sont privatisés et les coûts (ou les pertes) socialisés :

- ◆ la fédération World Rugby n'assume aucun risque ni charge, mais est assurée de recevoir une redevance très significative pour le droit d'organiser le tournoi (171 M€), la contrepartie du programme « hospitalités » acquis par le GIE (83 M€), et le produit du programme de partenariats événementiels (35 M€ pour la part nationale gérée par la FFR, plus ceux négociés par RWCL au niveau mondial) ;
- ◆ la fédération française de rugby prévoit un résultat largement bénéficiaire sur la coupe du monde (68 M€) et la moitié des gains du GIE « hospitalités », avec des retours très peu contraignants à ce stade, qu'ils soient en faveur du développement des pratiques sportives et du rugby ou au bénéfice de l'État et des villes d'accueil de la compétition, par exemple pour la dimension sociale de l'événement (via un contingent de places gratuites) ;
- ◆ l'État assume le risque de la garantie de la redevance, des charges importantes pour la sécurité de l'événement, sans même avoir le retour de la fiscalité sur les résultats et le fonctionnement du comité d'organisation ;
- ◆ les villes d'accueil assurent aussi une bonne part de l'organisation des matches et de leur environnement (mise à disposition des stades, création de fans zones), sans que le retour sur les profits escomptés par la FFR ne fasse l'objet d'un cadre défini à l'avance.

Rapport

Ce constat n'a rien de nouveau, et la mission estime utile, au-delà des questions qui lui étaient posées, de suggérer les pistes d'une réflexion plus large, assorties de préconisations, quant aux conditions d'accueil en France des grands évènements sportifs internationaux.

Déjà en 2008, une mission conjointe de quatre inspections (IGA, IGAS, IGJS, Gendarmerie nationale) s'était consacrée à l'évaluation du dispositif de sécurité mis en place pour la coupe du monde de rugby 2007. Si le bilan tiré était globalement satisfaisant en matière de sécurité, la mission avait souligné le caractère déséquilibré des relations financières entre l'État et les organisateurs : *« Ce « partage asymétrique » est pour le moins étonnant. L'État a fourni des moyens matériels et humains et a assumé un risque financier mais n'est en rien associé aux éventuels résultats positifs de l'exercice. La mission estime, à tout le moins, que ce type de montage est à proscrire pour l'avenir ».*

En 2017, la Cour des Comptes a estimé dans son rapport relatif aux soutiens publics à l'EURO 2016 de football qu'*« il ressort des analyses précédentes que la maîtrise des coûts d'organisation a été quasi impossible ... et que le rapport entre les recettes dégagées et « l'intéressement » des acteurs nationaux, même après négociation par les villes hôtes, semble mal proportionné au regard des flux financiers générés par le tournoi dans les comptes de l'UEFA ».*

Les constats de la présente mission sont identiques pour la coupe du monde de rugby de 2023.

Lorsqu'on examine le calendrier des engagements de l'État vis-à-vis de la candidature française pour l'organisation de cette coupe, deux défauts principaux apparaissent :

- ◆ l'État n'a pas ou, à tout le moins, ne met pas en pratique, une réelle doctrine quant aux conditions financièrement acceptables pour l'organisation de tels grands évènements ; il apporte donc son soutien en suiveur et n'en mesure vraiment les conséquences que lorsqu'il est trop tard pour se désengager. Il cautionne ainsi la dérive des exigences financières toujours accrues des grandes fédérations sportives mondiales ;
- ◆ il ne capitalise pas suffisamment sur les évènements sportifs précédents de même envergure et de même portée et ne fait pas réaliser des études économiques fiables de nature à permettre de dégager des enseignements des grands évènements sportifs internationaux organisés, ou des projets appelés à être déposés. Il doit le plus souvent s'en remettre aux études réalisées par des cabinets à la demande de la fédération candidate, avec un biais de principe favorable. Il ne dispose donc pas d'un corpus de données organisé lui permettant *ex ante* de déterminer la forme juridique la plus efficiente ou acceptable.

Du fait de son contexte fiscal, sportif, et logistique, la France est devenue un des premiers pays organisateurs d'évènements sportifs de portée internationale et même mondiale. Notre pays a su mettre en place des manifestations majeures avec une réussite reconnue et saluée. Plusieurs de ces grands évènements sportifs internationaux ont pu constituer des sources de recettes pour certains secteurs de notre économie (tourisme par exemple) et avoir un impact sur le développement de pratiques sportives. Mais il paraît nécessaire et urgent de disposer d'une doctrine claire et étayée et d'outils fiables relatifs aux conditions dans lesquelles l'État apporte, ou non, son soutien aux candidatures portées par les fédérations sportives nationales.

SOMMAIRE

INTRODUCTION.....	1
1. LE PROJET DE BUDGET PARAIT RÉALISTE ET EST CORRECTEMENT DOCUMENTÉ	2
1.1. La prévision de recettes est construite sur des bases raisonnables au regard des comparaisons avec d'autres grands évènements sportifs internationaux.....	5
1.1.1. Les recettes de billetterie, qui représentent 96 % du total hors apports publics, sont fondées sur des taux de fréquentation et des prix de billets comparables à ceux des précédentes coupes du monde de rugby	5
1.1.2. Les autres revenus sont peu importants.....	7
1.1.3. Les contributions publiques, intégrées pour partie dans le budget présenté à World Rugby, sont sans impact sur le périmètre du budget géré en propre par le comité d'organisation.....	8
1.2. Les dépenses d'organisation du tournoi sont évaluées à 236,3 M€.....	11
1.2.1. Gestion de la compétition (« Tournament management », 37,5 M€, 16 %).....	13
1.2.2. Finance et juridique (« Finance and Legal », 9,2 M€, 4%).....	14
1.2.3. Services logistiques de la compétition (« Tournament services » 86,8 M€, 37 %).....	16
1.2.4. Services des matchs (« Rugby service », 3,9 M€, 2%).....	17
1.2.5. Services aux équipes (« Team services », 1,6 M€, 1%).....	17
1.2.6. Sites d'accueil de la compétition (« Host Cities & Match Venues », 60,6 M€, 26 %).....	18
1.2.7. Commercial et Marketing (« Commercial & Marketing », 10,5 M€, 4 %).....	19
1.2.8. Communications et Media (« Communications and Media », 15,6 M€, 6 %).....	19
1.2.9. Taxes (0,6 M€, 0,2 %).....	20
1.2.10. Réserve pour imprévus (« Contingency »,10 M€, 4%).....	21

2. UNE GARANTIE PUBLIQUE SUR LA REDEVANCE DUE À WORLD RUGBY ÉTAIT UNE CONDITION D'ÉLIGIBILITÉ DU DOSSIER DE CANDIDATURE	22
2.1. La garantie de la Caisse des Dépôts et Consignations court jusqu'en 2024, sauf si une loi de finances y substitue celle de l'État	23
2.2. Le coût de la garantie, élevé, reflète le caractère temporaire de l'engagement que souhaitait prendre la CDC mais pourrait être renégocié	24
2.3. Le champ de l'engagement de l'État, au regard de la convention constitutive du GIP, va au-delà de la seule redevance	25
2.4. La garantie constitue-t-elle une aide d'État ?	27
3. LE GIE CONSTITUÉ PAR LA FFR AVEC SODEXO POUR LA GESTION DU PROGRAMME « HOSPITALITÉS ET VOYAGES » DOIT COORDONNER ÉTROITEMENT SES ACTIONS AVEC CELLES DE #FRANCE2023	29
3.1. Les modalités de la prise de décision de création d'un GIE par les instances délibératives de la FFR.....	31
3.1.1. <i>La consultation du bureau fédéral et du comité directeur</i>	31
3.1.2. <i>Les raisons du choix de créer un GIE pour gérer la partie « Hospitalités »</i>	34
3.2. Les principales caractéristiques du GIE « Rugby Hospitalités et voyages »	34
3.2.1. <i>Le périmètre d'intervention du GIE ne couvre pas le programme des partenariats</i>	34
3.2.2. <i>La durée de vie du GIE</i>	34
3.2.3. <i>Les membres du GIE</i>	35
3.2.4. <i>Les modalités d'administration du groupement</i>	36
3.2.5. <i>Les ressources du GIE</i>	36
3.3. Les prestations d'hospitalité commercialisées par le GIE.....	37
3.3.1. <i>La détermination du nombre d'« hospitality packages » (336.936)</i>	37
3.3.2. <i>La répartition des offres entre « cocktail » et « places assises »</i>	38
3.4. Les modalités de relations envisagées entre le GIE et les sites d'accueil en matière d'hospitalités.....	39
3.5. Les relations #FRANCE2023- GIE	40
3.6. La performance attendue du GIE et l'affectation des résultats	40

INTRODUCTION

Le 15 novembre 2017, la candidature de la France pour l'organisation en 2023 de la coupe du monde masculine de rugby a été retenue par la fédération mondiale de Rugby.

Par lettre en date du 23 janvier 2018 (cf. PJ 1) le ministre de l'action et des comptes publics et le ministre des sports ont chargé l'Inspection générale des finances (IGF) et l'Inspection générale de la jeunesse et des sports (IGJS) d'une mission conjointe relative à l'organisation par la France de la coupe du monde masculine de rugby en 2023. Les chefs des inspections générales ont respectivement désigné Laurent VACHEY, IGF, et Thierry MAUDET, IGJS, pour la réaliser.

Comme il était demandé aux inspections générales, une première note relative à la gouvernance, via la mise en place d'un comité d'organisation #FRANCE2023¹, a été diffusée le 9 février 2018 (cf. PJ 2). Dans un deuxième temps, il était demandé aux inspections de traiter du budget de la coupe du monde, de la garantie publique sur la redevance due à la fédération mondiale World Rugby (« *Rugby World Cup Limited* », RWCL), et de la mise en place d'un groupement d'intérêt économique (GIE) pour la billetterie de l'évènement. C'est l'objet du présent rapport.

Pour conduire ses travaux, la mission s'est basée sur les documents fournis par la Fédération Française de Rugby, des questionnaires et des entretiens avec les responsables du dossier de candidature, et des rencontres avec les administrations (délégation interministérielle aux grands évènements sportifs -DIGES-, direction du budget) et les cabinets de la ministre des sports, du ministre de l'action et des comptes publics, du premier ministre et du Président de la République, ainsi qu'avec la Caisse de Dépôts et Consignations pour le sujet de la garantie sur la redevance (cf. liste des personnes rencontrées en annexe 1).

¹ #FRANCE 2023 était le nom du comité de candidature, propriété de la FFR qui doit en céder gratuitement l'usage au comité d'organisation. Dans la suite du rapport, #FRANCE2023 désigne le comité d'organisation.

1. Le projet de budget paraît réaliste et est correctement documenté

Le budget prévisionnel de l'organisation de la coupe du monde a été établi, selon la note de présentation détaillée datée du 16 mai 2017, par une équipe des responsables de la candidature avec l'appui de ressources externes. Cette équipe avait l'expérience de l'organisation d'événements sportifs internationaux, dont les coupes du monde de rugby de 2007 en France et de 2019 au Japon.

Une étude d'impact économique, remise en mai 2017 par le cabinet DELOITTE, fait mention d'un ensemble de « chiffres clefs » militant en faveur de l'accueil sur le sol français de la coupe du monde de rugby 2023 :

Encadré 1 : Extraits de l'étude d'impact économique du cabinet DELOITTE

« L'édition 2023 de la Coupe du Monde de Rugby en France pourrait attirer jusqu'à 450 000 visiteurs étrangers, correspondant à un scénario « cible », la présence de 350 000 visiteurs étrangers correspondant à un scénario « prudentiel ». L'augmentation du nombre de visiteurs étrangers sur les dernières éditions européennes de la compétition (350 000 visiteurs étrangers en France en 2007, 406 000 en Angleterre en 2015), l'exposition médiatique croissante du rugby et l'évolution des capacités des stades français, rendent plausible l'atteinte du scénario cible.

Les dépenses des spectateurs et participants, étrangers ou français, qui sont attribuables à la compétition vont impacter favorablement l'économie nationale. Cette consommation incrémentale des spectateurs et des autres participants représentera un total de 720 M€ à 916 M€. Les dépenses se répartissent entre transport, hébergement, restauration, et autres activités touristiques et de loisir. Cette estimation est fondée sur des données recueillies lors d'événements sportifs récents (notamment Coupes du Monde de Rugby et Euro 2016 de Football) et tient compte de la modélisation des effets de rétention et d'éviction.

L'organisation de l'événement génère également des dépenses d'investissement et de fonctionnement qui seront injectées dans l'économie française et viendront s'ajouter pour partie à l'impact touristique. Le plan d'affaires élaboré dans le cadre de la candidature permet d'évaluer un impact organisation de l'ordre de 190 M€ à 208 M€.

Les dépenses touristiques et d'organisation de la Coupe du Monde de Rugby 2023 en France représenteront ainsi un impact direct total évalué entre 0,9 Md€ et 1,1 Md€. À cet impact viendront s'ajouter des retombées économiques indirectes (impliquant les sous-traitants et fournisseurs) et induites (issues de la consommation des ménages générée par les revenus liés à l'événement). La modélisation économique de ces retombées a été élaborée à partir d'une matrice input-output, sur la base de données publiées par l'INSEE.

L'organisation de la Coupe du Monde de Rugby 2023 en France générera ainsi un impact global de l'ordre de 1,9 à 2,4 Mds€. Sur cette base, l'événement devrait permettre de créer ou conserver entre 13 000 et 17 000 emplois (équivalents temps plein annuels) et générer de 96 M€ à 119 M€ de taxes additionnelles ».

Source : FFR.

Cette étude entend mettre l'accent sur « un impact socio-économique de long terme » : promotion du savoir-faire français ; amélioration de l'image de la France en tant que destination touristique ; renforcement de la pratique sportive ; effet positif sur la cohésion sociale.

Mais il s'agit d'une étude ex ante, qui s'inscrit à l'appui du dossier de candidature porté par #FRANCE2023. Il est indispensable de disposer également d'études ex-post, réalisés par des observatoires indépendants mandatés à cet effet par la puissance publique. A cet égard, il est regrettable que les observations de même nature demandant expressément la réalisation d'études ex post, formulées à l'occasion des projets d'organisation en France de grands événements sportifs internationaux, n'aient toujours pas été suivies d'effet.

Rapport

Le budget a été construit en « base zéro », doublée d'un contrôle de cohérence par référence aux éditions de la coupe du monde de rugby de 2007 et celle de 2015 en Angleterre. Le cadre de construction du budget suit les instructions de World Rugby, qui avait besoin d'une structure identique des différents dossiers de candidature pour pouvoir les évaluer.

Du fait de ce cadre, une des particularités est que les contributions de l'État et des collectivités locales sont intégrées, en ressources et en charges, alors qu'elles ne s'exécuteront pas dans le budget du comité d'organisation #FRANCE2023 lui-même ; les éventuelles différences d'avec la prévision impactant les seules entités publiques concernées. Le détail des montants prévisionnels de ces contributions est détaillé plus avant.

Dans ce périmètre large, le budget prévoit des recettes de 476,9 M€, des charges de 408,9 M€, et donc un résultat excédentaire de 68 M€. Les charges se répartissent entre la redevance garantie que l'organisateur doit reverser à World Rugby (172,5 M€, 42 %) et le budget opérationnel du tournoi (236,3 M€, 58 %). En recettes, la part des entités publiques dans ce budget est évaluée à 90,3 M€ (19 %), la billetterie à 373,3 M€ (78 %) et les autres recettes à 13,3 M€ (3 %).

Tableau 1 : Structure du budget prévisionnel

Revenues	EUR	GBP
Ticketing	373,272,680 €	£ 324,584,939
Government Revenue (National/ Local)	90,275,252 €	£ 78,500,219
Commercial Income	- €	£ -
Interest Income	- €	£ -
Donation Income	- €	£ -
Other Revenue	13,348,237 €	£ 11,607,163
Total Revenues	476,896,169 €	£ 414,692,321

Tournament Fee	EUR	GBP
Tournament Fee	172,500,000 €	£ 150,000,000

Expenditures	EUR	GBP
Tournament Management	37,542,818 €	£ 32,645,929
Finance & Legal	9,201,750 €	£ 8,001,522
Tournament Services	86,784,000 €	£ 75,464,348
Rugby Service	3,898,678 €	£ 3,390,155
Team Services	1,575,900 €	£ 1,370,348
Host Cities & Match Venues	60,679,856 €	£ 52,765,092
Commercial and Marketing	10,487,500 €	£ 9,119,565
Communications and Media	15,619,267 €	£ 13,581,972
Taxes	552,918 €	£ 480,798
Contingency	10,000,000 €	£ 8,695,652
Subtotal - Expenditures	236,342,688 €	£ 205,515,381
Total Costs	408,842,688 €	£ 355,515,381
Net Surplus to Host Union	68,053,481 €	£ 59,176,940

Source : FFR, dossier de candidature (04/05/2017).

Rapport

Le budget, présenté en GBP pour World Rugby, est basé sur un taux de change de 1 £ = 1,15 €. La majeure partie des recettes (billetterie) et des dépenses d'organisation s'effectueront en euros, à l'exception de la redevance due à World Rugby de 150 M£ (172,5 M€ en mai 2017) qui représente plus de la moitié du budget de #France 2023 hors apports publics. Dans son budget daté de mai 2017, la FFR n'a pas prévu de mettre en place de couverture sur ce risque de change au motif que « *les sources (dont Bloomberg) prédisent une baisse de la livre vis-à-vis de l'euro* ». Ce choix, qui aurait placé le comité d'organisation en position de spéculateur sur un taux de change, pour une dépense qui s'exécutera à raison de 5 % chaque 15 novembre jusqu'en 2022, puis les 70 % restants en 2023, est en passe d'être révisé. Selon les responsables de la candidature rencontrés par la mission, World Rugby aurait accepté que la redevance soit fixée et versée en euros, cet accord oral devant être confirmé lors d'une réunion de travail restant à organiser au moment de la rédaction de ce rapport.

Pour sécuriser la qualité du tournoi et de son image, World Rugby exige que la dépense soit au moins égale au budget présenté (cf. *host agreement* 5.2 iii). Pour répondre à cette exigence, la FFR a recouru à une garantie à première demande au bénéfice de World Rugby (cf. PJ3) à hauteur de 236 M€, souscrite auprès de la Société Générale.

Cette construction qui résulte des conditions du dossier de candidature, est étrange à plusieurs titres :

- ◆ le niveau de dépenses n'est qu'un garant très imparfait de la qualité de l'organisation, qui peut être défailante en le respectant comme satisfaisante en étant plus économe ;
- ◆ la garantie est établie sur le niveau de dépenses et auprès de World Rugby, alors que le risque majeur porte sur les recettes de billetterie ;
- ◆ la garantie porte sur la totalité du budget opérationnel de 236 M€, alors que celui-ci inclut pour 90,3 M€ des dépenses de l'État et des collectivités locales qui ne transiteront pas par le budget de #FRANCE 2023 ;
- ◆ le montant total des 236 M€ est garanti pour toute la durée du tournoi (au taux de 0,5 %) alors que le principal de la dépense s'exécutera en 2022 et 2023.

La FFR s'est dite consciente du caractère insatisfaisant de ce montage, qui était imposé par le dossier de candidature, et a fait état auprès de la mission de son intention d'en renégocier les termes avec World Rugby.

Sur la base de ce projet de budget de mai 2017, la mission a adressé un questionnaire détaillé à la FFR, et les réponses de celle-ci ont fait l'objet d'une documentation et d'une réunion de travail, sur lesquels se fonde l'analyse qui suit. Le questionnaire et les réponses seront communiqués à la DIGES.

1.1. La prévision de recettes est construite sur des bases raisonnables au regard des comparaisons avec d'autres grands évènements sportifs internationaux

1.1.1. Les recettes de billetterie, qui représentent 96 % du total hors apports publics, sont fondées sur des taux de fréquentation et des prix de billets comparables à ceux des précédentes coupes du monde de rugby

Les recettes de billetterie, de 373 M€, sont basées sur un taux de fréquentation de 94 %, cohérent avec celui constaté en 2007 (95 %) et moins ambitieux que celui de 97 % en 2015 en Angleterre.

Le nombre total de billets vendus serait de 2 327 969, très similaire à celui constaté en 2007 (France, 2 246 377 billets vendus) et en 2015 (Angleterre, 2 455 089 billets vendus) ; celui de 2011 en Nouvelle Zélande, nettement inférieur (1 363 577 billets vendus), s'expliquant par la taille de la population, la distance et le coût du voyage pour les spectateurs étrangers. L'Euro 2016 de football a rassemblé 2,5 millions de spectateurs dans les stades.

Le comité d'organisation aurait la responsabilité de la vente de 1 629 578 billets (70 % du total²) étant donné que :

- ◆ World Rugby devrait acheter 296 649 billets (13 %) au comité d'organisation (pour ses partenaires, les officiels du tournoi, les autres fédérations nationales...)
- ◆ le GIE Rugby Hospitalités et Voyages, en charge du programme hospitalités (cf. 3) doit acheter 401 742 billets (17 %) pour les entreprises et une part des spectateurs étrangers.

Ces pourcentages sont évolutifs, World Rugby pouvant en théorie acquérir jusqu'à 50 % des billets (mais en pratique se concentre sur les matchs à forts enjeux, d'où l'estimation). À l'inverse, le comité d'organisation peut récupérer pour les vendre en direct des billets que le programme hospitalités n'aurait pas vendus.

Les billets vendus par le comité d'organisation se répartiraient entre les clubs et le public français (954 578³) et les publics demeurant à l'étranger (675 000).

Le principal risque par rapport à cette fréquentation escomptée résulterait d'un évènement comme un attentat terroriste, ainsi que la période récente l'a montré. C'est bien sûr un risque dont la probabilité d'occurrence ne peut pas être estimée. Les évènements récents montrent que l'impact sur la fréquentation touristique est important dans les six mois suivants. Dans le cas d'espèce, la FFR estime que ce risque serait amorti par le fait que la commercialisation de billets commencerait deux à trois ans avant le tournoi.

La proximité des dates de tenue de la coupe du monde de rugby avec celle des Jeux Olympiques et Paralympiques de 2024 peut aussi constituer un risque pour la fréquentation, certains spectateurs, notamment étrangers, pouvant arbitrer pour des raisons de coût entre les deux évènements. La FFR avance que les deux publics sont suffisamment différenciés pour que ce risque reste maîtrisé.

² En 2007 le pourcentage des billets vendus par le comité d'organisation était de 78 %. Il a été de 83 % en Nouvelle Zélande en 2011, et de 70 % en Angleterre en 2015.

³ Sur une saison, la France vend actuellement sur ses évènements rugby de l'ordre de 600 000 à 650 000 billets (Source : FFR).

Rapport

La FFR estime que le risque de désaffection du public porte sur une partie seulement des matchs, les matchs de poule avec l'équipe de France, le match d'ouverture et les matchs à partir des quarts de finale, pour lesquels la demande excède l'offre, n'étant pas impactés. Dès lors les 44 % de la recette de billetterie de ces dix matchs ne seraient pas concernés par une diminution de la fréquentation. Sur ces bases, la FFR a chiffré à la demande de la mission l'impact d'une diminution de 20, 30 et 40 % de la fréquentation sur les autres matchs :

Tableau 2 : Diminution des recettes de billetterie en cas de baisse du taux de fréquentation

CA par type de match			
	Diminution de 40% des recettes	Diminution de 30% des recettes	Diminution de 20% des recettes
Ouverture	22 481 932 €	22 481 932 €	22 481 932 €
Match poule EDF	57 262 851 €	57 262 851 €	57 262 851 €
Match poule	35 754 888 €	41 714 035 €	47 673 183 €
Match poule	22 225 804 €	25 930 105 €	29 634 406 €
Match poule	24 293 676 €	28 342 622 €	32 391 568 €
Match poule	11 201 801 €	13 068 768 €	14 935 735 €
Match poule	4 591 955 €	5 357 281 €	6 122 607 €
Quarts de Finale	28 129 636 €	32 817 909 €	37 506 182 €
Demis Finales	52 437 350 €	52 437 350 €	52 437 350 €
Petite Finale	4 063 188 €	4 740 386 €	5 417 584 €
Finale	37 114 600 €	37 114 600 €	37 114 600 €
TOTAL	299 557 683 €	321 267 841 €	342 978 000 €

Source : FFR.

Par rapport aux 373 M€ de la prévision budgétaire, les pertes de recettes seraient donc de 30 M€ (-20 % de fréquentation), 52 M€ (-30 %) et 73 M€ (-40 %). Dans l'hypothèse la plus pessimiste, le budget de la manifestation, compte non tenu des diminutions de charge liées à une moindre fréquentation, resterait proche de l'équilibre (-5 M€).

Plus globalement calculé par la FFR, le point mort du budget de la coupe du monde se situe à 77 % de taux de fréquentation global des matchs.

Le caractère raisonnable de cette prévision de fréquentation est conforté par les choix annoncés en matière de tarifs des billets.

Rapport

Tableau 3 : Prix moyens par compétition et catégorie de match

	CDM 2007	CDM 2015	CDM 2023
Ouverture	140 €	258 €	230 €
Matches de poule	49 €	115 €	36 – 180€*
Quarts de finale	130 €	240 €	138 €
Demi-finales	229 €	395 €	271 €
Petite finale	68 €	147 €	83 €
Finale	310 €	572 €	350 €

*La grille tarifaire anticipée de 2023 n'est pas strictement comparable à celle des coupes du monde de 2007 et 2015, du fait du nombre d'équipes engagées.

Source : FFR.

La FFR prévoit de plus une possibilité d'ajustements sur la tarification ainsi que sur l'emplacement des catégories dans les stades en fonction de la demande suite à la première phase de commercialisation ; l'objectif de cette tarification flexible (*yield management*) étant d'optimiser à la fois les revenus et la fréquentation.

Cette variabilité s'appliquera sur les rencontres où la demande aura été mesurée comme forte et uniquement sur les catégories 1, 2 et 3. La catégorie « or », réservée aux clients « hospitalités » avec un volume de places à la vente au grand public minime, de même que la catégorie 4 qui doit servir à garantir l'accessibilité de tous les publics (produit d'appel, avec un volume de places très faible), ne doivent pas être concernées par cette variabilité⁴. Le tableau ci-dessous illustre un exemple de variabilité des tarifs possible pour une rencontre donnée (exemple du match d'ouverture au Stade de France) après une estimation de la demande suite à la première phase de commercialisation.

Tableau 4 : Hypothèse de modulation tarifaire en fonction de la commercialisation

	CATÉGORIE OR	CATÉGORIE 1	CATÉGORIE 2	CATÉGORIE 3	CATÉGORIE 4
Tarifs première commercialisation	480 € (£ 417)	380 € (£ 330)	275 € (£ 239)	170 € (£ 148)	95 € (£ 83)
Tarifs si demande très élevée 	480 € (£ 417)	450 € (£ 391)	349 € (£ 303)	244 € (£ 212)	95 € (£ 83)
Tarifs si demande forte 	480 € (£ 417)	413 € (£ 358)	310 € (£ 270)	205 € (£ 178)	95 € (£ 83)
Tarifs si demande faible 	480 € (£ 417)	380 € (£ 330)	275 € (£ 239)	170 € (£ 148)	95 € (£ 83)

Source : FFR.

Au total, la politique tarifaire retenue, raisonnable au regard de l'expérience des coupes du monde précédentes, ne devrait pas avoir d'impact négatif sur le taux de fréquentation prévu, et donc sur les recettes de billetterie.

1.1.2. Les autres revenus sont peu importants

Les autres revenus (13 M€, 4 % du budget hors contributions publiques) ne contribueraient que marginalement à l'équilibre d'ensemble.

⁴ Mais #FRANCE 2023 pourrait ajuster à la baisse le volume respectif des places des différentes catégories, pour offrir plus de places moins chères.

Rapport

Le poste le plus important est celui des royalties sur les consommations dans les stades lors des compétitions (dont le volume a été estimé par SODEXO) calculé à un taux de 25 %, établi à partir d'appels d'offre récents (notamment à l'occasion du HSBC Paris Sevens de 2017). Le produit attendu est de 5,7 M€.

Plus marginalement, il s'agit de la revente d'équipements à l'issue de la coupe (0,5 M€, montant fixé par référence à celui de l'Euro 2016), de services aux sponsors et diffuseurs TV (0,15 M€), de fans bars à proximité des stades (2 M€), de la vente des programmes (0,9 M€), de diverses subventions européennes (0,5 M€) et de la location des places de parking des stades, qui sont mises à disposition des organisateurs gratuitement par les villes et métropoles d'accueil (3,5 M€).

1.1.3. Les contributions publiques, intégrées pour partie dans le budget présenté à World Rugby, sont sans impact sur le périmètre du budget géré en propre par le comité d'organisation

Les contributions publiques figurent en recettes dans le budget pour 90,3 M€. Elles sont intégrées également dans les dépenses pour le même montant (cf. tableau n° 5 ci-après). Si elles font partie de la nomenclature de présentation du budget global demandée par World Rugby, elles ne transiteront ni en recettes ni en dépenses par le budget propre du comité d'organisation, et sont donc sans impact sur le résultat de ce dernier.

Tableau 5 : ventilation des contributions publiques en recettes et dépenses par poste budgétaire

Recettes (valorisation des contributions des pouvoirs publics)	Montant en EUR	Dépenses (intégrées dans les coûts d'organisation)	Montant en EUR
Region – Base camp contributions	7 425 600	3010 – Teams' Accomodation	7 425 600
Region – Overlay for Base Camp Training grounds	475 000	6221 – Overlay works for training ground – Training ground TBC	500 000
Region – Training ground rental	190 000	5041 – Training facilities	585 900
Host Cities – Free stadium venues in host cities	21 100 000	6111 – Stadium free	26 980 000
Host Cities – Training venues in host cities	180 000	6112 – Free for training venues in host cities	180 000
Host Cities – Fan Zones	20 000 000	6011 – Fanzones and city activation	20 000 000
Host Cities – Overlay in Stadium (7 stadiums)	4 912 331	6210 – Overlay works for match venue	7 145 598
Host Cities – Overlay Training Venues	450 000	6222 – Overlay works for training ground – Training facilities HC	450 000
Host Cities - Cleaning	246 800	6142 – Cleaning costs	342 450
Host Cities – Waste management	522 000	6143 – Waste Management	715 500
Host Cities – Main Media Center	1 110 000	8410 – Main Media Centre	1 100 000
Host Cities – Local Advertising	900 000	8032 – Advertising in local and other relevant media outlets	900 000
Host Cities – Host cities seminars	450 000	8033 – Venues, cities and regional authority groups	450 000
Host Cities – Events before tournament	500 000	7231 – Events before tournament	850 000
Host Cities – Stadium Guarding	4 892 237	3411 – Stadium guarding	4 892 237
Host Cities - Dressing	450 000	8312 – Host City dressing	450 000
Host Cities – Host Broadcast & Unilateral facilities	800 000	7120 – Host braodcasting & Unilateral facilities	900 000
Host Cities – Pool Allocation Draw	200 000	4410 – Pool Allocation Draw	500 000
State – Anti-doping Sample Collection	96 000	4021 – Anti-doping Sample Collection	300 000
State – Workforce – contrats aidés	1 847 484	1310 – Payroll for LOC	29 427 246
State – Public Subsidies	3 660 000	Volunteer & Opening Ceremony + sustainalble dev. (20%)	3 660 000
State – Public security	15 538 800	3444 – Public security provided by State	15 538 800
State – Team Security (Base Camp / Training Ground)	4 329 000	3420 – Team Security	4 329 000
Total	90 275 252		

Source : FFR.

Rapport

1.1.3.1. La sécurité hors stades et fans zones, que l'État s'est engagé à assurer gratuitement, représenterait 19,9 M€, et les autres prestations assumées par lui 5,6 M€

Au total, l'engagement budgétaire de l'État pour l'organisation de la compétition est évalué dans le projet de budget à 25,5 M€. Le principal de cet engagement (19,9 M€, 78 %) est constitué par la sécurité du public et des équipes hors stades et hors fans zones, que l'État (lettre du ministre de l'Intérieur en date du 26 avril 2017) s'est engagé à assurer gratuitement, comme c'est le cas aujourd'hui en général pour les grands événements sportifs de portée internationale⁵.

Cette lettre précise que l'État :

- ◆ mettra à disposition de l'organisateur les forces de l'ordre nécessaires afin de garantir l'ordre public à l'extérieur des stades et de sécuriser les lieux d'accueil, les transports des délégations sportives, des personnalités ainsi que la protection des supporters ;
- ◆ assumera les coûts afférents à la mise en œuvre de telles mesures.

La sécurité à l'entour des stades lors des matchs est évaluée à 15,5 M€, et celle des équipes dans les camps de base et lors des déplacements à 4,3 M€. Cette évaluation a été faite par la FFR, mais le ministère de l'Intérieur n'a pas validé ce chiffre. La mission de 2008 de quatre inspections générales relative aux conditions de sécurité de la coupe du monde de 2007⁶ avançait, avec prudence, le chiffre de 13,8 M€, dans un contexte sécuritaire très différent. Pour l'Euro 2016, la Cour des Comptes⁷ évalue à un minimum de 46 M€ le coût complet pour l'État de la sécurité.

Outre la sécurité, la contribution de l'État au titre de contrats aidés (150 pendant une durée minimum de six mois) a été estimée à 1,8 M€, par assimilation à ce que la FFR avait obtenu en 2007. Ce poste n'a pas fait l'objet d'une négociation à ce stade.

L'État doit aussi assurer une partie du coût du transport des échantillons biologiques de contrôle anti-dopage, pour 96 k€ et est supposé accorder 3,6 M€ de subventions à l'évènement, qui recouvrent :

- ◆ une participation évaluée à 3,6 M€ pour l'organisation des cérémonies d'ouverture et de clôture (non requises formellement dans le *host agreement*, mais cela avait été le cas en 2007 dans un but de communication nationale et internationale autour de l'évènement, donc aussi de promotion de la destination France) ;
- ◆ une participation au programme de développement durable lié à l'organisation de la coupe du monde, dont le budget global est évalué à 500 K€⁸ (programmes de sensibilisation et outils associés pour en mesurer les impacts), est également envisagée avec un taux de subvention de 20 %.

⁵ Mais en 2007 le coût de la sécurité avait été facturé à hauteur de 1,4 M€. Pour les matchs de football « à enjeux », la facturation est habituellement forfaitaire, sur la base de 100 000 €.

⁶ Évaluation du dispositif de sécurité mis en place pour la coupe du monde de rugby de 2007. Rapport conjoint IGAS/IGA/IGSJ/Inspection de la gendarmerie nationale – Juin 2008.

⁷ « Les soutiens publics à l'Euro 2016 en France », rapport public thématique, septembre 2017.

⁸ La ventilation budgétaire de cette estimation reste à effectuer.

1.1.3.2. Les collectivités locales, principalement les 10 sites d'accueil, assumeront une charge de 64,8 M€

Les 10 villes et métropoles d'accueil retenues ont toutes signé des lettres d'engagement au stade du dossier de candidature.

Ces lettres d'engagement prévoient la mise à disposition des stades et des espaces associés, estimée à 21,1 M€. L'annexe 2 en précise le périmètre :

- ◆ les espaces mis à disposition exclusive de #FRANCE2023 : parvis et espaces permettant l'accès, tribunes dans leur intégralité, aire de jeu, espaces protocole et hospitalités, espaces de restauration, espaces de merchandising, autres espaces opérationnels, parcs de stationnement et parking du stade, passages de câbles et infrastructures de câblages et connectiques, réseau Wi-Fi, internet, radio... ;
- ◆ la mise à disposition exclusive du mobilier existant ;
- ◆ la mise à disposition exclusive des équipements et systèmes, du personnel technique ;
- ◆ pelouse, fluides, énergies.

Cette annexe détaille le périmètre et les conditions de mise à disposition permettant l'organisation des matchs dans les stades (sauf à Paris qui est ville d'accueil mais ne met pas de stade à disposition).

Sauf à Lyon et Saint Denis, les stades sont en gestion directe par les villes⁹, parfois sous forme de concessions. Par un courrier daté du 22 février 2017, le Stade de Lyon s'est engagé pour mettre à disposition gratuite et exclusive le stade et accueillir 2 à 6 matchs qualificatifs et de quart/demi/finales pendant les mois de septembre à novembre selon les dates fixées par World Rugby. Le Stade de France à Saint Denis, géré par un consortium sous statut de société anonyme, sera loué pour un montant de 5,75 M€.

Les charges de sous-traitance (nettoyage, climatisation, énergie...) seront, elles, partagées avec le comité d'organisation (cf. tableau 5).

Les villes d'accueil (9 villes hôtes + Paris) s'engagent, par ailleurs, à mettre à disposition des fans zones, pour un coût estimé à 2 M€ en moyenne (par référence à l'EURO 2016), soit 20 M€. À ce stade du dossier il n'est pas prévu de participation de #FRANCE2023 au coût des fans zones, comme cela avait été fait, après négociations, par l'organisateur du championnat européen de football de 2016, mais ce sera une demande des villes selon le président du club des sites d'accueil que la mission a rencontré.

Les villes d'accueil devront également mettre à disposition des terrains d'entraînement avant matchs (4,9 M€), et assurer diverses activités de promotion et d'animation avant l'évènement et lors de celui-ci (cf. tableau 5).

La contribution des régions¹⁰ est valorisée au total à 8,1 M€ (par comparaison, 9,1 M€ avaient été engagés en 2007 par les collectivités concernées). Il s'agit de l'organisation des camps de base (hôtel et site d'entraînement) qui seront mis à la disposition de chacune des équipes nationales pendant toute la durée de la compétition et à partir desquels elles seront acheminées vers les villes de la compétition. Les régions ont aussi signé des lettres d'engagement à ce sujet, qui figurent au dossier de candidature.

⁹ Cette situation est susceptible d'évoluer à Nantes, si le projet du nouveau stade (Yellopark) annoncé le 17 septembre 2017 devait voir le jour en 2022 comme envisagé.

¹⁰ L'imputation aux régions de ces dépenses est une simplification de présentation. La prise en charge de chaque camp de base fera l'objet d'une négociation particulière, et le coût pourra être assumé par plusieurs niveaux de collectivités locales et/ou EPCI. Le choix des camps de base se fera par chacune des équipes, à partir d'une liste restreinte préparée par la FFR, qui a indiqué avoir d'ores et déjà identifié les sites d'hébergement envisageables.

Rapport

L'ensemble de ces engagements doivent maintenant se traduire dans des conventions bilatérales entre #FRANCE2023 et chacune des collectivités d'accueil des compétitions et camps de base, et dans certains cas avec les concessionnaires ou propriétaires des stades. Le périmètre des engagements (et leur coût) est donc amené à évoluer.

1.2. Les dépenses d'organisation du tournoi sont évaluées à 236,3 M€

Du fait du cadre budgétaire demandé par World Rugby, elles intègrent, comme détaillé en 1.1.3, les apports de l'État, des villes d'accueil et des régions. Hors ces apports publics, le budget opérationnel géré directement par #FRANCE2023 est de 146 M€.

Tableau 6 : Budget opérationnel hors apports publics

	Budget global	Apports publics	Budget #FRANCE2023
gestion de la compétition	37 542 818,00 €	1 947 484	35 595 334
finances et juridique	9 201 750,00 €	/	9 201 750
services de la compétition	86 784 000,00 €	32 185 637	54 598 363
services des matchs	3 898 678,00 €	296 000	3 602 678
services aux équipes	1 575 900,00 €	190 000	1 385 900
sites d'accueil	60 679 856,00 €	47 886 131	12 793 725
commercial et marketing	10 487 500,00 €	1 300 000	9 187 500
communications et media	15 619 267,00 €	6 470 000	9 149 267
taxes	552 918,00 €	/	552 918
réserve pour imprévus	10 000 000,00 €	/	10 000 000
total	236 342 687,00 €	90 275 252	146 067 435

Source : FFR, calculs mission.

Le projet de budget de mai 2017 comporte les principales explications de ces dépenses. En complément, la FFR a fourni à la mission la décomposition détaillée des prévisions par poste et répondu aux questions ponctuelles qu'elle avait formulées. Ces différents éléments seront communiqués à la DIGES.

L'analyse des dépenses qui suit se limite donc à quelques points d'explication complémentaires résultant des échanges avec la FFR. Elle suit la structure du budget demandé par World Rugby à l'organisateur.

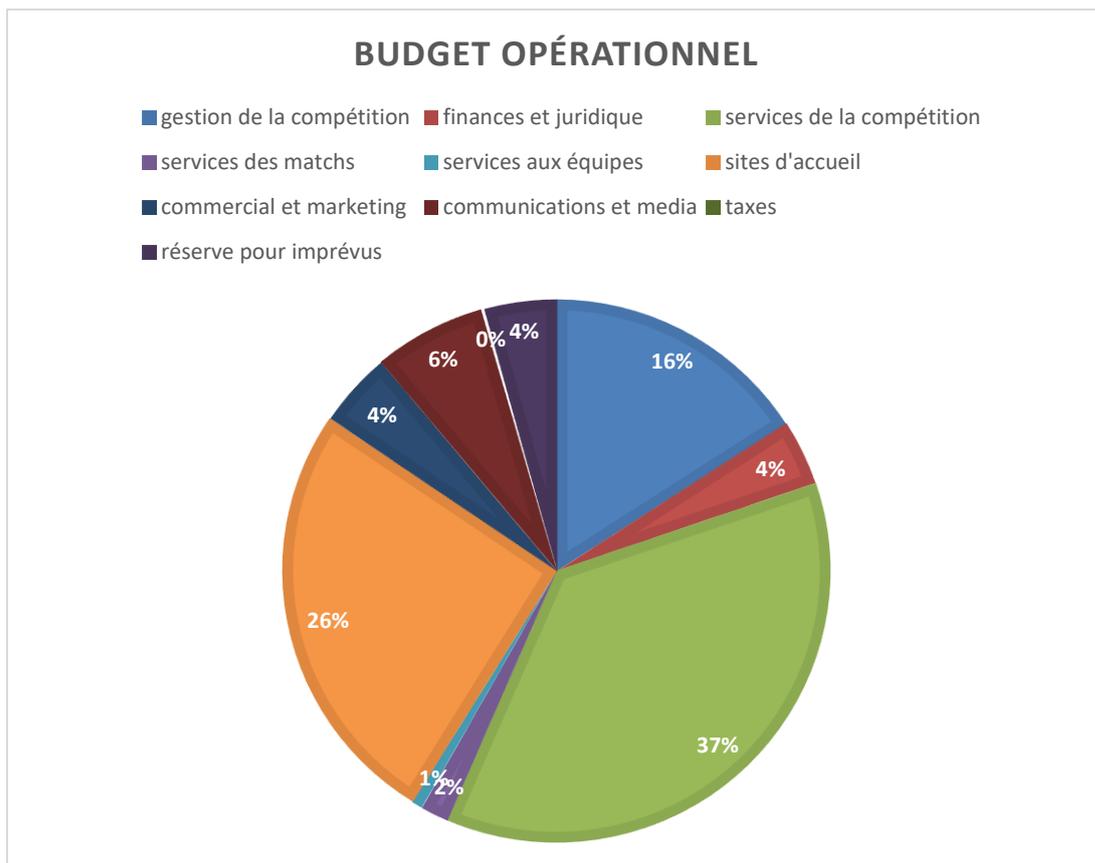
Rapport

Selon ce cadre analytique, la répartition prévisionnelle des dépenses opérationnelles apports publics inclus est la suivante (voir détail en PJ 4) :

Tableau 7 : répartition prévisionnelle des dépenses opérationnelles

	budget	%
gestion de la compétition	37 542 818,00 €	16%
finances et juridique	9 201 750,00 €	4%
services de la compétition	86 784 000,00 €	37%
services des matchs	3 898 678,00 €	2%
services aux équipes	1 575 900,00 €	1%
sites d'accueil	60 679 856,00 €	26%
commercial et marketing	10 487 500,00 €	4%
communications et media	15 619 267,00 €	7%
taxes	552 918,00 €	0%
réserve pour imprévus	10 000 000,00 €	4%
total	236 342 687,00 €	100%

Source : FFR, calculs mission.



Rapport

1.2.1. Gestion de la compétition (« *Tournament management* », 37,5 M€, 16 %)

Tableau 8 : Ventilation par poste des dépenses de gestion de la compétition

1. <i>Tournament management</i>	Montant en €	Apport public en €	Part publique en %
10 <i>Central Management</i>	1 037 000	/	
11 <i>Government Relations</i>	120 000	/	
12 <i>Sustainability, Impacts and legacy</i>	500 000	100 000	20%
13 <i>Human resources and workforce</i>	32 411 718	1 847 484	5,7%
14 <i>Operations centers</i>	200 000	/	
15 <i>Executive office</i>	3 272 100	/	
Total	37 542 818	1 947 484	5,2%

Source : FFR, dossier de candidature (04/05/2017).

Le poste développement durable et héritage (« *sustainability, impacts and legacy* », 500 K€) inclut la prévision de subvention publique liée aux aspects environnementaux de 100 K€, dont l'assiette reste à préciser.

Le poste principal est celui des ressources humaines du comité d'organisation (« *human resources and workforce* », 86 % du sous ensemble, 14 % du budget opérationnel total). Ce dernier pourcentage est du même ordre de grandeur que lors de la coupe du monde de 2007 (13 %) et de celle de 2015 (16 %). La contribution publique estimée l'est au titre des contrats aidés, par référence à l'apport lors de la coupe du monde de 2007.

Il est prévu une montée en charge progressive de ces effectifs. Le dossier de candidature prévoyait un effectif de 2 en 2018 et 2019, puis 10 en 2020, 42 en 2021, 122 en 2022 et 510 l'année de la compétition. Le tableau actualisé fourni à sa demande à la mission, détaillé par fonction, est le suivant :

Tableau 9 : Répartition des effectifs du comité d'organisation par année et fonction

Fonction	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Président	1	1	1	1	1	1
Directeur Général	1	1	1	1	1	1
Directeur	1	3	3	3	3	3
Head of	3	5	2	6	6	6
Manager / Chef de service		1	5	14	24	27
Chef de projet - Senior	1	1	1	7	27	85
Chef de projet - Junior				7	36	122
Chargé de mission - Senior				4	11	42
Chargé de mission - Junior				2	17	121
Assistant			1	1	10	109
Stagiaire					1	14

Source : FFR.

Rapport

La grille des rémunérations de l'Euro 2016 était selon la FFR la suivante :

Tableau 10 : Grille de rémunérations de l'Euro 2016

	Salaire net mensuel fourchette basse	Salaire net mensuel fourchette haute	Bonus annuel	Moyenne annuelle prime d'intervention	Package Total ANNUEL MOYEN Salarié	MSB chargée annuelle moyenne
Président	13 200	19 800	10%	0%	217 800	413 820
Directeur Général	11 200	16 800	10%	10%	203 280	304 920
Directeur	8 400	12 600	10%	10%	152 460	228 690
Head of	6 000	9 000	5%	10%	103 950	155 925
Manager / Chef de service	4 000	5 000	5%	10%	62 370	93 555
Chef de projet - Senior	3 000	4 000	5%	10%	48 510	72 765
Chef de projet - Junior	2 400	3 600	5%	10%	41 580	62 370
Chargé de mission - Senior	2 200	3 000	5%	10%	38 115	57 173
Chargé de mission - Junior	2 033	3 050	5%	10%	35 228	52 841
Assistant	1 520	2 280	5%	10%	26 334	39 501
Stagiaire	800	1 200	0%	10%	12 000	18 000

Source : FFR.

Si cette grille devait servir de référence, elle devra être validée ou amodiée par le comité des rémunérations dont la mission a préconisé la création. À noter que le poste de Président était pour l'Euro 2016 rémunéré¹¹, à un niveau élevé, ce qui renvoie aux problèmes juridiques et d'organigramme de #FRANCE2023 soulignés dans la note du 9 février jointe à ce rapport.

1.2.2. Finance et juridique (« Finance and Legal », 9,2 M€, 4%)

Tableau 11 : Ventilation des dépenses du poste frais juridique et d'audit financier

2. Finance & Legal	Montant en €	Apport public en €	Part publique en %
20 Finance	8 526 750	/	/
21 Legal and Rights Protection	675 000	/	/
Total	9 201 750	/	/

Source : FFR dossier de candidature (04/05/2017).

Pour l'essentiel (92 %), ce poste couvre l'expertise comptable, l'audit du commissaire aux comptes (pour des montants établis en référence à la coupe du monde de 2007) et les diverses polices d'assurance dont l'assurance annulation (4,2 M€) de la compétition.

Les frais financiers, liés aux emprunts nécessaires à la trésorerie du comité d'organisation pour les premières années de son fonctionnement (avant les premières rentrées d'argent liées à la billetterie) sont évalués à 2,5 M€. À noter que ce poste se révélera très insuffisant si la question du coût de la garantie relative à la redevance du tournoi n'est pas résolue (cf. note mission du 9 février).

¹¹ Cf. PJ 19, note de la direction des affaires juridiques du ministère de l'économie et des finances relative à la rémunération d'un Président de GIP.

Rapport

Le profil de trésorerie au moment de la construction du dossier de candidature est le suivant :

Tableau 12 : Profil prévisionnel de la trésorerie

Cashflow Table		Tournament -6 2017	Tournament -5 2018	Tournament -4 2019	Tournament -3 2020	Tournament -2 2021	Tournament -1 2022	Tournament year 2023	Tournament +1 2024
Cash Position									
Beginning of the year		-	-	-	-	-	-	200 383 060	68 803 724
Cash Inflows		8 625 000	9 043 307	10 568 436	12 179 962	17 688 475	240 908 053	91 267 684	-
Bank financing		8 625 000	9 043 307	10 568 436	12 179 962	17 688 475	58 105 180	-	-
State, region, city		-	-	-	-	-	-	3 660 000	-
Other income		-	-	-	-	-	299 013 233	87 607 684	-
Ticketing		-	-	-	-	-	298 618 144	74 654 536	-
Other revenues		-	-	-	-	-	395 089	12 953 148	-
Cash outflows		8 625 000	9 043 307	10 568 436	12 179 962	17 688 475	40 524 993	222 847 020	750 243
Capital investments		-	-	-	-	-	-	-	-
Tournament Fee		8 625 000	8 625 000	8 625 000	8 625 000	8 625 000	8 625 000	120 750 000	-
Operations		-	418 307	1 943 436	3 554 962	9 063 475	31 899 993	102 097 020	750 243
Cash Position									
End of the year		-	-	-	-	-	200 383 060	68 803 724	68 053 481
Bank credit line		58 125 000	49 500 000	40 456 693	29 888 257	17 708 295	19 820	-	-
Less cash utilised		49 500 000	40 456 693	29 888 257	17 708 295	19 820	58 125 000	-	-
Cash available		49 500 000	40 456 693	29 888 257	17 708 295	19 820	58 125 000	-	-

Source : FFR.

La FFR indique que ce profil de trésorerie doit être actualisé sur les points suivants :

- ◆ les besoins sur 2018 et 2019 doivent être revus suite aux dernières discussions avec RWCL et dans la perspective des futures discussions avec les villes hôtes, ainsi que dans le cadre de la première revue budgétaire qui devra intervenir dès la création du GIP ;
- ◆ les échéances concernant les recettes sont également à revoir suite aux dernières discussions avec RWCL avec un objectif d'ouvrir la vente de billets 3 ans avant le début de la compétition, notamment pour tenir compte d'une potentielle concurrence avec les JO de 2024 ;
- ◆ dans le cadre des discussions avec RWCL sur la garantie financière apportée par la Société Générale sur les dépenses du tournoi (cf.1 ci-dessus), qui viendront potentiellement impacter les conditions d'un emprunt bancaire, notamment sur la base d'un emprunt dynamique.

Rapport

1.2.3. Services logistiques de la compétition (« *Tournament services* » 86,8 M€, 37 %)

Tableau 13 : Ventilation des dépenses du poste services de la compétition

1. <i>Tournament services</i>	Montant en €	Apport public en €	Part publique en %
30 <i>Accommodation</i>	19 970 838	7 425 600	37 %
31 <i>Accreditation</i>	625 500	/	/
32 <i>Catering</i>	750 000	/	/
33 <i>Logistics</i>	2 075 700	/	/
34 <i>Security</i>	30 130 025	24 760 037	82 %
35 <i>Technology</i>	15 491 291	/	/
36 <i>Ticketing</i>	6 374 925	/	/
37 <i>Travel and transport</i>	9 575 455	/	/
38 <i>Tournament guests and protocol</i>	1 790 267	/	/
Total	86 784 000	32 185 367	37 %

Source : FFR dossier de candidature (04/05/2017).

Ce poste couvre l'ensemble des prestations logistiques liées à l'organisation de la compétition, en dehors des matchs eux-mêmes.

Le poste hébergement (« *accommodation* », 19,9 M€, 23 % du sous-ensemble) couvre les frais d'hôtel et de restauration des équipes, des officiels, du personnel et des invités. Pour l'hébergement des équipes, les coûts unitaires pris en compte sont de 200 € par chambre double ou twin et 400 € pour une suite.

Les effectifs de 51 personnes par équipes ont été communiqués par World Rugby, ainsi que la répartition des chambres : 22 chambres doubles, 14 chambres twins et 1 suite. Les frais de restauration varient selon les personnes concernées ; pour les équipes, leur personnel et les officiels des matchs il est calculé sur une base de 100 €/jour/personne. Ce sont les régions (associées éventuellement à d'autres collectivités) qui doivent financer ce poste, à hauteur de 7,4 M€ (à l'exception des hébergements dans les hôtels de transfert et les jours de matchs).

La sécurité (« *security* », 30,1 M€, 35 % du sous-ensemble) couvre à la fois les charges restant de la responsabilité du comité d'organisation, et la sécurité en dehors des stades et des fans zones qui est assurée par les pouvoirs publics. Il s'agit de la sécurité des stades eux-mêmes (agents d'accueil et de contrôle, infrastructures temporaires et équipements de sécurité) et des équipes sur les camps de base et les hôtels lors des matchs, à la charge de #FRANCE 2023, et de l'estimation de la dépense de l'État pour la sécurité hors des stades et des fans zones (évaluée à 15,5 M€, comme cité plus haut cette évaluation n'a pas été contre-expertisée par le ministère de l'Intérieur et la Cour des Comptes a estimé à 46 M€ le coût de la sécurité de l'Euro 2016). Les villes doivent par ailleurs assurer le gardiennage des stades, pour un montant évalué à 4,9 M€.

Le poste technologie (« *technology* », 15,5 M€, 18 % du sous-ensemble) couvre les télécommunications et équipements radio, le système de gestion du tournoi et les équipements et leurs licences d'utilisation. Le budget technologique de France 2007 était de 7,3 millions € et celui d'Angleterre 2015 de 13,9 millions €.

La solution retenue pour la billetterie (« *ticketing* », 6,4 M€, 7 % du sous-ensemble) devrait être entièrement dématérialisée avec code barre, ce qui doit en limiter les coûts tout en assurant une meilleure souplesse du service (transférabilité des billets) et en garantissant une meilleure sécurité.

Rapport

Les frais de voyage et de transport (« *travel and transport* », 9,6 M€, 11 % du sous-ensemble) comprennent les voyages internationaux des 19 équipes, des officiels et des invités (300) ; les voyages nationaux des équipes ; des officiels et des personnels du comité d'organisation ; et la flotte de véhicules (609 prévus lors de la compétition).

1.2.4. Services des matchs (« *Rugby service* », 3,9 M€, 2 %)

Tableau 14 : Ventilation des dépenses du poste services des matchs

4 <i>Rugby service</i>	Montant en €	Apport public en €	Part publique en %
40 <i>Anti-doping</i>	446 000	96 000	22 %
41 <i>Judiciary and integrity</i>	283 400	/	/
42 <i>Match management</i>	955 120	200 000	21 %
43 <i>Match officials</i>	852 258	/	/
44 <i>Match Schedule</i>	500 000	/	/
45 <i>Medical</i>	851 700	/	/
Total	3 898 678	296 000	8 %

Source : FFR dossier de candidature (04/05/2017).

Ce poste couvre les opérations directement liées à la compétition : anti-dopage (y compris le transport des échantillons par l'État pour 96 K€), contestations d'arbitrage, suivi des paris en ligne, assistance médicale, gestion des matchs (hors mise à niveau des terrains, à la charge des villes d'accueil. La contribution publique de 200 000 € pour la ligne « *match management* » est celle des villes pour l'organisation du tirage au sort des équipes.

1.2.5. Services aux équipes (« *Team services* », 1,6 M€, 1 %)

Tableau 15 : Ventilation des dépenses du poste services aux équipes

5. <i>Team services</i>	Montant en €	Apport public en €	Part publique en %
50 <i>Team services</i>	1 575 900	190 000	12 %
Total	1 575 900	190 000	12 %

Source : FFR dossier de candidature (04/05/2017).

Ce poste recouvre un ensemble diversifié de prestations à destination des équipes de la compétition : séminaires en amont du tournoi, visites des sites pour la sélection des camps de base, terrains d'entraînement, nettoyage des tenues. La contribution publique est celle des régions pour la mise à disposition des stades d'entraînement implantés sur les lieux des camps de base.

1.2.6. Sites d'accueil de la compétition (« *Host Cities & Match Venues* », 60,6 M€, 26 %)

Tableau 16 : Ventilation des dépenses du poste sites d'accueil de la compétition

6. <i>Host cities & Match venues</i>	Montant en €	Apport public en €	Part publique en %
60 <i>City operations</i>	20 275 000	20 000 000	99 %
61 <i>Venue operations</i>	30 569 259	22 048 800	72 %
62 <i>Venue overlay and development</i>	8 365 598	5 862 331	70 %
63 <i>Spectator services</i>	1 470 000	/	/
Total	60 679 856	47 911 131	79 %

Source : FFR dossier de candidature (04/05/2017).

Le poste opérations dans les villes d'accueil (« *city operations* », 20,3 M€, 33 % du sous-ensemble) recouvre l'organisation des fans zones et l'animation dans les villes liée à l'accueil de la compétition. Ce montant est estimatif (2 M€ en moyenne pour chacune des fans zones¹²), la dépense restant principalement (20 M€) à la charge du budget des villes et métropoles d'accueil.

Le poste opérations dans les stades (« *venue operations* », 30,5 M€, 50 % du sous-ensemble) est aussi pour l'essentiel (location des stades et mise à disposition des sites d'entraînement, entretien) à la charge des villes d'accueil (22,1 M€). Le comité d'organisation ne doit assurer sur son budget propre que la location du stade de France (5,8 M€) les tournées d'inspection des stades, et les prestations d'entretien et de fourniture d'énergie (3,4 M€).

Le poste aménagement des stades (« *venue overlay and development* » 8,4 M€, 14 % du sous-ensemble) est relatif aux aménagements temporaires des stades (tentes, cloisons, bungalows) et aux équipements techniques (pont de câbles, podiums, arrivées d'eau, ...) financés par #FRANCE2023. Les villes hôtes se sont engagées, par ailleurs, à réaliser ou faire réaliser par l'exploitant du stade les travaux de rénovation ou de mise en conformité, estimés à 5,4 M€, dans le cas où, suite au questionnaire « Stade Hôte », il s'avérait que des espaces, fonctionnalités ou équipements importants ne satisfaisaient pas aux conditions minimales exigées par World Rugby pour être sélectionné comme « Stade Hôte ». De même, les régions doivent assurer la mise en conformité des terrains d'entraînement des camps de base pour un budget évalué à 500 000 €.

Le poste services aux spectateurs (« *spectator services* » 1,5 M€, 2 % du sous-ensemble) est relatif à l'animation avant match, à l'extérieur de l'enceinte.

¹² Dans son rapport de 2017, la Cour des Comptes évalue le coût de la sécurité des fans zones pour les villes à 6 M€ à Paris, 3 M€ à Bordeaux, 2,6 M€ à Lille, 1,8 M€ à Marseille et à Lyon et 1,6 M€ à Nice. Selon la Cour, l'organisation des fans zones a représenté un coût public brut cumulé de près de 41 M€, auxquels s'ajoutent 2 M€ de subventions d'État au titre de la vidéo protection.

Rapport

1.2.7. Commercial et Marketing (« *Commercial & Marketing* », 10,5 M€, 4 %)

Tableau 17 : Ventilation des dépenses du poste commercial et marketing

7. <i>Commercial & Marketing</i>	Montant en €	Apport public en €	Part publique en %
70 <i>Commercial operations</i>	230 000	/	/
71 <i>Broadcasting</i>	3 307 500	800 000	24 %
72 <i>Marketing/Promotion</i>	6 950 000	/	/
Total	10 487 500	800 000	8 %

Source : FFR dossier de candidature (04/05/2017).

Le poste opérations commerciales (« *commercial operations* », 230 k€, 2 % du sous-ensemble) est relatif à la gestion des concessions, et au masquage de la publicité résiduelle des stades.

Le comité d'organisation doit mettre à disposition les installations nécessaires aux diffuseurs TV sur chacun des sites lors des compétitions (« *broadcasting* », 3,3 M€, 31 % du sous-ensemble). L'apport public de 800 k€, dans le cadre de la mise à disposition des stades conformément aux « stadium agreement », couvre la fourniture des positions cameras et des positions commentateurs en tribunes (100 k€ par stade, hors Stade de France).

Le poste marketing et promotion (« *marketing/promotion* », 6,9 M€, 66 % du sous-ensemble) est consacré à la promotion de l'évènement, aux niveaux national et international. Le budget consacré à ce poste est le double de celui de 2007 (5 M€) ; la FFR a indiqué à la mission en réponse à la question posée sur ce point qu'il n'était pas possible d'isoler aux fins de comparaison la même dépense dans les comptes de la RWC de 2015.

1.2.8. Communications et Media (« *Communications and Media* », 15,6 M€, 6 %)

Tableau 18 : Ventilation des dépenses du poste Communications et Media

8. <i>Communications and Media</i>	Montant en €	Apport public en €	Part publique en %
80 <i>Communications</i>	3 588 017	1 350 000	38 %
81 <i>Digital media</i>	1 880 000	/	/
82 <i>Ceremonies and Sports presentations</i>	3 994 250	3 560 000	89 %
83 <i>Image and look</i>	4 605 000	450 000	10 %
84 <i>Media operations</i>	1 552 000	1 110 000	72 %
Total	15 619 267	6 470 000	41 %

Source : FFR dossier de candidature (04/05/2017).

Le budget presse (« *communications* », 3,6 M€, 23 % du sous-ensemble) couvre les relations presse, les communications numériques et les campagnes de relations publiques pour la promotion de l'évènement. Le budget de relations publiques (1,6 M€) est nettement plus élevé que celui de France 2007 (495 k€), mais, selon la FFR, est du même ordre de grandeur que celui de la Coupe du Monde de Rugby 2015 (1,7 million €). La contribution des villes d'accueil est relative à la publicité locale autour de la coupe du monde (900 k€) et aux séminaires de gestion du projet des villes d'accueil et de celles des camps de base pendant l'organisation de la compétition (450 k€).

Le budget media digitaux (« *digital media* », 1,9 M€, 12 % du sous-ensemble) se veut à la hauteur de l'importance de ce nouveau canal de communications.

Rapport

Le budget cérémonies (« *ceremonies and sports presentation* », 4 M€, 26 % du sous-ensemble) couvre notamment l'ouverture et la clôture de l'évènement, les remises de médailles et l'accueil officiel des équipes. Celui de France 2007 était de 3,1 M€ et celui de la RWC de 2015 aurait été de 10 M€. Pour World Rugby et la FFR, ce sont plutôt les matchs d'ouverture et de finale qui sont symboliques de l'évènement, l'organisation de cérémonies d'ouverture et de clôture (qui ne peuvent prétendre à une visibilité de même portée que celles des JOP) résulterait donc plutôt du choix qui sera fait par l'État ; l'organisation de ces cérémonies étant évaluée à 3,6 M€.

Le budget image (« *image and look* », 4,6 M€, 29 %) est consacré à l'habillage des sites de la compétition et de leurs abords, des villes d'accueil des hôtels d'hébergement des équipes et des camps de base. Il s'élevait à 1,3 M€ lors de France 2007 et à 5 M€ pour la Coupe du Monde de Rugby 2015 selon la FFR. Les 450 k€ de contributions publiques sont relatifs à l'affichage dans les villes hôtes (« *host cities dressing* »).

Le budget opérations media (« *media operations* », 1,6 M€, 10 % du sous-ensemble) est consacré aux relations avec la presse au moment du tournoi. La contribution publique de 1,1 M€ est relative aux centres media principaux de chacune des villes hôtes.

1.2.9. Taxes (0,6 M€, 0,2 %)

Tableau 19 : Budget du poste taxes

9. Taxes	Montant en €	Apport public en €	Part publique en %
90 C3S	552 918	/	/
Total	552 918	/	/

Source : FFR dossier de candidature (04/05/2017).

La lettre du 29 mars 2017 signée du ministre de l'économie et des finances (cf. PJ 5) confirme l'éligibilité de la coupe du monde de rugby 2023 aux exonérations de la quasi-totalité des impôts sur les bénéfices, des taxes sur les salaires des personnels du comité d'organisation, et des impositions perçues au titre des collectivités locales prévues à l'article 1655 septies du code général des impôts (cf. PJ 6). Le décret d'inscription de la coupe du monde de rugby de 2023 dans ce dispositif a reçu un avis favorable du comité des finances locales le 22 février 2018.

La seule taxe prise en compte dans le projet de budget, du fait de sa nature sociale et non fiscale, est la contribution sociale de solidarité des sociétés¹³. Cet assujettissement reste à confirmer, au regard de la décision du Conseil Constitutionnel du 30 décembre 1991(91-301-DC)¹⁴.

¹³ La contribution sociale de solidarité des sociétés (C3S) concourt au financement des régimes d'assurance vieillesse des travailleurs non salariés des professions artisanales, industrielles et commerciales. Son recouvrement est assuré par la caisse nationale du Régime Social des Indépendants.

¹⁴ « Considérant qu'il résulte des textes législatifs la régissant que la contribution sociale de solidarité mise à la charge des sociétés par les articles L. 651-1 et suivants du code de la sécurité sociale est un prélèvement obligatoire qui ne présente ni le caractère d'une cotisation sociale ni celui d'une taxe parafiscale ; qu'elle constitue une "imposition" au sens de l'article 34 de la Constitution ; qu'en conséquence, les dispositions déterminant ses bénéficiaires comme celles supprimant un cas d'exonération sont au nombre de celles qui peuvent figurer dans un texte de loi de finances en application de l'article 1er, alinéa 3, de l'ordonnance n° 59-2 du 2 janvier 1959 ».

Rapport

Les opérations du comité d'organisation, de nature industrielle et commerciale, doivent être assujetties à la TVA. Au regard de la nature de ses recettes (billetterie très principalement, assujettie à un taux de 5,5 %¹⁵), il est estimé qu'il pourra récupérer 100 % de sa TVA déductible. La direction de la législation fiscale a, par ailleurs, confirmé le 8 juin 2017 au comité de candidature que la TVA relative à la redevance, qui serait autoliquidée¹⁶ par #FRANCE2023, entrerait dans le champ de la déductibilité.

À noter que pour ce qui est du GIE « Hospitalités et voyages » (cf. 3), il sera soumis à la TVA selon les taux applicables aux différents produits qu'il commercialisera.

La note de la direction de la législation fiscale (PJ 7) indique que, pour sa part, la société RWCL, du fait de la convention fiscale entre la France et l'Irlande en date du 21 mars 1968, est imposable en Irlande, où elle a un établissement stable. Cette note traite également de l'imposition des salariés de RWCL qui seraient détachés en France, et de la TVA relative aux droits audiovisuels.

1.2.10. Réserve pour imprévus (« Contingency », 10 M€, 4 %)

Tableau 20 : Budget de la réserve pour imprévus

10. Contingency	Montant en €	Apport public en €	Part publique en %
10 Contingency	10 000 000	/	/
Total	10 000 000	/	/

Source : FFR dossier de candidature (04/05/2017).

La provision précédente de la RWC de 2007 était de 5 M€, soit 2 % du budget¹⁷. Elle n'a pas été mobilisée.

Le dimensionnement de la réserve pour imprévus à 4 % du budget opérationnel (calculé donc hors redevance due à World Rugby, qui est certaine) paraît prudent, d'autant que le budget opérationnel inclut les contributions en nature de l'État, des villes d'accueil et des régions (90,3 M€, voir tableau 5), pour lesquelles un éventuel dépassement de l'estimation ne pèserait pas sur les comptes du comité d'organisation. Déduction faite de ces contributions, le taux de provision pour imprévus sur le périmètre du budget opérationnel géré par #FRANCE2023 (146 M€) est en fait de près de 7 %.

Au total, le travail d'élaboration du budget opérationnel apparaît complet et correctement justifié, en recettes comme en dépenses. Élaboré 5 ans en amont de l'évènement, il devra nécessairement être adapté au cours du temps ; mais la présence d'un commissaire du gouvernement auprès du comité d'organisation, tel que préconisé par la mission dans sa note du 9 février 2018, permettra à l'État de veiller à ce que son équilibre soit préservé.

¹⁵ Article 278 0 bis J du CGI.

¹⁶ L'auto liquidation de TVA consiste à faire payer une TVA directement au client acheteur d'un produit ou d'une prestation. La TVA n'est ainsi pas collectée par les vendeurs ou les prestataires de services mais reversée directement par leurs clients au Trésor Public. Grâce à ce mécanisme qui implique que ce soit le client de la prestation qui paie la TVA française, les entreprises étrangères ne sont pas tenues de s'immatriculer en France pour facturer des clients français ; il leur suffit d'indiquer sur les factures concernées que c'est le client, identifié à la TVA en France qui se charge de la régler.

¹⁷ La FFR ne dispose pas de l'information pour les budgets des coupes du monde 2015 et 2019.

2. Une garantie publique sur la redevance due à World Rugby était une condition d'éligibilité du dossier de candidature

Une des conditions de candidature à l'organisation de la coupe du monde de rugby était la fourniture d'une garantie publique auprès de la fédération organisatrice (la FFB) pour le paiement de la redevance de tournoi (« *tournament fees* ») demandée par World Rugby.

Le dossier de candidature mentionnait ainsi que :

- ◆ *Tournament fee*
 - *12.1 Confirm that you will finance the minimum tournament fee of £120 million. If you are offering to exceed this minimum amount, please specify the total tournament fee being offered ;*
 - *12.2 Confirm the following :*
 - *a) The basis on which the entire tournament fee shall be paid, guaranteed and/or underwritten ;*
 - *b) That any such guarantee shall be unconditional and irrevocable on execution of the hosting agreement.*

L'acte de tarification du tournoi d'avril 2017 (cf. en PJ 8 la version française) précisait le modèle de garantie. World Rugby souhaitait que les États paient directement la redevance du tournoi (ce que l'Irlande et l'Afrique du Sud ont proposé, d'où une meilleure note attribuée sur ce critère dans le dossier de recommandation de World Rugby). La FFR a expliqué que cette approche ne pouvait s'appliquer en France, d'où une proposition de faire garantir par l'État la redevance du tournoi.

World Rugby demandait une redevance d'un montant minimal de 120 M£. La candidature française a proposé une redevance de 150 M£, soit 172,5 M€ au taux de change de l'époque¹⁸. Ce montant de 172,5 M€ a été repris dans le projet de budget transmis le 7 avril 2017 au ministère du budget, et la lettre du 21 juillet 2017 du ministre de l'action et des comptes publics au président de la FFR citait un montant de 171 M€ (ajusté à l'évolution du taux de change), en indiquant que « *le gouvernement est donc attaché à honorer ses engagements et à permettre à la France de candidater dans les meilleures conditions possibles. À ce titre, le gouvernement envisage de porter une disposition de garantie dans le projet de loi de finances initiale de 2018* ».

La redevance doit être acquittée à hauteur de 5 % (7,5 M£, soit 8,54 M€) à la date d'attribution de la coupe (le 15 novembre 2017), puis de 5 % à chaque date anniversaire de 2018 à 2022, et le solde de 70 % (105 M£, soit 119,5 M€) avant le 15 février 2024. La FFR a acquitté la première redevance du 15 novembre 2017.

Outre la garantie sur la redevance, la FFR a aussi mis en place une garantie de la Société Générale de 236 millions d'euros relative à la bonne exécution du budget du tournoi (cf. 1. ci-dessus).

¹⁸ Voir en partie 1 la problématique du risque de change.

2.1. La garantie de la Caisse des Dépôts et Consignations court jusqu'en 2024, sauf si une loi de finances y substitue celle de l'État

Depuis la loi organique du 1^{er} août 2001¹⁹, les garanties de l'État doivent impérativement figurer en loi de finances. Lorsque le dossier de candidature de la France a été finalisé en juillet 2017, l'échéance de la prochaine loi de finances était trop tardive par rapport à l'expression de la candidature à la date limite du 31 juillet. Le ministre de l'action et des comptes publics a donc demandé, dans un courrier en date du 21 juillet (cf. PJ 9), à la Caisse des Dépôts et Consignations (CDC), dans le cadre de ses missions d'intérêt général, de mettre en place cette garantie, à titre transitoire et dans l'attente de la loi de règlement de la fin 2017.

La CDC a effectivement mis en place cette garantie par une convention avec la FFR²⁰ en date du 27 juillet 2017, notifiée à World Rugby le même jour et prenant effet le jour de la signature du contrat d'accueil (le « *host agreement* ») au cas où la candidature française serait retenue. Par lettre en date du 26 juillet, et après avis de la Commission de surveillance, le directeur général de la CDC (cf. PJ 11) indiquait qu'« *un engagement ferme de la part de l'État d'inscrire la garantie dans le projet de loi de finances pour 2018 est attendu* », et que la garantie était accordée aux conditions suivantes :

- ◆ la garantie sera transitoire dans l'attente de son inscription en loi de finances pour 2018 ;
- ◆ la garantie sera libellée en euro sans que le risque de change ne pèse sur l'Établissement Public ;
- ◆ le taux de rémunération de la garantie serait augmenté en cas de retard dans l'inscription de la garantie en loi de finances ;
- ◆ la garantie sera du ressort des juridictions françaises.

Consécutivement à l'attribution de l'organisation de la coupe du monde à la France le 15 novembre 2017, la garantie de l'État n'a cependant pas été inscrite en loi de finances à fin 2018. Le ministère de l'action et des comptes publics le justifie par un effet de calendrier : l'attribution étant postérieure au dépôt du projet de loi de finances, la garantie aurait dû être introduite par amendement²¹ - ce qui était évident dès juillet, puisque la date de la décision d'attribution était déjà fixée.

En date du 29 décembre 2017, le ministre de l'action et des comptes publics a écrit au directeur général de la CDC (cf. PJ 12). Ce courrier ne mentionne pas la mise en œuvre de la garantie de l'État non plus que le non-respect de l'échéance prévue de la loi de finances pour 2018, mais indique que « *à l'heure actuelle, la gouvernance de la Coupe du Monde de Rugby n'a toutefois pas encore été arrêtée, et les discussions en vue de l'installation d'une structure d'organisation et de préfiguration sont encore en cours. Dans ce contexte, la prolongation du dispositif de garantie temporaire que vous avez bien voulu mettre en place n'apparaît pas nécessaire. Par conséquent, je vous demande de bien vouloir interrompre le dispositif de garantie actuel, et ce d'ici la fin de l'année* ».

¹⁹ Article 34, II : « *dans la seconde partie, la loi de finances de l'année ...5° autorise l'octroi des garanties de l'État et fixe leur régime* ».

²⁰ Modalités de garantie acceptées par le comité directeur de la FFR le 22 septembre 2017, cf. PJ 10.

²¹ S'il est vrai qu'un amendement prive de l'examen par le Conseil d'État, cet obstacle n'apparaît pas déterminant pour une disposition dont la rédaction ne pose pas de problèmes juridiques particuliers.

Rapport

Cette instruction, qui peut surprendre s'agissant d'une convention où l'État n'est pas partie prenante, et conclue par une institution financière pour laquelle sa tutelle ne porte pas sur les actes particuliers, est surtout inopérante : la garantie financière apportée par la CDC est une garantie à première demande²² au bénéfice de la FFR et a été notifiée à World Rugby qui est la contrepartie intéressée.

Le texte de la garantie (cf. PJ 13) mentionne explicitement que la CDC s'engage « *expressément, de manière irrévocable et sans condition, à payer, à première demande de RUGBY WORLD CUP LIMITED toute somme à concurrence d'un montant maximum de 171.000.000 €* ». En termes de durée, il est mentionné que « *la garantie prendra effet au jour de la signature du contrat d'accueil entre RUGBY WORLD CUP LIMITED et la FFR formalisant ainsi l'attribution de l'édition de la Coupe du Monde de Rugby (au plus tôt le 15 novembre 2017) et expirera à compter de la promulgation par le Parlement de la prochaine loi de finances prévoyant un article relatif à la garantie accordée par l'État français au bénéfice de la RUGBY WORLD CUP LIMITED. Et au plus tard au dernier jour du quatrième mois qui suit la finale de la coupe du monde de Rugby 2023, soit le 29 février 2024* ».

Il est donc patent que la CDC ne peut pas suspendre unilatéralement la garantie qu'elle a accordée, et que celle-ci court jusqu'au versement du solde de la redevance, sauf si une loi de finances vient y substituer la garantie de l'État. Même si une telle suspension était possible, elle devrait être signifiée à World Rugby, alors qu'elle constitue un aspect contractuellement impératif : y compris la décision d'attribution de l'organisation de la coupe du monde à la France serait susceptible d'être remise en cause²³.

2.2. Le coût de la garantie, élevé, reflète le caractère temporaire de l'engagement que souhaitait prendre la CDC mais pourrait être renégocié

La garantie de la CDC est facturée à un taux de 2 % du total garanti, porté à 3 % à compter du 1^{er} janvier 2018. Ce taux extrêmement élevé (10 fois supérieur à celui de la Société Générale cité ci-dessus) n'est, selon la CDC, pas lié à une évaluation du risque, mais manifeste une concrétisation du caractère temporaire de son engagement, qu'elle ne souhaite pas voir perdurer.

Au taux de 2 %, la première échéance due sur 2017 était en théorie de 427 500 €. En jouant sur la date d'effet, la CDC²⁴ a accepté de ramener cette première facture à un montant de 269 563 € (216 125 € au titre de la commission d'engagement et 53 438 € au titre de la commission d'instruction) soit un différentiel de -157 938 €. Au taux de 3 %, le coût de la garantie atteindrait près de 5 M€ (4 944 750 €) dès 2018. Un tel montant amènerait très certainement la FFR à se retourner vers les pouvoirs publics, celui-ci résultant de la carence de l'État à substituer à celle de la CDC sa propre garantie en loi de finances (qui même au taux du marché sera certainement très inférieure), comme il s'y était engagé. Il est également fort probable que la situation qui serait ainsi créée soit présentée et commentée dans les médias, appelant l'État à se justifier.

²² La garantie à première demande est l'acte en vertu duquel un bénéficiaire est susceptible d'exiger le paiement d'une somme d'argent déterminée auprès d'un organisme garant, et ce dès la première demande. Le garant est généralement un établissement bancaire. Le garant n'a pas la possibilité de soulever d'exception, d'objection ou de contestation relative à l'exécution de l'obligation garantie.

²³ Le dossier de recommandation du comité d'examen des candidatures était en faveur de la candidature de l'Afrique du Sud, l'attribution à la France a été une surprise. Les candidats malheureux pourraient donc demander une révision de la décision, si sur un sujet aussi sensible que la redevance les engagements n'étaient pas tenus.

²⁴ Source : note de la CDC en date du 2 février 2018.

Rapport

Selon l'entretien que la mission a eu avec la CDC, il semble que celle-ci serait ouverte à une renégociation du taux de sa garantie pour alléger la facture de la FFR, mais en contrepartie d'un engagement certain de l'État de se substituer à elle en fin d'année 2018.

2.3. Le champ de l'engagement de l'État, au regard de la convention constitutive du GIP, va au-delà de la seule redevance

La rédaction du projet de convention constitutive, proposée par la FFR, mentionne que le GIP devient bénéficiaire de la garantie relative à la redevance dans l'article relatif à la reprise des engagements de la FFR par le GIP, sans mentionner toutefois comment celle-ci est mise en place.

Encadré 2 : Reprise des engagements de la FFR par #FRANCE2023

« 6.4 Reprise des engagements de la FFR par le groupement

6.4.1 Le groupement reprend à sa charge l'ensemble des engagements pris par la FFR dans le cadre de la candidature, ainsi que les premiers frais engagés pour la candidature, dont la liste figure en annexe 2. La reprise de ces engagements opère dès la publication au Journal officiel de la République française de l'arrêté d'approbation de la présente convention constitutive.

6.4.2 Par l'effet de cette reprise, le groupement se substitue de plein droit à la FFR dans tous ses droits et obligations relatifs à l'organisation de la coupe du monde 2023 et, en particulier, en tant que partie au Host Agreement et en tant que responsable du paiement de la redevance qui y est stipulé, sous réserve de l'accord de Rugby World Cup Limited ».

6.4.3 Le groupement se substitue également à la FFR en tant que bénéficiaire des garanties couvrant le paiement de la redevance due aux termes du Host Agreement, ainsi qu'en tant que responsable du paiement des frais y afférents, sous réserve de l'accord des garants concernés.

Source : FFR, projet de convention constitutive en date du 16 février 2018.

L'annexe 2 détaille les engagements visés au 6.4.1, pour un total de 489 179,44 € :

Encadré 3 : Montant des engagements potentiellement repris par #FRANCE 2023

Objet	Montant en €
Coût de la garantie de la CDC lié à la redevance du tournoi du 15 novembre 2017 au 31 mars 2018	269 562,50 €
Coût de la garantie de la Société générale lié aux frais d'organisation du tournoi du 15 novembre 2017 au 31 mars 2018	123 244,44 €
Direction de la préfiguration du 1 décembre 2017 au 31 mars 2018	42 000 € HT
Pilotage et management de projet lié à la préfiguration du 3 janvier 2017 au 31 mars 2018	40 000 € HT
Loyer immobilier du 1 mars 2018 au 31 mars 2018	14 373 € HT

Source : FFR, projet de convention constitutive en date du 16 février 2018.

Outre par la garantie relative à la redevance, l'État serait également engagé du fait de sa participation au GIP par :

◆ l'article relatif aux dettes et engagements du groupement (cf. PJ 14) :

« 3.3.2 Les membres sont tenus des dettes et engagements du groupement à proportion de leur contribution dans le groupement. Leur responsabilité à l'égard des tiers est conjointe, et non solidaire » ;

Rapport

- ◆ et l'article relatif à la liquidation :

« 6.6.4 Les membres du groupement restent tenus par leurs obligations jusqu'à l'extinction du dernier contrat ;

6.6.5 Si les opérations de liquidation font apparaître une perte, celle-ci sera supportée de manière conjointe par les membres fondateurs au prorata de leurs contributions ».

En 2007, il n'y avait pas de garantie spécifique à la redevance, que World Rugby n'exigeait pas, mais l'article 9 des statuts du comité d'organisation, déjà constitué sous forme de GIP, mentionnait :

« À l'égard des tiers, les membres répondent des engagements et dettes du groupement selon les modalités prévues par l'Assemblée générale constitutive à la majorité des deux tiers. En l'absence de majorité qualifiée (nb : l'État détenait 46 %) chaque membre fondateur répondra des dettes du groupement à hauteur des droits qui lui sont accordés au sein de l'assemblée générale ».

L'État apportait ainsi sa garantie sur les dettes éventuelles à hauteur de ses parts dans le GIP, donc implicitement y compris sur la redevance.

Comme cité plus haut, la loi organique relative aux lois de finances impose que les garanties apportées par l'État soient autorisées par une loi de finances. Pour les garanties accordées antérieurement sans figurer en loi de finances, ce qui était le cas pour celle du GIP organisateur de la coupe du monde 2007, l'article 61 de la LOLF prévoyait une régularisation dans un délai de trois ans :

« Dans un délai de trois ans à compter de la publication de la présente loi organique, toute garantie de l'État qui n'a pas été expressément autorisée par une disposition de loi de finances doit faire l'objet d'une telle autorisation ».

Cette obligation avait motivé l'adoption de l'article 156 de la LFI pour 2006, qui disposait que « sont autorisées, au sens de l'article 61 de la loi organique n° 2001-692 du 1er août 2001 relative aux lois de finances, les garanties accordées par l'État en tant que membre du groupement d'intérêt public dénommé « Coupe du monde de rugby 2007 » prévues à l'article 9 de la convention constitutive de ce groupement d'intérêt public signée par le ministre chargé des sports le 22 octobre 2004 ».

Si l'on reproduit à l'identique le dispositif juridique de 2007 qui ne distinguait pas la redevance des autres engagements, la clause de garantie à introduire dans une prochaine loi de finances devrait donc viser à la fois l'article 6.4 (si la substitution de garantie de l'État à celle de la Caisse des Dépôts est confirmée) et les articles 3.2 et 6.6 du projet de convention, ou bien ces deux derniers articles devraient être supprimés.

Mais la loi du 17 mai 2011²⁵ dispose dans son article 99 que « la convention constitutive règle l'organisation et les conditions de fonctionnement du groupement. Elle contient les mentions suivantes : ... 6° Les règles de détermination des droits statutaires, de la contribution des membres aux charges du groupement et les conditions dans lesquelles ils sont tenus des engagements de celui-ci ». Et l'article 4 du décret n° 2012-91 du 26 janvier 2012 relatif aux groupements d'intérêt public précise que la convention constitutive doit mentionner « les règles de responsabilité des membres entre eux et à l'égard des tiers [...] la composition du capital et la répartition des voix dans les organes délibérants du groupement ». La direction des affaires juridiques du ministère de l'économie et des finances a précisé les conséquences de ces dispositions ; et les clauses prévues par le modèle de convention type ne diffèrent pas dans leurs principes du texte du projet de convention de #FRANCE2023 (cf. PJ 15). Les articles 3.2 et 6.6 doivent donc, dans leur principe, être maintenus.

²⁵ Loi n° 2011-525 du 17 mai 2011 de simplification et d'amélioration de la qualité du droit, articles 98 et suivants.

Rapport

Le précédent de 2007 ne paraît pas impliquer nécessairement une inscription en loi de finances d'une garantie de l'État au seul motif de sa participation à un GIP. La direction du budget, interrogée à ce sujet par la mission, n'a pas confirmé l'existence d'une doctrine écrite, ou d'une pratique générale à ce sujet, qui impliquerait que tous les GIP dont l'Etat est membre ne peuvent être créés que concomitamment à une loi de finances.

Si la clause de garantie devait, comme en 2007, couvrir aussi les engagements de l'État comme membre du groupement, se poserait alors la question de l'articulation dans le temps : la loi organique relative aux lois de finances, lorsqu'elle a prévu que les garanties de l'État devaient y figurer, induit que l'inscription soit le facteur déclenchant de la garantie.

Si ce préalable de la loi de finances est possible pour la partie relative à la garantie de la redevance, qui se concrétiserait postérieurement à sa publication, il n'est pas possible pour la clause plus générale des articles 3.2 et 6.6 qui traitent des obligations des membres à proportion de leur participation, sauf à reporter l'approbation de la convention, et donc la création du comité d'organisation, à l'horizon de la loi de finances pour 2019, ce qui est incompatible avec les engagements pris dans le *Host Agreement*.

2.4. La garantie constitue-t-elle une aide d'État ?

L'article 107 §1 du TFUE dispose que, sauf dérogations prévues par les traités, « *sont incompatibles avec le marché intérieur, dans la mesure où elles affectent les échanges entre États membres, les aides accordées par les États ou au moyen de ressources d'État sous quelque forme que ce soit qui faussent ou menacent de fausser la concurrence en favorisant certaines entreprises ou certaines productions* ».

L'abondante jurisprudence de la CJUE sur ce sujet a retenu quatre critères cumulatifs pour définir une aide d'État : ce doit être une aide publique, elle doit procurer un avantage sélectif, elle doit affecter la concurrence et elle doit affecter les échanges intra-Union européenne²⁶.

Il ne fait pas de doute que l'activité d'organisation de la coupe du monde de rugby serait considérée comme de nature économique, et donc entrant dans le champ de cette réglementation.

Une garantie d'État n'est pas systématiquement considérée comme une aide d'État, mais peut le devenir notamment lorsqu'elle n'est pas accordée à des conditions de marché. Une communication de 2008 de la Commission²⁷ précise les critères qui font entrer ou non les garanties dans le champ des aides d'État.

Quatre conditions doivent être remplies pour exclure la présence d'une aide d'État :

- ◆ l'emprunteur n'est pas en difficulté financière ;
- ◆ la garantie doit être attachée à une opération précise, porter sur un montant maximal déterminé et être limitée dans le temps ;
- ◆ la garantie ne couvre pas plus de 80 % du solde restant dû du prêt ou autre obligation financière ;
- ◆ la garantie donne lieu au paiement d'une prime conforme au prix du marché.

Le cas d'espèce de la FFR répond bien à trois des critères (sous réserve du taux qui serait retenu pour une garantie reprise par l'État), mais pas au troisième puisque la garantie couvre nécessairement 100 % de la redevance.

²⁶ Cf. communication de la Commission européenne relative à la notion d'aide d'État, qui synthétise sa pratique décisionnelle et la jurisprudence, JOUE du 19/07/2016.

²⁷ Communication révisée de la Commission sur l'application des articles 87 et 88 aux aides d'État, adoptée le 20 mai 2008 JOUE du 20/06/2008.

Rapport

Pour autant, il n'est pas sûr que cette garantie à 100 % affecte la concurrence, puisque c'était une condition indispensable posée aux candidats par World Rugby. De ce fait, toutes les fédérations candidates (et notamment l'Irlande puisque la question d'une aide d'État se pose dans le cadre du marché intérieur) ont proposé une garantie à 100 %. Sur ce critère, on pourrait donc considérer que la garantie ne constitue pas une aide d'État : c'est ce que la direction des affaires juridiques de la CDC, consultée par la mission, lui a indiqué.

Ce raisonnement est toutefois fragilisé par le fait que la FFR a proposé une redevance supérieure au plancher demandé par World Rugby (150 M€ au lieu de 120 M€), et que la garantie publique porte sur la totalité du montant. Si elle devait se prononcer, la CUE (et la CJUE) pourrait donc considérer qu'une garantie publique à 100 % pour une redevance supérieure à celle du compétiteur irlandais (qui s'était aligné sur les 120 M€) a faussé les conditions de la concurrence, et qu'il s'agit bien d'une aide d'État.

La direction du budget a évoqué, si l'État reprend la garantie, un montage consistant à maintenir la garantie publique à 100 % vis-à-vis de World Rugby, mais à rechercher un partenaire bancaire qui reprendrait à son compte 20 % des 150 M€. Ce montage permettrait de réduire l'exposition de l'État, et en cas de contentieux de justifier que la règle d'une garantie limitée à 80 % du montant a bien été respectée.

Une aide d'État doit impérativement être notifiée à la Commission, en application de l'article 108 §3 du TFUE. En cas de doute, la solution peut être d'utiliser la procédure de pré notification du projet d'aide à la Commission, telle qu'elle a été définie par celle-ci le 16 juin 2009. Mais cette pré notification aurait dû intervenir en amont de l'octroi de la garantie par la CDC, la caractéristique d'aide d'État pouvant être retenue pour les garanties accordées par toute entité publique, d'autant plus qu'en l'espèce c'était à la demande de l'État et dans le cadre de la mission d'intérêt général de la CDC.

Comme le précise l'article 108 §3 du TFUE, « *l'État membre intéressé ne peut mettre à exécution les mesures projetées avant que cette procédure [de notification] ait abouti à une décision finale* ». Cette suspension n'ayant pas été respectée en l'espèce, l'aide serait considérée automatiquement comme illégale.

Même si cela n'est pas juridiquement parfaitement satisfaisant, et qu'existe un risque de voir la garantie requalifiée d'aide d'État illégale en cas de contentieux, il semble donc qu'il n'y ait pas d'autre solution que de considérer aujourd'hui qu'il ne s'agit pas d'une aide d'État, même lorsqu'elle serait reprise sous forme d'une garantie de l'État dans une future loi de finances.

Au total, deux solutions sont envisageables pour la garantie publique apportée à World Rugby, qui doit impérativement rester en place :

- ◆ maintenir la garantie de la redevance par la CDC. Cette dernière ne le souhaite pas, mais ne peut pas non plus la retirer unilatéralement. Ceci nécessite une renégociation du taux de la garantie, pour qu'il soit supportable par le comité d'organisation, tout en veillant à ce qu'il puisse être considéré comme conforme au marché ;
- ◆ mettre en place une garantie de l'État dans la prochaine loi de finances, comme cela avait été prévu à l'origine. Une renégociation du taux de celle accordée par la CDC est néanmoins alors nécessaire, mais sera plus aisée dès lors que la sortie à fin 2018 est confirmée. Le risque qu'elle soit considérée comme une aide d'État n'est pas supérieur à la situation présente, sauf la visibilité plus grande d'une mention en loi de finances.

3. Le GIE constitué par la FFR avec SODEXO pour la gestion du programme « hospitalités et voyages » doit coordonner étroitement ses actions avec celles de #FRANCE2023

La lettre de mission demande à la mission de se prononcer sur « l'opportunité de la création d'un groupement d'intérêt économique pour la gestion de la billetterie de la compétition, telle qu'elle est actuellement envisagée par la FFR ». La réalité est différente de cette formulation, puisqu'un GIE entre la FFR et SODEXO existe depuis juillet 2017, mais que sa finalité est la gestion du programme dit d'« Hospitalités et Voyages », et non celle de la billetterie qui reste de la compétence du comité d'organisation.

World Rugby a en effet décidé d'autoriser la fédération hôte à formuler une offre de rachat de ses « programmes commerciaux » dès la phase de candidature.

Ces trois « programmes commerciaux » sont :

- ◆ le « Sponsorship Programme » (le programme « Partenariats » avec les sponsors officiels de l'évènement) ;
- ◆ l'« Hospitality and Official Travel Programme » (le programme d'« Hospitalités et Voyages » qui associe des prestations de voyage, d'hébergement et d'accueil aux billets) ;
- ◆ le « Merchandising and Licensing Programme » (le programme de création et de ventes de produits et de services dérivés, sous licences).

World Rugby a intégré cette possibilité dans le dossier de candidature²⁸ à déposer par les fédérations candidates à l'organisation de la coupe du monde 2023. L'offre de rachat devait se faire en deux temps :

- ◆ au 1^{er} juin 2017, dans le dossier de candidature ;
- ◆ au 31 août 2017 (date repoussée par la suite au 13 septembre 2017) à travers la signature du contrat de rachat et l'apport des garanties.

Pour ce qui est des programmes de « Partenariats », la stratégie commerciale de RWCL sera différente pour 2023 de celle d'une gestion directe de l'ensemble des *sponsorings* par RWCL mise en œuvre au titre de la tenue de la Coupe du Monde de Rugby 2019 au Japon ainsi que des précédentes, pour les raisons suivantes rappelées par la FFR dans sa réponse à la mission :

- ◆ « les programmes de partenariat développés par RWCL et/ou leur agence commerciale entraînent assez fréquemment en concurrence directe avec les programmes commerciaux des fédérations hôtes, ce qui, outre le manque de lisibilité pour le grand public, était de nature à avoir une incidence financière négative sur des investissements de partenaires de ces fédérations ;
- ◆ ce programme commercial au final ne regroupait que les entreprises du pays concerné (à titre d'illustration, la SNCF, la Société Générale, la GMF, Orange, EDF en 2007) et ne donnait pas une vraie dimension internationale au programme commercial ;
- ◆ les évaluations des produits ou échanges de marchandises incluses dans les contrats de partenariat faisaient souvent l'objet de discussions et de négociations et pouvaient être incompatibles avec les AO que devait pourtant mettre en place le Comité d'Organisation Local ».

²⁸ Dossier de candidature, point 12.6 « Comme indiqué dans le guide des offres (p34), veuillez indiquer si vous souhaitez faire une offre financière pour les droits supplémentaires spécifiés qui peuvent être acquis par l'entité organisatrice. Veuillez indiquer clairement les droits que vous souhaitez acquérir, votre raison d'être, votre offre financière et toute hypothèse pertinente ».

Rapport

De ce fait, le programme « Partenariats » proposé au rachat ne concerne pas les sponsorings mondiaux dont RWCL garde la gestion (et donc le profit, en sus de la redevance de la fédération hôte et du rachat des programmes commerciaux).

La FFR a respecté le calendrier et répondu aux exigences de World Rugby :

- ◆ dans son dossier de candidature remis le 1^{er} juin 2017, la FFR a présenté les offres et produits imaginés dans le cadre des 3 programmes « hospitalités », « partenariats », « produits dérivés et sous licences » au sein de son dossier technique. La FFR a également remis un document présentant les offres financières de rachat de ces trois programmes ;
- ◆ le 13 septembre 2017, la FFR a retourné à World Rugby le contrat de rachat du programme « Hospitalités et Voyages », le contrat de rachat du programme « Partenariats », la lettre de garantie et les statuts du GIE.

L'Irlande et l'Afrique du Sud ont également formulé des offres de rachat des programmes commerciaux.

Postérieurement à la remise des offres, RWCL a décidé de retirer de son offre de rachat le programme « Produits dérivés et sous licences ».

La FFR a fourni les informations suivantes issues du « Rapport de recommandation », établi par World Rugby à l'issue de l'examen par ses soins des offres des 3 fédérations candidates pour les deux programmes restants :

Tableau 21 : Offres de rachat des programmes commerciaux

	France	Irlande	Afrique du Sud
Partenariats	£30 million (garanti par la FFR)	£45 million (garanti par l'IRFU)	(pas d'offre)
Hospitalités et voyages	£72 million (garanti par la FFR et Sodexo)	£25 million (garanti par Sodexo et STH)	£34,7 million (garanti par l'État)

Source : FFR à partir du rapport de recommandations de World Rugby.

Les valorisations des trois fédérations candidates sont différentes. Elles sont notamment liées :

- ◆ aux ressources et aux stratégies des opérateurs économiques sponsors (pour le programme « Partenariats ») ;
- ◆ au contenu de l'offre, c'est-à-dire au nombre de « packages hospitalités » qui peuvent être proposés en fonction des capacités et caractéristiques des salons et des loges existants dans les stades (pour le programme « Hospitalités et voyages »).

La FFR avait, en outre, fait, dans son dossier initial, transmis le 1^{er} juin 2017, une offre relative au « Produits dérivés et sous licence » d'un montant de 7,5 millions de livres, portant, à l'époque, le montant total de son offre commerciale à 109,5 millions de livres²⁹. Comme mentionné, World Rugby a, ultérieurement, pris la décision de ne pas donner suite à la proposition d'offre de rachat de ce programme.

²⁹ 30 M€ pour le « Sponsorship Programme » + 72 M€ pour le « Hospitality and Official Travel Programme » + 7,5 M€ pour le « Merchandising et licensing Programme ».

Rapport

La proposition française est donc, au total, d'un montant significativement supérieur à celles formulées par les Irlandais et surtout les Sud-Africains. La différence se fait sur le programme « Hospitalités et voyages » pour lequel la proposition française dépasse très largement celle de ses concurrents, alors que le programme « Partenariats » de la fédération irlandaise devançait celui de la FFR. Ce sont les caractéristiques et les potentialités des stades français en termes de développement d'hospitalités (et donc de rentabilité commerciale) qui ont fait la différence.

À noter par ailleurs la présence dans les offres irlandaise et française de la SODEXO (mais pour des montants d'« Hospitalités / voyages » allant de 1 à 3).

3.1. Les modalités de la prise de décision de création d'un GIE par les instances délibératives de la FFR

La FFR conserve en direct la gestion du programme « Partenariats », pour la part nationale que World Rugby a cédée ; et doit donc trouver des sponsors à hauteur de sa proposition de rachat (cf. 3.2.1).

Pour le programme « Hospitalités et voyages », la mission a saisi la fédération française de rugby (FFR) d'un ensemble de questions³⁰ relatives à la création, à son initiative, d'un groupement d'intérêt économique (GIE)³¹ pour sa gestion.

3.1.1. La consultation du bureau fédéral et du comité directeur

RWCL a prorogé la date de validité des offres de rachat du programme commercial « Hospitalités et Voyages » du 31 août au 13 septembre 2017 afin de mieux tenir compte des contraintes liées à la période de vacances.

La réunion du Bureau de la FFR tenue le 8 septembre 2017 a permis une validation des offres de la FFR et de ses engagements dans le GIE. Lors de cette réunion du bureau fédéral, les 5 résolutions adoptées constituent, à l'analyse de son procès-verbal, des enregistrements de décisions antérieurement actées.

³⁰ Elle a, à cet effet, transmis à la FFR un questionnaire constitué de 38 questions regroupées autour de 10 thèmes principaux. La présente note intègre, dans ses constats, analyses et observations, le retour effectué par la fédération, ainsi que les précisions complémentaires apportées par la FFR notamment à l'occasion de la réunion organisée à Bercy le 22 février 2018. Le questionnaire et les réponses seront adressés à la DIGES.

³¹ La dénomination retenue pour le GIE est « Rugby Hospitalités et Voyages » (RHT).

Rapport

Encadré 4 : Extraits du procès-verbal de la réunion du bureau fédéral du 8 septembre 2017

« 2. Constitution du GIE RWC23 et mesures financières associées aux cautions RWC23

En juin 2017, la FFR a présenté officiellement sa candidature à l'organisation de la coupe du monde de rugby 2023 auprès de la fédération internationale, World Rugby. La décision d'attribution de l'organisation de cette compétition sera annoncée par World Rugby le 15 novembre 2017.

Parallèlement à cette candidature, la FFR et ses partenaires ont souhaité se porter acquéreuses auprès de World Rugby du programme commercial « hospitalités », c'est-à-dire du droit de promouvoir et de commercialiser des billets donnant accès aux matchs de la coupe du monde de rugby 2023 accompagnés de prestations de services (restauration, accueil, hébergement, etc.), et ce, dans l'hypothèse où la candidature de la France à l'organisation de la coupe du monde 2023 serait retenue.

Le coût de ce programme « hospitalités » est de 82,8 millions d'euros. Les négociations pour l'acquisition de ce programme ont pour échéance le 31 août 2017.

Pour maximiser leurs chances d'acquiescer ce programme, la FFR et Sodexo ont souhaité créer un groupement d'intérêt économique afin de présenter une offre commune à World Rugby.

Par l'intermédiaire du GIE, la FFR cherchera à (i) accroître ses revenus tirés de l'organisation de cette compétition, (ii) développer une offre attractive de parrainage autour de la coupe du monde 2023 en y incluant des hospitalités au bénéfice des parrains de l'événement (iii) participer à la commercialisation des hospitalités et (iv) participer in fine au développement du rugby en France.

Résolution n°1 : Le Bureau Fédéral de la FFR autorise à l'unanimité purement et simplement la régularisation des statuts d'un groupement d'intérêt économique dénommé « RUGBY HOSPITALITÉS ET VOYAGES » avec la société SODEXO SPORTS ET LOISIRS afin de se porter acquéreur conjointement auprès de RUGBY WORLD CUP LIMITED du programme commercial « hospitality and travel » pour promouvoir et commercialiser des billets donnant accès aux matchs de la coupe du monde de rugby 2023 accompagnés de prestations de services, le tout dans les conditions figurant au projet de statuts demeuré joint et annexé au présent procès-verbal et communiqué lors de la convocation dudit bureau.

Résolution n°2 : Le Bureau Fédéral de la FFR autorise à l'unanimité la domiciliation du groupement d'intérêt économique « RUGBY HOSPITALITÉS ET VOYAGES » en son siège social sis à MARCOUSSIS (91460) 3/5 rue Jean de Montaigne.

Résolution n°3 : Le Bureau Fédéral de la FFR accepte à l'unanimité que celle-ci soit désignée en qualité d'administrateur du groupement d'intérêt économique « RUGBY HOSPITALITÉS ET VOYAGES » aux termes des statuts constitutifs, avec la société SODEXO SPORTS ET LOISIRS, et de désigner comme représentant permanent personne physique de la FFR prise en sa qualité d'administrateur Monsieur Thierry MURIE né à BRIVE-LA-GAILLARDE (19) le 06/11/1961, de nationalité française, demeurant à TOULON (83000) au 8 Chemin Aviateur Paul Gayraud.

Résolution n°4 : Le Bureau Fédéral de la FFR accepte à l'unanimité que soient nommés pour le groupement d'intérêt économique « RUGBY HOSPITALITÉS ET VOYAGES », aux termes des statuts constitutifs, en qualité de contrôleur de gestion et contrôleur de comptes, respectivement, Monsieur Alexandre MARTINEZ (né le 11 octobre 1952 à Albi, de nationalité française, demeurant 20, rue Lamartine - 31850 Montrabé) et Monsieur Laurent MALCUIT (né le 5 juin 1967 à Besançon, de nationalité française demeurant 38 rue Louise Michel - 78800 Houilles).

Résolution n°5 : Le Bureau Fédéral de la FFR donne tous pouvoirs à Monsieur Thierry MURIE, à l'effet de régulariser au nom et pour le compte de la FFR les statuts constitutifs du groupement d'intérêt économique « RUGBY HOSPITALITÉS ET VOYAGES », aux clauses et conditions stipulées dans le projet définitif de statuts communiqué en vue de l'adoption des présentes résolutions, avec faculté de substitution le cas échéant, tant en ce qui concerne sa mission de représentant de la FFR pour la signature des statuts constitutifs que sa mission de représentant permanent de la FFR prise en sa qualité d'administrateur du groupement d'intérêt économique ; pouvoir étant donné de façon générale dans les cadres des deux missions confiées pour faire le nécessaire, signer tous actes et documents, procéder à toute délégation de pouvoir, dans le but de l'immatriculation du groupement d'intérêt économique et de la réalisation de cette opération.

Source : FFR.

Ce procès-verbal de la réunion du Bureau fédéral du 08 septembre 2017 ne fait pas mention d'échanges et/ou de questions liés à la présentation de ces différentes résolutions.

Rapport

Par ailleurs, le procès-verbal de la réunion du comité directeur du 22 septembre 2017 n'évoque pas la création du GIE, alors même qu'il consacre un long développement aux engagements souscrits par la fédération vis-à-vis de la Caisse des Dépôts et Consignations et de la Société Générale en matière de garanties. Il mentionne que « *Le CD approuve (25 voix Pour, 2 Contre) les PV des réunions suivantes (soit ceux de 10 réunions du bureau fédéral et une réunion du comité directeur portant sur la période du 10 avril au 15 septembre 2017).* »

Il est exact que, formellement, le bureau fédéral a, lors de sa séance du 08 septembre 2017, validé les offres et engagements de la FFR dans le GIE et que le procès-verbal de cette réunion a, par ailleurs, fait l'objet d'une communication et d'une approbation par le Comité Directeur lors de sa séance du 22 septembre 2017. Mais sur le fond, cependant, des questions et des échanges entre élus de la FFR et leur traduction écrite dans les procès-verbaux des réunions correspondantes des instances fédérales auraient été opportuns sur un sujet d'une telle importance.

La mission a sollicité la FFR pour mieux comprendre pourquoi, en regard de l'importance et des conséquences de la décision à arrêter, ni le bureau fédéral, ni le comité directeur n'ont été réunis (y compris en consultant ses membres en visio-conférence) entre la mi-juillet et la fin août 2017 -d'autant que la première réunion sur le sujet des « Hospitalités » date du 28 février 2017-.

La FFR lui a répondu que « *du 28 février à la fin du mois d'août (2017), ce ne sont que des études, échanges et négociations avec RWCL tant sur le contenu que sur la forme du contrat et des garanties qui ont été menés* ».

À l'appui la FFR a fourni un calendrier détaillé de la période allant de juin à la fin de l'année 2017 lié au programme « Hospitalités et Voyages » :

Schéma n° 1 : Calendrier d'élaboration de l'offre de rachat du programme « Hospitalités et voyages »

Jun	Juillet	Août	Septembre	Octobre	Novembre	Novembre
▲ 01/06 Proposition de rachat du programme commercial Hospitalités lors du dépôt du dossier de candidature	▲ 30/06 Courrier de World Rugby ouvrant les négociations avec #FRANCE2023	▲ 13/07 Proposition de l'avocat de constituer un GIE	▲ 08/09 Présentation au Bureau Fédéral : autorisation de créer le GIE et choix des administrateurs		▲ 15/11 Attribution de la Coupe du monde de Rugby à la France	
	▲ 18/07 Réunion avec WR pour négocier les contrats et préciser les garanties	▲ 28/07 Envoi d'une première version draft du contrat Hospitalités et Voyages	▲ 12/09 Dépôt des statuts du GIE en cours de constitution devant le notaire			▲ 07/12 Signature du contrat de rachat du programme Hospitalités et Voyages par WR
	▲ 22/08 Retours et commentaires de #FRANCE2023 à WR sur le contrat Hospitalités et Voyages	▲ 25/08 Autorisation (par mail) de WR de prolonger la date de validité des offres au 13 septembre	▲ 13/09 Envoi du contrat signé par le GIE et des statuts du GIE	▲ 15/09 Immatriculation officielle du GIE		
			▲ 22/09 Présentation au CoDir : validation des décisions prises par le Bureau			

Source : FFR.

Lors des entretiens avec la mission, les responsables de la candidature ont noté que les membres du bureau fédéral et du comité directeur n'ont probablement pas appréhendé le dossier de la création du GIE comme un sujet très important, peut-être parce qu'on était à une période où leur attention était surtout concentrée sur celui de la réforme territoriale (création des nouvelles ligues régionales, composition des instances de gouvernance,...).

Rapport

3.1.2. Les raisons du choix de créer un GIE pour gérer la partie « Hospitalités »

Le cabinet juridique mandaté par la FFR (cf. PJ 16) a étudié l'option alternative d'une société par actions simplifiée (SAS), solution qui avait été retenue pour l'Euro 2016, mais a privilégié la création d'un GIE compte-tenu notamment des exigences de World Rugby.

Ce choix du GIE s'explique par la nécessité d'apporter une garantie à World Rugby (cf. PJ 17) : il présente l'avantage de ne pas nécessiter de capital social, d'offrir directement une forte garantie à ses créanciers, dans le cas d'espèce à World Rugby, puisqu'il y a responsabilité indéfinie et solidaire des membres.

Ainsi, la formalisation d'une garantie (de type garantie bancaire ou publique) n'était plus nécessaire pour World Rugby. A l'inverse, si c'était #FRANCE2023 qui était partie au GIE, une garantie publique aurait été requise.

3.2. Les principales caractéristiques du GIE « Rugby Hospitalités et voyages »

3.2.1. Le périmètre d'intervention du GIE ne couvre pas le programme des partenariats

L'extrait Kbis, établi par le greffe du Tribunal de commerce d'Evry, mentionne, s'agissant des « Renseignements relatifs à l'activité et à l'établissement principal » sous la rubrique « Activité(s) exercée(s) : « *Evénementiel rugby. Commercialisation et distribution de produits d'hospitalités et de voyages relatifs à la coupe du monde de rugby 2023. Vente de produits et services* ». Interrogée sur ce point par la mission, la FFR a indiqué que « *Le GIE n'a pour vocation que de gérer et d'exploiter le programme « Hospitalités et Voyages » dans le cadre de son contrat signé avec World Rugby et donnant les droits suivants : Hospitalité, prestations de voyage, droits de restauration et droits relatifs à la banque officielle d'hébergements* ».

Au-delà des droits « d'hospitalité et voyages », La FFR a racheté le programme « Partenariats » pour un montant de £30 millions. Cependant, le GIE qu'elle a constitué avec SODEXO n'est en rien impliqué dans la mise en œuvre de celui-ci ; il en est d'ailleurs de même du comité d'organisation #FRANCE2023.

La FFR devra, en conséquence, être en capacité de collecter 30 millions de livres (environ 34,2 M€), à verser à WRCL, auprès des « partenaires officiels » (« Official Sponsors ») et des fournisseurs officiels (« Tournament Providers » et « « Tournament Suppliers »), sachant qu'elle ne pourra pas s'adresser aux partenaires de rang mondial (« Worldwide partners »), « chasse gardée » de World Rugby. Pour les partenaires officiels, le ticket d'entrée devrait être de l'ordre de 5 à 7 M€ ; il serait de l'ordre de 500'000 € à 2/3 M€ pour les fournisseurs officiels. Ce sera un vrai défi pour la FFR en regard, d'une part, des montants fixés et, d'autre part, de la proximité des dates de tenue des Jeux Olympiques et Paralympiques de Paris. D'où la volonté exprimée par la FFR et les responsables de la candidature de s'engager très tôt dans ce processus.

3.2.2. La durée de vie du GIE

Le terme du GIE a, aux dires de la FFR, été fixé au 15 septembre 2024 pour :

- ♦ « *assurer la clôture des comptes du GIE ;*
- ♦ *gérer les éventuels contentieux qui pourraient intervenir (liés à la commercialisation de package hospitalité par des agences ou sous-agences) ».*

Ce terme de rigueur identifié à une année après la fin de la compétition est cohérent avec les pratiques observées pour d'autres grands événements sportifs internationaux.

Rapport

La durée du groupement (7 ans) peut, cependant, aux termes de l'article 1-5 des statuts du GIE, par décision de l'assemblée générale extraordinaire des Membres, être prorogée une ou plusieurs fois dans les conditions légales.

3.2.3. Les membres du GIE

Le lancement officiel, le 02 mars 2017, de l'étude du rachat du programme « Hospitalités » associait le consortium du Stade de France et les sociétés Sodexo et Lenôtre à la FFR.

Au stade de « *discussions plus poussées conduites en juillet et août 2017* », la société Lenôtre a disparu de la liste des structures initialement (mars) concernées. Questionnée sur ce point, la FFR a indiqué que « *Lenôtre a été racheté en 2011 par le Groupe Sodexo et fait partie de son « offre prestige ». Sodexo étant membre du GIE, il n'était ni utile ni opportun que Lenôtre le soit également* ».

Le consortium du Stade de France s'est retiré le 07 septembre 2017 (soit la veille de la réunion du bureau de la FFR et 6 jours avant le terme imparti pour le dépôt du dossier dans sa partie commerciale), alors même qu'il avait négocié sa participation au GIE pendant 6 mois.

Interrogé sur ce point par la mission, la FFR a indiqué que « *La proposition de « l'outil GIE » a été présentée au Stade de France au mois de juillet (2017). Les statuts ont été discutés au cours de l'été (2017). Un dossier a également été instruit par le Stade de France pour présenter le GIE à son comité d'engagement.*

Le comité d'engagement du Stade de France a fait connaître, le 7 septembre (2017), qu'il ne souhaitait pas valider la participation du consortium du Stade de France au GIE. En effet, il a estimé que le Stade de France ne disposait pas d'assez de certitudes d'ici à 2023 :

- ◆ *compte-tenu des investissements à réaliser au sein du Stade de France en vue des Jeux Olympiques et Paralympiques de Paris en 2024 et non prévus par le Consortium, le Stade de France n'a pas de visibilité sur la poursuite de son activité à l'horizon 2024 (et par conséquent à l'horizon 2023) ;*
- ◆ *compte-tenu de la renégociation et de la poursuite (ou non) de sa convention avec la FFR, le Stade de France n'était pas non plus en mesure de s'engager ».*

Le GIE a donc été formé entre les seules FFR et SODEXO³².

Les droits des Membres sont représentés par des parts sans valeur nominale. En représentation de ces droits sont créées 100 parts attribuées aux deux membres du groupement (FFR, 50 parts, et SODEXO, 50 parts). Ces parts sont cessibles, mais toute cession de parts envisagée par un Membre à un autre Membre ou à un tiers est soumise à l'agrément préalable des autres Membres.

Néanmoins SODEXO pourra librement céder tout ou partie de ses parts à une entité membre du groupe SODEXO, sans qu'aucun agrément ne soit requis. Le groupe SODEXO est défini comme étant toute société ou entité, présente ou à venir, que SODEXO SA contrôle ou viendrait à contrôler, directement ou indirectement au sens de l'article L.233-3 du code du commerce.

³² Ou plus exactement la SODEXO SPORTS ET LOISIRS, désignée, dans l'acte constitutif du GIE signé devant notaire le 12 septembre 2017, « SODEXO ».

3.2.4. Les modalités d'administration du groupement

Le GIE est administré par un conseil d'administration composé de 2 administrateurs, choisis parmi les membres du groupement ou en dehors d'eux. Leurs fonctions sont incompatibles avec celles de contrôleur de gestion ou de contrôleur des comptes. Ces fonctions seront exercées à titre gratuit, même si chacun pourra obtenir, sur présentation de justificatifs, le remboursement des frais raisonnables exposés dans le cadre de l'accomplissement de son mandat.

Le Bureau Fédéral a désigné, au cours de sa réunion du 08 septembre 2017, messieurs Thierry MURIE et Alexandre MARTINEZ, en qualités respectives d'administrateur membre du GIE et de contrôleur de gestion au titre de la FFR. Aucune information particulière n'est avancée dans les PV sur les raisons qui ont présidé à ces propositions de noms. Au cours des entretiens avec la mission, les responsables de la candidature ont indiqué qu'« *il s'agit de membres du comité directeur qui, au-delà de leurs mandats électifs fédéraux, ont exercé des responsabilités dans le monde de l'entreprise* ».

Le CA peut confier des missions spécifiques à des administrateurs, ces missions ne pourront être rémunérées.

Le CA ne délibère valablement qu'à la condition que l'ensemble des administrateurs soient présents, représentés ou consultés. Les décisions ordinaires sont prises à la majorité des voix des administrateurs présents, représentés ou consultés, les voix des administrateurs étant réparties comme suit : FFR, 55 voix ; SODEXO, 45 voix. Cette répartition a été retenue à la demande de World Rugby qui entendait que la fédération sportive nationale détienne la majorité des voix.

Certaines décisions qualifiées de « stratégiques » nécessitent toutefois une majorité des $\frac{3}{4}$ des administrateurs présents, représentés ou consultés : adoption du budget annuel ; autorisation de toute décision ou engagement venant modifier ou susceptible de modifier le « Business Plan » ou le budget annuel ; autorisation de tout engagement excédant 10.000 € et non spécifiquement identifié au budget annuel ; autorisation de tout engagement excédant 50.000 € ; autorisation de toute convention conclue entre le groupement et la FFR ; désignation du président du groupement ;... Certaines décisions nécessitent (Art.4-2-11) l'unanimité des administrateurs présents, représentés ou consultés : engagement contractuel du groupement avec un tiers pour un montant supérieur à 500.000 € (y compris, notamment, le contrat d'acquisition du programme « Hospitality and Travel » auprès de RWCL).

Aux termes de l'article 4-2-15 des statuts du GIE, « *le président peut également nommer, après autorisation du CA, un ou plusieurs directeur(s), chargé(s) d'une mission technique au sein du groupement, mais sans pouvoir d'engager le groupement vis-à-vis des tiers. Ceux-ci peuvent assister aux réunions du CA, avec voix consultative* ».

3.2.5. Les ressources du GIE

En regard du caractère imprécis sur ce point des documents fournis par la FFR, la mission lui a demandé, d'une part, quelles sont ou seront les ressources humaines (au-delà des concours apportés par la FFR et SODEXO) et matérielles du GIE, d'autre part, si le GIE embauchera du personnel salarié et s'il aura recours à des prestations d'expertise, enfin, si la mise à disposition de locaux au bénéfice du GIE par la FFR et/ou la SODEXO présente (ou non) un caractère payant.

Dans sa réponse relative aux (éventuelles futures) ressources humaines, la FFR a « *renvoyé au document présentant le programme « Hospitalités et Voyages » qui fait apparaître, en page 8 (« dépenses per package sold »), une ligne intitulée « commercial fees » (établie à hauteur de 12% = de la valeur de chaque package).*

Rapport

Cette ligne nous permet d'identifier les coûts associés à la commercialisation des packages « Hospitalités et Voyages ». Mais à ce stade, le GIE n'a pas tranché s'il ferait appel à des ressources en interne ou des prestataires commerciaux extérieurs (voire cumuler les deux options) ».

S'agissant de la mise à disposition de locaux au bénéfice du GIE, la réponse a été que « *cette mise à disposition n'est pas payante*³³. *L'adresse de Marcoussis a été donnée pour le siège du GIE* ».

L'article 2-1-1 des statuts du GIE indique que le groupement est constitué sans capital. Toutefois, par décision collective extraordinaire, les membres du groupement pourront décider la constitution d'un capital (dont ils fixeront le montant, ainsi que les modalités de souscription) (Art.2-1-2).

Les ressources (ne) sont, aux termes des statuts du GIE (Art.2-1-3), constituées (que) des cotisations annuelles et des contributions des membres (sur décision de l'AGE pour pallier les pertes éventuelles du groupement).

Aux termes des statuts du GIE (Art.7-3-1 et 7-3-3) les résultats positifs ou négatifs de l'exercice deviennent, dès qu'ils sont constitués, la propriété ou la charge des Membres du groupement, dans les proportions suivantes : FFR, 50 % ; SODEXO, 50 %. En cas de résultat négatif de l'exercice, chaque membre pourra être tenu, si l'assemblée générale le décide, de verser dans la caisse du groupement et dans le délai de 6 mois du jour de la date de l'assemblée ayant approuvé les comptes une somme égale au montant de la perte à sa charge (mais un résultat négatif peut être reporté à nouveau, sous réserve que la trésorerie permette la poursuite de l'exploitation).

3.3. Les prestations d'hospitalité commercialisées par le GIE

3.3.1. La détermination du nombre d'« *hospitality packages* » (336.936)

Le nombre de prestations d'hospitalités a déterminé le montant de la proposition de rachats des droits, et conditionne la rentabilité future du GIE. La FFR a indiqué à la mission que « *Le nombre de « packages hospitalités » n'a pas été déterminé en fonction d'autres grands événements sportifs internationaux. Il s'appuie sur l'offre d'Hospitalités existantes (salons, loges...) au sein des stades sélectionnés* ».

Les stades d'accueil ont été, pour la quasi intégralité d'entre eux, rénovés à l'occasion de l'EURO 2016³⁴. De ce fait, la capacité en termes d'hospitalités en France est importante et est très largement supérieure à celle de ses deux concurrents, l'Irlande et l'Afrique du Sud, et ne nécessite que des travaux d'aménagement (« *overlay* »).

Chacun des stades propose(ra) environ 10 % des places en hospitalités au sein du stade.

³³ La mission a demandé que l'administration soit destinataire de la convention de mise à disposition de locaux, car, même dans le cas où elle présente un caractère gratuit, elle doit être formalisée par écrit, après avoir été soumise aux instances statutaires compétentes de la fédération.

³⁴ Si seuls des aménagements mineurs ont été apportés au Stade de France (Saint-Denis), les neuf autres stades de l'Euro 2016 ont fait l'objet de programmes de rénovation ou de construction pour un montant de 1,919 Md€ HT. Ce coût comprend les dépenses d'investissement directement consacrées aux stades (1,67 Md€) et des dépenses d'infrastructures (aménagements extérieurs, dessertes en transports, parkings, programmes, immobiliers annexes, etc.) indispensables à leur accès pour 244 M€. Cour des comptes « Les soutiens publics à l'EURO 2016 en France. Quels retours d'expérience pour les pouvoirs publics ? » Rapport thématique - Septembre 2017.

Rapport

Tableau 22 : Nombre de places d'hospitalités des stades d'accueil de la coupe du monde

Match Venues can sell 336 000 VIPs over EWC 2023 with only 27% of suites to be built (overlay)								
	Match Venue	Hospitality Village capacity	Net Boxes capacity	Net Hospitality suites seated dinner (TCP and sponsors deducted)	Net Hospitality suites 50% cocktail 50% seated	Net capacity 50% cocktail 50% seated	Games	Total Hospitality 50% cocktail 50% seated
		A	B	C	D	E=A+B+D	F	E x F
Final	SAINT-DENIS	10,000	2,345	3,280	4,264	16,609	10	16,609
1/4 Final	MARSEILLE	-	1,062	4,085	5,311	6,373	6	38,235
Cat A	LYON	-	1,434	3,496	4,545	5,979	5	29,894
Cat A	LILLE	-	1,338	4,452	5,788	7,126	5	35,628
Cat B or C	SAINT-ETIENNE	-	364	2,372	3,084	3,448	4	13,790
Cat B or C	BORDEAUX	-	857	2,400	3,120	3,977	5	19,885
Cat B or C	NANTES	1,000	172	995	1,294	2,466	4	9,862
Cat A or B	NICE	-	440	1,922	2,499	2,939	4	11,754
Cat B or C	TOULOUSE	1,000	391	745	969	2,360	5	11,798
	Total	12,000	8,403	23,747	30,871	51,274	48	336,936

Source : FFR, dossier de candidature.

3.3.2. La répartition des offres entre « cocktail » et « places assises »

Les places des hospitalités peuvent s'accompagner d'un cocktail ou d'un repas assis. La FFR a indiqué que « le pourcentage 50 % « cocktail » et 50 % « seated » a été construit dans le cadre des ateliers (organisés à partir de février 2017 avec le Stade de France, Sodexo et Lenôtre) en tenant compte de deux objectifs :

- ◆ proposer un nombre important de « packages hospitalités ». Dans le cadre des cocktails, un nombre plus important de personnes peut être accueilli car les intéressés se tiennent debout ;
- ◆ valoriser les packages grâce à une offre plus premium et plus dans l'esprit du rugby. Les repas assis sont plus consommateurs d'espaces et correspondent davantage aux habitudes des invités dans le cadre des hospitalités rugby ».

L'éventualité d'« inside lounges-cocktail » (loges fermées avec cocktail) n'a pas été retenue. Questionnée sur ce point par la mission, la FFR a indiqué que « l'offre « Inside Lounges – cocktail » n'a pas été retenue même si elle a été étudiée. En effet, compte tenu des hypothèses prises (60 % de taux de remplissage), il était plus judicieux de réserver les loges du stade pour des repas assis et non pour des cocktails debout. Dans notre cas, nous n'étions pas dans une situation où nous devons gagner de l'espace pour accueillir encore plus d'invités.

Par conséquent, les 75 681 packages hospitalités au sein de l'offre « Inside Lounges – Diner » ne concernent que des formules de repas assis dans des salons du stade ».

Rapport

Le détail des offres et le nombre de packages vendus associés a été fourni par la FFR à la demande de la mission :

Tableau 23 : Répartition par formules des packages « Hospitalités »

Offres / produits	Nombre de packages vendus
Private boxes	31 561
Inside Lounges - Diner	75 681
Outside Lounges - Diner	34 750
Total de de formules « Diner »	141 942
Inside Lounges - Cocktail	-
Outside Lounges - Cocktail	34 750
Total de de formules « Cocktail »	34 750
Total de formules	176 692

Source : FFR.

3.4. Les modalités de relations envisagées entre le GIE et les sites d'accueil en matière d'hospitalités

Ce sujet doit être appréhendé en prenant en considération le fait que le comité d'organisation (sous forme de GIP si la recommandation de la mission est suivie) devrait accueillir, en son sein et dans sa gouvernance, des représentants des villes et métropoles hôtes (via le « club des sites d'accueil »).

Interrogée par la mission, la FFR a indiqué que « Dans le cadre de la Coupe du Monde 2007, plusieurs points de discussion avaient été ouverts entre les villes et le Comité d'Organisation, mais avaient fait l'objet d'échanges très tendus à l'époque. En cause, la position du Comité d'organisation, qui n'avait aucune maîtrise des espaces d'accueil (loges, salons de réception...), cédés par RWCL à une société anglaise – RTH – qui n'avait nul intérêt à négocier avec les villes. Dans le cadre de la Coupe du Monde 2023, le Comité d'Organisation sera propriétaire de ces espaces, et pourra donc discuter en toute indépendance avec les villes et les collectivités territoriales, ainsi qu'avec leurs partenaires ».

La « propriété » du comité d'organisation ainsi postulée sur des espaces (implantés dans des stades propriétés pour la plupart d'entre eux de collectivités territoriales) pourrait, de l'avis de la mission, ne pas aller aussi simplement de soi avec les élus des métropoles et communes considérées et l'accès (aux) et la gestion des espaces pourraient ne pas être aussi « fluides » qu'envisagés. Les enjeux propres des villes d'accueil en matière d'hospitalités devront donc être pris en compte en amont de la commercialisation.

3.5. Les relations #FRANCE2023- GIE

Le comité d'organisation devra avoir une vision globale et pouvoir en temps réel être en mesure de disposer d'informations précises et actualisées portant sur toutes les facettes de l'événement et notamment de la billetterie, des taux de remplissage des enceintes, du niveau de satisfaction des spectateurs et des clients.

Aussi la mission a-t-elle interrogé la FFR sur la manière dont elle envisageait les relations entre le GIE et le comité d'organisation (supposé sous forme de GIP).

La FFR lui a répondu que « *Les principes de base qui vont guider les relations entre le GIP et le GIE sont les suivants :*

- ◆ *la création dans la politique de prix des billets de match, d'une « catégorie Or », intégrant un prix d'achat des billets associés aux prestations hospitalités très largement supérieur au prix de la « catégorie 1 » (26 % de plus pour les « billets Or » – 480 € pour le match d'ouverture – que le prix de « billets de catégorie 1 » – 380 € pour le match d'ouverture). Cette valeur ajoutée représente pour le GIP un surplus de 14,6 M€ et un chiffre d'affaires quasi-assuré de 56,4 M€ ;*
- ◆ *le GIE paiera au GIP une « redevance » à identifier en termes de pourcentage sur chaque package vendu pour l'utilisation des locaux qui seront mis à disposition du GIP dans chaque stade³⁵ ;*
- ◆ *le GIE sera également l'acteur phare de la vente de billets à l'étranger et sur le territoire français, en plus d'autres prestations (hôtellerie, vols, etc.). Ce projet représente potentiellement, au travers des agences de voyages officiels et de leurs agents, entre 150 000 et 250 000 billets de match ».*

Pour concrétiser cette nécessaire cohérence d'actions entre le GIE et #FRANCE2023, la FFR prévoit que les deux entités soient implantées dans les mêmes locaux³⁶.

3.6. La performance attendue du GIE et l'affectation des résultats

La mission a exprimé auprès de la FFR des demandes de précisions portant :

- ◆ sur la redevance à payer par le GIE au GIP (modalités de détermination du pourcentage évoqué et donc montant(s) ;
- ◆ sur les articulations et complémentarités existant entre les résultats du GIP et ceux du GIE ;
- ◆ et si le profit du GIE pourrait à l'analyse de la FFR (dans la partie FFR de ce profit, cf. ci-dessous 3.6) être déversé sur le GIP.

³⁵ Lors des entretiens avec la mission, les responsables de la candidature ont indiqué que « *ce point sera acté dans le cadre de la finalisation de la convention GIP – GIE* ».

³⁶ Sans doute pas au siège de la FFR à Marcoussis, siège social des deux entités, pour des raisons de commodité.

Rapport

La fédération a indiqué dans sa réponse que « *La FFR s'est engagée dans le dossier de candidature à ce que l'ensemble des bénéficiaires de la Coupe du Monde soient entièrement consacrés au programme de développement du rugby, que ce soit au plan national ou local. Les bénéficiaires du GIP et du GIE seront donc entièrement consacrés à ces objectifs... Les profits rentreront dans le programme héritage de la Coupe du Monde de Rugby « Beyond 2023 », à savoir :*

- ◆ *mettre en œuvre des réformes de la FFR ;*
- ◆ *développer la pratique du rugby et l'acculturation aux valeurs du rugby avec les Ministères concernés ;*
- ◆ *Promouvoir et accompagner la pratique du rugby sur le territoire avec les collectivités hôtes ;*
- ◆ *Mettre en œuvre des actions internationales en faveur du développement et du rayonnement du rugby dans le monde.*

À ce stade, étant donné que le montant final du programme héritage est inconnu, des premières pistes et clés de répartition ont été évoquées dans le dossier de candidature (cf. PJ 18).

Le montant du profit attendu a été estimé à 17,3 millions d'euros, qui s'ajouteraient donc aux 68 M€ escomptés dans le périmètre du comité d'organisation. Pour ce qui est du caractère réaliste de l'estimation, la FFR (qui porte ce risque) a répondu que : « *L'appréciation de la FFR est positive :*

- ◆ *l'activité est à même à dégager un profit de 17,3 M€ soit une marge de 8 %, ce qui est bien et adapté à ce type d'activité ;*
- ◆ *cette activité gérée par le GIE et dans lequel la FFR est majoritaire permet également de sécuriser les recettes de billetterie ».*

En regard de la clef de répartition du profit retenue, le retour sur la FFR serait de 17,3 M€ / 2 soit 8,65 M€³⁷.

³⁷ Lors des entretiens avec la mission, les responsables de la candidature ont indiqué que les 20% figurant en regard de la ligne « Redistribution to World Rugby », mentionnés dans le tableau relatif à la répartition du programme Héritage (voir tableau en PJ 18), ne présentaient qu'un caractère purement prévisionnel et n'avaient aucune valeur d'engagement. Ce ne serait qu'une « simple hypothèse de travail », évoquée en phase de « dossier de candidature », n'ayant pas de validité juridique puisque ne figurant pas au nombre des dispositions retenues dans la version finale du *Host Agreement*.

Rapport

À Paris, le 12 mars 2018

L'inspecteur général des finances

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'L. VACHEY', with a long horizontal stroke extending to the left.

Laurent VACHEY

L'inspecteur général
de la jeunesse et des sports

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Thierry MAUDET', with a large circular flourish at the beginning.

Thierry MAUDET

ANNEXES

LISTE DES ANNEXES

ANNEXE I : LISTE DES PERSONNES RENCONTRÉES

ANNEXE I

Liste des personnes rencontrées

SOMMAIRE

1. CABINETS MINISTÉRIELS :	1
2. ADMINISTRATIONS :	1
3. FÉDÉRATION FRANÇAISE DE RUGBY :	1
4. CAISSE DES DÉPÔTS ET CONSIGNATIONS :	1
5. CLUB DES SITES D'ACCUEIL :	2

Annexe I

1. Cabinets ministériels :

- ◆ Amaury BODIN, conseiller technique au cabinet de Laura FLESSEL, ministre des sports
- ◆ Guillaume RAUFFET, conseiller technique au cabinet de Gérald DARMANIN, ministre de l'Action et des Comptes Publics
- ◆ Daniel ZIELINSKI, conseiller chargé de la jeunesse et des sports auprès du Premier ministre
- ◆ Cyril MOURIN, conseiller sports, JOP 2024, et engagement associatif auprès du Président de la République

2. Administrations :

- ◆ Jean CASTEX, délégué interministériel de la DIJOP - DIGES, accompagné de Luc ALLAIRE, adjoint du délégué interministériel et de Gilles JOHANNET, chargé de mission
- ◆ Xavier GIGUET, directeur du cabinet du Délégué Interministériel aux Grands Évènements sportifs
- ◆ Sébastien RAMONELL, directeur de projet JOP / direction des sports
- ◆ Philippe LONNE, sous-directeur (huitième sous-direction) de la direction du budget au ministère de l'action et des comptes publics,
- ◆ Salam HILAL, chef du bureau « sport, jeunesse et vie associative » 8 BCJS, direction du budget
- ◆ Pierre-Marie BAUDRY, adjoint au chef du bureau 8 BCJS
- ◆ Adrien BICHET, chef du bureau BEPII, direction du budget
- ◆ Fabien PERUS, adjoint au chef du bureau BEPII, direction du budget

3. Fédération française de Rugby :

- ◆ Claude ATCHER, chargé de la mise en place de la structure d'organisation
- ◆ Laurent GABBANINI, directeur général adjoint de la FFR
- ◆ Arnaud BRETON, conseil - cabinet Invictus
- ◆ Vincent GIRARDIN, conseil -cabinet Komox

4. Caisse des Dépôts et Consignations :

- ◆ Élisabeth VIOLA, Directrice des clientèles bancaires
- ◆ Cédric MARTIN, Directeur du département développement commercial (Direction des Clientèles Bancaires)
- ◆ Pierre VIOLAC, Directeur des risques et du contrôle interne de la Caisse des Dépôts et Consignations (Direction des Clientèles Bancaires)
- ◆ Virginie BAS, Responsable du secteur bancaire, financement et marchés de capitaux (Direction juridique et fiscale et des services associés)

5. Club des sites d'accueil :

- ◆ Georges KEPENEKIAN, Maire de LYON, président du club des sites
- ◆ Jean-Loup COLY, Chef de projet coupe du monde à la mairie de LYON

PIÈCES JOINTES

LISTE DES PIÈCES JOINTES

- Pièce jointe 1 : Lettre de mission
- Pièce jointe 2 : Note relative au statut et à la gouvernance du comité d'organisation en date du 9 février 2018
- Pièce jointe 3 : Garantie de la Société Générale relative au montant des dépenses opérationnelles du tournoi
- Pièce jointe 4 : Tableau des dépenses opérationnelles
- Pièce jointe 5 : Lettre signée du ministre du budget du 29 mars 2017
- Pièce jointe 6 : Article L. 755 septies du code général des impôts
- Pièce jointe 7 : Note de la direction de la législation fiscale
- Pièce jointe 8 : Acte de tarification du tournoi (version française)
- Pièce jointe 9 : Courrier du ministre de l'action et des comptes publics à la Caisse des Dépôts et Consignations
- Pièce jointe 10 : Procès-Verbal du Comité Directeur du 22 septembre 2017
- Pièce jointe 11 : Lettre du directeur général de la Caisse des Dépôts et Consignations relative aux conditions de la garantie
- Pièce jointe 12 : Lettre du 29 décembre 2017 du ministre de l'action et des comptes publics au directeur général de la Caisse des Dépôts et Consignations
- Pièce jointe 13 : Garantie de la Caisse des Dépôts et Consignations relative à la garantie de la redevance due à World Rugby
- Pièce jointe 14 : Texte de la convention constitutive du GIP proposé par la FFR
- Pièce jointe 15 : Extrait de la fiche n° 2 de la direction des affaires juridiques relative aux engagements des membres d'un groupement d'intérêt public et dispositions du modèle type de convention constitutive
- Pièce jointe 16 : Étude du cabinet juridique de la FFR relative à la création d'un GIE pour la gestion du programme « Hospitalités »
- Pièce jointe 17 : Lettre de mémorandum de l'avocat à World Rugby sur la garantie des membres d'un GIE
- Pièce jointe 18 : Projet de programme « héritage » de la coupe du monde de rugby (dossier de candidature)
- Pièce jointe 19 : Note de la direction des affaires juridiques du ministère de l'économie et des finances relative à la rémunération d'un président de GIP

PIÈCE JOINTE 1

Lettre de mission



LE MINISTRE DE L'ACTION
ET DES COMPTES PUBLICS

LA MINISTRE DES SPORTS

Paris, le **23 JAN. 2018**

à

Madame la cheffe du service de l'Inspection Générale des finances,
Monsieur le chef de l'Inspection Générale de la jeunesse et des sports

Objet : organisation de la coupe du monde de rugby masculine de 2023.

Le 15 novembre dernier, World Rugby a attribué à la France l'organisation de la coupe du monde de rugby masculine de 2023.

Cette décision confirme une fois de plus le savoir-faire reconnu de la France et son expertise incontestée dans l'organisation de manifestations sportives internationales. Au cours des vingt dernières années, notre pays a ainsi su démontrer une capacité réelle à organiser des événements viables financièrement, ce qui demeure plus que jamais un avantage compétitif valorisé par les organisations sportives internationales.

C'est pourquoi, dès le lancement de la candidature par la Fédération française de rugby, l'Etat a pleinement soutenu ce projet, en acceptant de lui apporter des garanties de différentes natures, qui ont contribué à emporter l'accueil de la compétition.

A la suite de cette attribution, il convient aujourd'hui de déterminer la place et le rôle de l'Etat dans l'organisation de cette compétition, que nous souhaitons exemplaire.

A l'instar de la mission menée par vos équipes sur les Jeux olympiques et paralympiques de 2024, nous souhaitons ainsi confier à l'Inspection Générale de la Jeunesse et des Sports (IGJS) et à l'Inspection Générale des Finances (IGF) une mission d'expertise sur la gouvernance et le financement des structures chargées de l'organisation de la Coupe du monde de rugby masculine de 2023.

Cette mission devra, d'une part, documenter les scénarii de gouvernance du comité d'organisation de la compétition et livrer des recommandations permettant la livraison de l'événement dans les meilleures conditions tout en préservant les intérêts de l'Etat.

Alors que la structuration du comité d'organisation de la compétition sous la forme d'un groupement d'intérêt public fondé par la FFR, les dix collectivités-hôtes et l'Etat a été fréquemment évoquée en phase de candidature, la mission interrogera la pertinence de ce choix ainsi que la place de l'Etat et, si l'utilité de sa présence était confirmée, la répartition des pouvoirs et des droits de l'Etat au sein de cette structure. En conséquence, elle émettra des recommandations sur les statuts de cet éventuel GIP et se prononcera également sur l'opportunité de la création d'un groupement d'intérêt économique pour la gestion de la billetterie de la compétition, telle qu'elle est actuellement envisagée par la FFR.

La mission devra, d'autre part, conduire une analyse du dossier de candidature et une contre-expertise du budget établi sous l'angle de la pertinence des prévisions de dépenses et de recettes. Cet examen permettra d'apprécier les risques associés aux engagements souscrits par le comité de candidature France 2023.

En conséquence, la mission proposera les mécanismes de mise en œuvre susceptibles de réduire ces risques éventuels, au regard notamment des études d'impact d'ores et déjà conduites, des prévisions macroéconomiques et du budget réalisé de la coupe du monde de rugby 2007.

Par ailleurs, la FFR a pu se prévaloir d'une garantie publique auprès de World Rugby et de ses futurs créanciers sur tout ou partie de son engagement de paiement des droits d'organisation de la compétition fixés à 120 M £ (environ 150 M €) en phase de candidature. Cette garantie, apportée par la Caisse des dépôts et consignations étant suspendue, vous examinerez les différentes options permettant à la FFR de maintenir cet engagement en cherchant à en limiter autant que possible l'impact sur les finances publiques. Vous pourrez notamment examiner la pertinence d'une garantie financière de l'Etat, d'un maintien d'une garantie par la CDC, ou toute autre solution alternative respectueuse de la réglementation européenne relative aux aides d'Etat.

Au regard de l'échéance imposée par le *Host Union Agreement*, nous vous prions de bien vouloir nous remettre un rapport intermédiaire relatif aux principes de gouvernance pour le 9 février au plus tard, afin que nous puissions engager la création du comité d'organisation de la coupe du monde de rugby 2023 conformément aux engagements contractuels de la FFR. Votre production finale devra nous être transmise au début du mois de mars 2018.

Nos administrations se tiendront à la disposition de la mission. Plus particulièrement, vous pourrez vous appuyer sur l'expertise et l'expérience de la Délégation Interministérielle aux Grands Evénements Sportifs (DIGES), qui pourra vous fournir des éléments de comparaison utiles avec d'autres événements sportifs organisés en France au cours des années précédentes, et en particulier de la coupe du monde de rugby masculine de 2007.

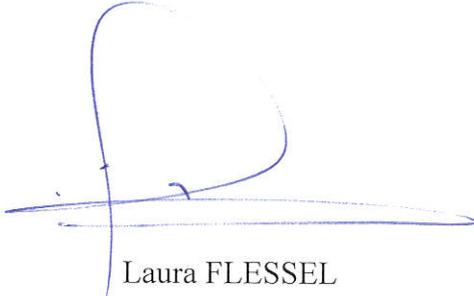
S'agissant de votre réflexion sur la gouvernance, et dans le but de mettre en œuvre une organisation respectant les plus hauts standards de transparence et d'intégrité, vous pourrez vous inspirer du travail mené par la Délégation interministérielle aux Jeux olympiques et paralympiques afin de rédiger les statuts du comité d'organisation des Jeux olympiques et paralympiques de 2024.

Informée du lancement de la mission, la fédération française de rugby se rendra disponible pour vous fournir l'ensemble des informations et documents qu'elle a produits au cours de la phase de candidature ainsi que de tous les éléments nécessaires à la réalisation de votre mission dans le délai imparti.

Enfin, vous consulterez utilement le club des sites d'accueil de la coupe du monde de rugby 2023, constitué sous forme d'association loi 1901, et qui regroupe les dix collectivités-hôtes de la compétition,



Gérald DARMANIN



Laura FLESSEL

PIÈCE JOINTE 2

**Note relative au statut et à la gouvernance
du comité d'organisation en date du
9 février 2018**



INSPECTION GÉNÉRALE
DES FINANCES

INSPECTION GÉNÉRALE
DE LA JEUNESSE ET DES SPORTS

Paris, le 9 février 2018

Note pour

M. le directeur du cabinet du ministre de l'action et des comptes publics et
Mme la directrice du cabinet de la ministre des Sports

Objet : mise en place et gouvernance du comité d'organisation de la coupe du monde masculine de rugby en 2023.

Par lettre en date du 23 janvier 2018, le ministre de l'action et des comptes publics et la ministre des sports ont chargé l'Inspection générale des finances (IGF) et l'Inspection générale de la jeunesse et des sports (IGJS) d'une mission conjointe relative à l'organisation par la France de la coupe du monde masculine de rugby en 2023.

Il était demandé aux inspections générales, pour le 9 février 2018, une première note relative à la gouvernance, via la mise en place d'un comité d'organisation. Dans un deuxième temps, les inspections doivent également traiter d'ici à fin février du budget de la coupe du monde, de la garantie publique sur la redevance due à la fédération mondiale World Rugby (« *Rugby World Cup limited* », RWCL), et de la mise en place d'un GIE pour la billetterie de l'évènement. Cette disjonction, nécessaire vue l'échéance du 15 février prévue par l'accord conclu entre la FFR et World Rugby (le « *Host Agreement* »), n'est pas idéale, les sujets du budget, du GIE, et de la garantie publique n'étant pas étrangers à la place de l'État dans l'organisation, donc à la forme juridique du comité d'organisation.

La gouvernance du GIE chargé des hospitalités, constitué à parité entre la FFR et la société SODEXO, ne peut notamment pas être disjointe de celle du comité d'organisation, dans la mesure où les prestations qu'il prendra en charge interfèrent avec l'organisation de la billetterie et que son résultat financier est lié à celui de la coupe du monde : la mission approfondira cette question dans son rapport final.

Vus les délais de production impartis pour ce premier document, les inspections générales se sont basées sur des entretiens avec les deux cabinets commanditaires (Action et Comptes Publics et Sports), ceux du Premier ministre et de la Présidence de la République, la direction du budget, le délégué interministériel aux Jeux Olympiques et Paralympiques (DIJOP) et aux grands événements sportifs ((DIGES), le président de l'association du club des sites d'accueil (Mr le maire de Lyon), les responsables intéressés de la caisse des dépôts et consignations¹ ainsi que sur les documents fournis par la fédération française de rugby et un entretien avec deux de ses dirigeants² et un consultant³, désignés par le président de la FFR. Ces délais n'ont pas permis de valider, à ce stade, les éléments juridiques avec la direction des affaires juridiques du ministère de l'économie et des finances⁴.

La mission s'est limitée à examiner, pour la forme juridique du comité d'organisation, l'alternative entre un groupement d'intérêt public et une association loi 1901, la forme d'une société anonyme (qui avait été celle retenue pour l'Euro 2016) n'étant souhaitée par aucune des parties⁵. La note annexée de la délégation interministérielle aux grands événements sportifs (DIGES) recense de façon plus exhaustive les différentes formules juridiques théoriquement possibles.

1. La France devait mettre en place le comité d'organisation des jeux à World Rugby d'ici au 15 février 2018.

Consécutivement à l'attribution à la France le 15 novembre 2017 de l'organisation de la coupe du monde, un accord (« *host agreement* ») a été conclu le 7 décembre entre la FFR (l'hôte) et World Rugby (WR).

Cet accord prévoit à son article 2.2 que « *l'Hôte garantit que, dans les meilleurs délais à compter de la Date d'attribution et dans tous les cas au plus tard 90 jours suivant la date d'attribution, un comité d'organisation sera dument constitué sous une forme préalablement approuvée par écrit par RWCL et conformément à toutes les lois applicables sur le Territoire hôte* ».

Il est clair que cette obligation ne pourra plus maintenant être respectée : même si le choix de la forme juridique est fait au cours de la présente note, la concrétisation demandera des délais (accord sur les statuts du GIP ou de l'association, publication), d'autant plus qu'il faut aux termes de l'accord une approbation écrite préalable de World Rugby.

Il sera donc nécessaire que la FFR puisse, d'ici à l'échéance du 15 février 2018, informer World Rugby du retard, avec à l'appui une « lettre de confort » de la ministre des sports justifiant le retard et indiquant l'orientation de principe retenue et la date de finalisation. Le non-respect de l'accord, même s'il est regrettable s'agissant de la première occurrence des engagements pris, n'est, de l'avis de la FFR, pas de nature à remettre en cause l'attribution de la compétition à la France, s'il est justifié et que la situation est régularisée rapidement, dans le respect du délai annoncé.

¹ Directrice des clientèles bancaires, accompagnée du directeur du développement commercial, du directeur des risques et du contrôle interne et responsable du secteur bancaire, financement et marché de capitaux.

² Chargé de la mise en place de la structure d'organisation de la CM et directeur général adjoint.

³ Associé au sein du cabinet « Invictus consulting ».

⁴ Une demande a été transmise par la mission et est en cours d'examen.

⁵ La forme juridique du comité d'organisation d'un événement sportif majeur n'a jamais été stabilisée : ainsi, pour les championnats du monde d'athlétisme de 2003, la coupe du monde de rugby de 2007 et l'organisation des jeux équestres mondiaux (JEM) de 2014 c'était un GIP ; pour l'Euro 2016 (football) une société anonyme sportive (SAS), et pour la coupe du monde de football de 1998 et le comité d'organisation des JO de 2024 une association. Pour porter les candidatures aux JO de 2012 et ceux de 2024, la formule GIP avait été retenue.

2. Dans la phase de constitution du dossier de candidature, la forme d'un groupement d'intérêt public avait été privilégiée et n'a pas par la suite été remise en cause, même si elle a pu très récemment être questionnée

Le dossier de candidature indiquait que *"The FFR will form a Local Organising Committee (LOC) within a period of 90 days of the RWCL's designation of the Host Union. The LOC will be established as a Public Interest Grouping (GIP).... The GIP is the best suited legal format for addressing both the strategic and operational challenges inherent to the Rugby World Cup, and the economic and legal challenges of such a project"*.

Cette forme juridique n'est pas mentionnée dans le *Host agreement* lui-même, le comité doit seulement être constitué *"in a form agreed in advance in writing by RWCL and in accordance with all Applicable Laws in the territory"* dans un délai de 90 jours à partir de l'attribution.

La lettre de soutien à la candidature en date du 24 mars 2017, cosignée par le ministre de l'économie et des finances, le ministre de la ville, de la jeunesse et des sports, le secrétaire d'État chargé du budget et des comptes publics et le secrétaire d'État chargé des sports, indique que *« l'État accompagnera l'organisation de cet événement en participant activement à la gouvernance de la structure chargée de l'organisation de la Coupe du Monde, probablement sous la forme d'un groupement d'intérêt public qui apparaît la forme juridique la plus appropriée à l'instar de ce qui a été fait en 2007. Cette structure apparaît d'ailleurs la plus souple pour fédérer autour de ce projet l'ensemble des partenaires financiers »*.

La forme du GIP est aussi mentionnée dans l'engagement de garantie conclu entre la FFR et la Société Générale relatif aux recettes commerciales du tournoi. L'engagement de la Société Générale du 31 juillet 2017, au stade donc de la candidature, indique que *« (la Société Générale s'engage) à émettre pour le compte de notre cliente la FFR à laquelle se substituera avant le 31 décembre 2017 le Comité local d'Organisation qui prendra la forme d'un Groupement d'Intérêt Public entre la FFR, l'État et le CNOSF une garantie de bonne exécution pour un montant de 236 millions d'euros »*. L'accord de garantie lui-même, entré en vigueur le 15 novembre 2017, ne fait pas référence à la nature juridique du comité d'organisation, mais il est possible que la banque considère qu'un retrait de l'État du comité d'organisation remettrait en question l'évaluation du risque qu'elle a effectuée.

Le compte-rendu de la réunion interministérielle tenue le 16 janvier 2018 sous la présidence du conseiller jeunesse et sports au cabinet du Premier ministre fait également référence à la formule du GIP *« Les principes de gouvernance et la structuration du comité d'organisation de la manifestation, éventuellement en un groupement d'intérêt public (GIP), qui semble l'entité juridique à privilégier pour l'organisation de la compétition »*.

Le questionnement postérieur de ce choix par le ministère de l'action et des comptes publics, au-delà de considérations de personnes qui n'y sont pas étrangères, a pu être justifié par une interrogation de portée plus générale portant sur la place respective de l'État et des initiatives privées dans l'organisation des grands événements sportifs.

La lettre, datée du 1^{er} février 2018, adressée par le président de la FFR au Premier ministre, vient confirmer la position de la fédération de manière explicite, puisqu'elle indique notamment : *« Nous pensons qu'un groupement d'intérêt public constitué par la FFR, l'État et le CNOSF serait la structure idoine pour porter très haut l'organisation d'une coupe du Monde qui doit marquer l'histoire du sport français et mondial »*.

Au total, le choix du GIP est bien identifié par les différents acteurs et responsables de ce dossier. Il fait l'objet d'un large accord.

3. Un GIP permet une meilleure association de l'État à l'organisation de l'évènement et au contrôle de sa réalisation, l'alternative d'une association à statuts et contrôle renforcés est envisageable mais est, à l'analyse, moins adaptée au contexte et aux objectifs.

L'État est très directement intéressé à la réussite de la coupe du monde de rugby à plusieurs titres : la capacité de la France à organiser des compétitions sportives internationales majeures, les retombées économiques et touristiques de l'évènement, le développement de la pratique sportive, l'environnement sécuritaire à assurer, l'intégration sociale au travers des valeurs du rugby... L'enjeu financier (au travers de la garantie de paiement de la redevance due à World Rugby) n'est donc pas le seul objectif.

Il a largement soutenu cette candidature au plus haut niveau (lettre du Président de la République du 7 mars 2017 et du Premier ministre du 1^{er} septembre 2016), et par des engagements ministériels sectoriels relatifs au régime fiscal, à la délivrance des visas, à la sécurité, et à la protection des consommateurs. Mais ces soutiens ont été exprimés sans se fonder sur une véritable doctrine quant au choix des événements sportifs que la France souhaite accueillir, non plus que sur les conditions et prérequis de leur organisation en cas de succès de la candidature, ce qui explique que ces questions ressurgissent a posteriori.

3.1. Le projet de convention constitutive d'un GIP établi par la FFR nécessite des arbitrages sur plusieurs points

La loi du 17 mai 2011 de simplification et d'amélioration de la qualité du droit a rénové et harmonisé le statut des groupements d'intérêt public, et le décret du 26 janvier 2012 a précisé leurs conditions d'approbation, la possibilité de leur adjoindre un commissaire du gouvernement, de les soumettre au contrôle économique et financier et a précisé les modalités de tenue de la comptabilité, s'il est fait le choix d'une comptabilité publique.

La FFR a établi un projet de convention constitutive du GIP dénommé « #France2023 » et l'a transmis au ministère des sports dès juillet 2017, accompagné d'une étude d'opportunité et d'une étude d'impact⁶. Il n'a pas fait depuis l'objet de discussions entre la FFR et les pouvoirs publics. Au vu de ce projet de convention (« le projet »), la mission estime que plusieurs points restent à arbitrer quant à sa gouvernance⁷ si le choix d'un GIP est maintenu.

3.1.1. La répartition des droits et la place des collectivités locales concernées par l'organisation doivent être revues

Le projet mentionne trois membres fondateurs du GIP, la FFR, l'État et le comité national Olympique et sportif français (CNOSF). La présence de ce dernier est justifiée par la proximité calendaire des deux événements, Rugby 2023 et JO 2024, qui nécessite d'être prise en compte (publicité, billetterie, mobilisation du stade de France), ainsi que par l'inscription du rugby au programme olympique⁸.

⁶ Le décret du 26 janvier 2012 et l'arrêté du 23 mars 2012 ont fixé la liste des documents complémentaires qui doivent être fournis en sus de la convention constitutive du GIP: documents attestant de la validité des signatures des membres, justification du régime comptable (celle-ci est mentionnée dans l'étude d'impact), consultations et avis éventuellement requis, programme d'activité des trois années à venir, comptes prévisionnels des trois années à venir, état prévisionnel des effectifs et estimation de leur coût global.

⁷ Il n'est pas fait mention ici du détail de la rédaction, qui demande à être aussi examiné. La convention constitutive peut être modifiée assez simplement : décision de l'assemblée générale, et approbation des statuts modifiés par arrêté ministériel. La version qui doit être élaborée rapidement vus les engagements pris dans le host agreement pourra donc être revue si nécessaire.

⁸ Mais ce sera le VII et non le XV.

La FFR doit, aux termes du *Host Agreement*, être majoritaire au sein du GIP (« *the Host shall ensure that it retains full power and legal ability to direct the decisions of the local operating committee.* »). De ce fait, la répartition des droits *proposée* serait de 52 % pour la FFR, 47 % pour l'État et 1 % pour le CNOSF. Cette répartition n'est pas en désaccord avec les termes de la loi du 17 mai 2011 qui dispose, dans son article 103, que « *les personnes morales de droit public et les personnes morales de droit privé chargées d'une mission de service public* (ce qui est le cas de la FFR) *doivent détenir ensemble plus de la moitié du capital ou des voix dans les organes délibérants* ».

Outre les trois membres avec voix délibérante, le projet prévoit la présence de personnalités qualifiées, personnes physiques ou morales, avec voix consultative. Sont mentionnées l'Assemblée des chambres françaises de commerce et d'industrie (ACFCI), Atout France, l'association XV parlementaire, le délégué interministériel aux grands événements sportifs (DIGES)⁹, les villes, communautés d'agglomération, communautés urbaines, métropoles, départements et régions hôtes de la coupe du monde¹⁰. Ces personnalités qualifiées seraient invitées aux assemblées générales, et pour certaines (trois issues des sphères économique, politique et sportive, un représentant des niveaux communal, départemental et régional, le DIGES) au conseil d'administration.

Parmi les différentes collectivités locales, les villes (ou métropoles et communautés) d'accueil des matches¹¹ sont particulièrement concernées par l'évènement : mise à disposition du stade, « fan' zones », sécurité, hébergements et transports, association des citoyens à l'évènement etc... La mission estime souhaitable qu'elles soient membre du GIP, avec voix délibérative, via l'association du club des sites d'accueil qu'elles ont constituée¹².

Le président de cette association (le maire de Lyon) a confirmé à la mission que les villes et métropoles d'accueil souhaitent être associées avec voix délibérative aux instances du GIP (AG et conseil d'administration). Elles ont écrit au Premier ministre le 22 janvier 2018 pour « *l'alerter sur le nécessaire équilibre à trouver pour la gouvernance du projet* », en indiquant qu'« *à cet égard, l'actuelle mouture d'organisation d'un GIP, au sein duquel les Villes et Métropoles sont marginalisée, ne saurait emporter notre adhésion* ». Au-delà de leur participation avec voix délibérative au sein du GIP, les villes et métropoles souhaitent une réelle association à l'organisation de la coupe du monde, et valoriser le savoir-faire acquis lors des événements sportifs précédents, notamment l'Euro 2016, Elles souhaitent que les aspects positifs de l'euro 2016 (participation financière de la fédération aux fans zones, billets réservés à la population locale, actions ciblées sur la jeunesse, héritage de l'évènement...) soient reproduits à l'occasion de la coupe du monde de rugby.

Il est possible à titre symbolique de retenir un pourcentage de droits de l'État inférieur aux 47 % envisagés, notamment si l'on veut que la coresponsabilité de celui-ci dans l'organisation de l'évènement soit moins apparente. Le GIP étant constitué sans capital, ce « désengagement » est sans conséquence ; un éventuel désaccord au moment d'un vote sera aussi manifeste quel que soit le pourcentage détenu. Il est cependant préférable que ce pourcentage soit au moins de 34 %, certaines décisions importantes de l'AG (modification de la convention, transformation du groupement en une autre structure, dissolution anticipée) requérant une majorité des deux tiers. Ainsi, la répartition en pourcentages pourrait-elle s'établir comme suit : 52 % FFR, 1 % CNOSF, 10 % club des sites d'accueil, 37 % État.

⁹ Aujourd'hui DIJOP – DIGES.

¹⁰ Les collectivités locales seraient pour chacune de leur forme représentées par un représentant unique, ce qui suppose un accord entre elles qui n'a pas été négocié à ce stade, sauf pour les villes hôtes.

¹¹ Lyon, Marseille, Paris, Bordeaux, Lille, Nantes, Nice, Saint-Étienne, Toulouse, Saint-Denis.

¹² Ce qui nécessiterait que l'arrêté d'approbation de la convention soit cosigné par le ministre chargé des collectivités territoriales.

3.1.2. La présence d'un commissaire du gouvernement et du contrôle économique et financier est souhaitable.

Les autorités chargées d'approuver la convention constitutive d'un GIP dont l'État est membre peuvent décider (article 114 de la loi du 17 mai 2011) de placer auprès de lui un commissaire du gouvernement¹³, distinct du ou des représentants de l'État comme membre du GIP. Celui-ci dispose¹⁴ alors d'un droit d'opposition à l'égard d'une décision qui mettrait en jeu l'existence ou le bon fonctionnement du GIP, notamment pour les décisions relatives aux emprunts ou au recrutement de personnel. En cas d'exercice de ce droit d'opposition, il est sursis à la décision jusqu'à ce que l'organe compétent du GIP se prononce à nouveau, ce qui ne fait pas obstacle à une nouvelle opposition.

Le commissaire du gouvernement a, par ailleurs, un accès large à l'information (participation au Conseil d'administration et à l'assemblée générale, transmission d'un état annuel des effectifs, et de façon générale accès à tous les documents nécessaires à l'exercice de sa fonction).

La soumission du GIP au contrôle économique et financier (CGEFI), qui était antérieurement obligatoire en cas de participation de l'État ou d'un organisme contrôlé par l'État est depuis 2012 facultative. Elle peut être prononcée (article 115 de la loi du 17 mai 2011) lors de l'approbation de la convention constitutive ou à tout moment par arrêté des ministres chargés de l'économie et du budget.

Le III de l'article 6 du décret du 26 janvier 2012 précise que la soumission du GIP au CGEFI est décidée en fonction d'une part des droits statutaires, de la contribution des membres aux charges du groupement et des conditions dans lesquelles ils sont tenus à ces engagements ; d'autre part en fonction des engagements financiers susceptibles de résulter, directement ou indirectement pour l'État, de l'activité du groupement. La garantie de l'État sur la redevance due à World Rugby remplit ce deuxième critère et #FRANCE2023 peut donc être soumis au CGEFI.

S'il est fait le choix du GIP, c'est parce que cette formule assure une association, mais aussi un contrôle de l'État sur les activités du GIP : il est donc souhaitable de nommer un commissaire du gouvernement et de soumettre le GIP au CGEFI¹⁵.

A noter qu'au-delà des commissaires du gouvernement et CGEFI, un GIP est soumis aux contrôles de la Cour des Comptes et de l'Inspection générale des finances. La convention constitutive prévoit que le GIP tient sa comptabilité selon les règles de droit privé (ce qui est conforme à l'article 112 de la loi du 17 mai 2011 dès lors qu'il exerce à titre principal une activité de service public industriel et commercial). Ceci induit la désignation d'un commissaire aux comptes, ce que prévoit l'article 6.2 du projet de convention.

3.1.3. Le projet ne mentionne pas de comités d'audit, d'éthique et des rémunérations ; il convient de les prévoir

Le projet de convention constitutive mentionne seulement à son article 5.2.10 que « *le conseil d'administration peut décider de créer des comités consultatifs spécialisés* ».

¹³ Cette décision n'a pas à figurer dans la convention constitutive.

¹⁴ En application des dispositions du décret du 26 janvier 2012.

¹⁵ C'est le cas à la fois de l'association du COJO 2024 et de la SOLIDEO, chargée de l'aménagement des sites olympiques (cf. JO du 7 janvier 2018).

Si le choix du GIP est maintenu, il est très souhaitable pour garantir la qualité et la transparence de fonctionnement de la structure de prévoir, dès la convention constitutive, la présence d'un comité d'audit, chargé de valider la cartographie des risques, le plan d'audit, et d'en analyser les résultats ; d'un comité d'éthique auprès duquel les éventuelles questions de conflit d'intérêt peuvent être évoquées ; et d'un comité des rémunérations chargé de se prononcer sur la grille de rémunération des personnels du GIP et les salaires de ses cadres dirigeants. Les dispositions qui les prévoient pourraient être identiques à celles qui ont été retenues pour le COJO 2024.

Il sera en particulier nécessaire de veiller strictement à ce qu'aucun conflit d'intérêts n'existe entre le comité d'organisation et des prestataires où des responsables aient, ou aient eu des participations : ce « mélange des genres » a été reproché lors de l'organisation d'autres événements sportifs similaires.

Dans sa lettre du 1^{er} février 2018 au Premier ministre, le président de la FFR a indiqué qu'il était favorable à ce que ces instances de gouvernance soient prévues.

3.1.4. L'obligation d'une mise en concurrence libre et équitable pour les achats devrait être formalisée

Le projet de convention est muet à ce sujet, renvoyé au règlement intérieur et financier. Il serait préférable que la convention constitutive comporte un article à l'identique de celui des statuts du COJO 2024 : « *les marchés passés par le COJO, ou toute autre procédure de commande mise en œuvre par celui-ci, respectent les principes de liberté d'accès, d'égalité de traitement des candidats et de transparence des procédures. Ces principes permettent d'assurer l'efficacité de la commande et la bonne utilisation des deniers du COJO. Les procédures d'achat sont définies dans le respect de ces principes dans les règlements intérieur et financier* ».

3.1.5. Les engagements souscrits par la FFR en phase de candidature doivent être connus avec exactitude et les modalités de leur reprise par le GIP méritent d'être précisées

Le projet de statuts établi par la FFR indique : « Le groupement reprend à sa charge l'ensemble des engagements pris par la FFR dans le cadre de la candidature, ainsi que les premiers frais engagés pour la candidature, dont la liste figure en annexe 2. La reprise de ces engagements opère dès la publication au Journal officiel de la République française de l'arrêté d'approbation de la présente convention constitutive ». Cette annexe devra en conséquence être expertisée et la rédaction retenue devra tenir compte des enseignements de l'expertise des données fournies.

3.1.6. Les conditions de la liquidation ne sont pas précisées ; elles doivent l'être

Le GIP est à durée limitée, son échéance étant prévue « *après la certification des comptes de clôture du GIP à l'issue de la coupe du Monde de rugby 2023 et de la mise en place du programme héritage* ». Le projet de convention mentionne (5.1.7) que l'assemblée générale est compétente « *pour décider de la dissolution anticipée du groupement et prendre les mesures nécessaires à la liquidation* ». Il prévoit aussi au 5.1.8 qu'une dissolution anticipée requiert une majorité des deux tiers en assemblée générale.

Cette formulation n'est pas contraire aux dispositions de l'article 117 de la loi du 17 mai 2011 qui dispose que « *la convention constitutive prévoit les conditions de nomination, les conditions de rémunération, les attributions et l'étendue des pouvoirs d'un liquidateur. Dans le silence de la convention, il est nommé par les membres du groupement ou, si ceux-ci n'ont pu procéder à cette nomination, par décision de l'État. Le liquidateur peut être révoqué dans les mêmes conditions. La nomination et la révocation ne sont opposables aux tiers qu'à compter de leur publication. Après paiement des dettes et, le cas échéant, remboursement du capital ou reprise des apports, l'excédent d'actif est attribué à un ou plusieurs bénéficiaires conformément aux décisions prises par l'assemblée générale du groupement* ».

Il serait possible que la convention, au-delà des modalités de nomination du liquidateur, prévoie aussi les conditions de celles-ci. Si l'exécution est conforme à la prévision budgétaire, un excédent de 68 M€ d'euros est envisagé. L'État, qui assume gratuitement le coût de la sécurité hors des stades (estimée à près de 20 M€ *par la FFR*), et les villes qui assument la mise à disposition des stades, des terrains d'entraînement, l'organisation des fans zones et une part de la promotion et de l'animation (estimés à 57 M€) seraient légitimes à bénéficier indirectement d'un tel résultat positif. Cette répartition ex ante de la liquidation pourrait opportunément être prévue dans la convention constitutive, en respectant l'objet social du GIP¹⁶ (par exemple, une contribution au centre national pour le développement du sport (CNDS), ciblée sur la pratique du rugby).

3.1.7. Le Président du GIP exercerait aux termes du projet de convention des responsabilités limitées et à titre bénévole, mais la personnalité pressentie pour ce poste souhaiterait un rôle plus actif et une rémunération.

L'article 5.3 du projet de convention constitutive traite du Président du groupement, qui serait nommément désigné par la convention. Son mandat serait égal à la durée du groupement, le projet n'envisageant que le cas de son remplacement en cas de vacance, mais pas celui d'un souhait de l'assemblée générale. Ce point devra être précisé.

Outre la présidence du conseil, le projet indique qu'il veille à la bonne exécution des décisions de l'AG et du Conseil et au respect des engagements souscrits dans le *Host Agreement* ; représente le groupement et peut se voir déléguer toute attribution par l'AG ou le Conseil, sans toutefois pouvoir engager le groupement vis-à-vis de tiers, ce que seul le directeur général peut faire selon la loi.

Il a été indiqué à la mission que la personnalité pressentie pour la Présidence -qui ne sera pas en tout état de cause le président de la FFR¹⁷- revendiquait un rôle à temps plein et plus actif que ce que prévoit le projet de statuts établi par la FFR : ce point demande à être clarifié pour éviter les problèmes de gouvernance, notamment vis-à-vis du directeur général.

Par ailleurs, cette personnalité pressentie, qui abandonnerait des fonctions électives nationales pour se consacrer à cette fonction, demanderait à être rémunérée. A ce stade, le projet de convention mentionne au 5.2.3 que « *les mandats des administrateurs sont exercés à titre gratuit pendant toute la durée du groupement* », ce qui est incompatible avec cette demande.

¹⁶ L'article 1.2.2 mentionne parmi les missions du GIP la mise en place « *du programme héritage de la coupe du monde de Rugby* ».

¹⁷ Sur ce sujet, voir notamment le courrier adressé le 1er février 2018 au Premier ministre par le président de la FFR.

Le caractère non rémunéré des fonctions de Président d'un GIP est la pratique générale¹⁸, sans que la loi du 17 mai 2011 n'en fasse cependant une obligation. La mission a ainsi identifié deux précédents de GIP où la fonction de Président était rémunérée :

- ♦ l'agence du service civique, où la convention constitutive indique que « *la fonction de président du conseil d'administration de l'Agence peut donner lieu à rémunération, dans les conditions prévues à l'article R.120-6 du code du service national*¹⁹ » ;
- ♦ le GIP de la candidature aux JO 2024.

A noter qu'il est possible au sein d'un GIP de cumuler les fonctions de Président et de directeur général (article 106 de la loi du 17 mai 2011) auquel cas la rémunération est induite par la responsabilité exécutive. Cette solution pourrait être retenue pour #FRANCE2023, si (et seulement si) ses conséquences sur l'organigramme de direction du GIP sont bien réfléchies et explicitement assumées en amont de la création (une structure où le Président directeur général délègue à deux directeurs généraux adjoints, l'un chargé de l'organisation sportive de l'évènement, l'autre de la gestion des ressources humaines, administrative et financière pourrait être envisagée).

Il est nécessaire en tous cas pour la réussite de l'organisation de la coupe du monde que le responsable de l'organisation sportive ait une réelle expérience et légitimité dans la conduite, inévitablement complexe, en particulier au plan opérationnel, de ce type d'évènement. Il faut aussi que la responsabilité de l'ensemble finances/ressources humaines/fonctions juridiques soit réunie sous un responsable dont le profil permette de garantir la parfaite transparence et l'éthique des conditions de mise en œuvre des actions programmées et mises en œuvre.

La question d'articulation entre les fonctions du Président et du directeur général, qui mêle des considérations d'efficacité et de personnes, est, en tout état de cause, l'une des plus sensibles à trancher, en amont, pour assurer la bonne gouvernance de la structure.

3.2. L'option du recours à la formule d'une association, éventuellement à statuts et pouvoirs de l'État renforcés, est envisageable, mais ne présente pas, à l'analyse, de réelle valeur ajoutée.

La solution d'une association loi 1901 permettrait de concrétiser une plus grande distance entre l'État et l'entité chargée de l'organisation de la coupe du monde, ce qui correspond dans les principes à l'alternative envisagée par le ministère de l'action et des comptes publics. Mais s'il s'agit d'une association « standard », cela implique que l'État se désengage des contrôles autres que de légalité sur l'organisation de l'évènement, quitte à contrôler ex post les conditions de sa réalisation.

Cette prise de distance de l'État paraît difficilement tenable pour beaucoup des aspects opérationnels de la coupe du monde :

- ♦ conditions de sécurité en premier, qui ne se limitent plus aux risques liés aux supporters mais s'étendent au risque terroriste présent pour tout évènement médiatisé rassemblant une foule importante ;

¹⁸ Le guide pratique des GIP édité par la direction des affaires juridiques du ministère de l'Economie et des Finances mentionne que « *Par ailleurs, de manière générale, la convention constitutive du GIP doit indiquer que la fonction d'administrateur est exercée à titre gratuit et n'ouvre droit au versement d'aucune indemnité* » et que « *la fonction de président du conseil d'administration est également exercée à titre gratuit et n'ouvre droit à aucune indemnité* ».

¹⁹ Article R. 120-6 du code du service national : « *Le président de l'Agence peut percevoir une rémunération dont le montant est fixé par décision des ministres chargés du budget et de la jeunesse* ».

- ◆ environnement sanitaire, qui nécessite une planification et une organisation des moyens de réponse ; mais aussi relations avec les collectivités locales (mise à disposition des stades en tenant compte des autres calendriers sportifs, localisation et calendrier des différents matches, terrains d'entraînement, fans zones, etc...) où l'État peut être un intermédiaire indispensable ;
- ◆ retombées de l'évènement (pratique sportive, accès social aux manifestations) et héritage de la coupe.

L'État paraît le seul à même d'assurer, en regard des enjeux et des caractéristiques spécifiques du contexte présenté, une mobilisation cohérente et concertée des différents acteurs nationaux et territoriaux concernés, rôle qu'une simple association peut difficilement assumer.

L'État est aussi lié par la garantie financière publique qui a été apportée pour la redevance due à World Rugby, à hauteur de 150 M€ (172 M€)²⁰. De ce fait, il ne peut pas se désintéresser des conditions d'exécution du budget de la coupe, puisqu'un éventuel déficit du comité d'organisation mettrait en jeu tout ou partie de la garantie accordée.

Pour prendre en compte tous ces enjeux dans le cadre d'une association, l'État pourrait comme il l'a fait pour le COJO 2024 prévoir une association à statuts renforcés.

Encadré 1 : La présence et les pouvoirs de contrôle de l'État dans l'association COJO Paris 2024

L'État est présent aux trois niveaux des instances de décision de l'association :

- ◆ il a 3 représentants avec voix délibérative à l'assemblée générale (sur 33 membres avec voix délibérative, les collectivités locales ont 11 voix) ;
- ◆ il a 3 représentants au conseil d'administration plus le DIJOP (le CA comporte 36 membres, dont 17 représentants les acteurs publics dont l'État)
- ◆ les acteurs publics ont 45 % des voix au sein du bureau, dont 11 % pour le ministre chargé des sports (11 % pour le maire de Paris, 11 % pour le président de la région Ile de France, 6 % pour le président du conseil départemental 93 et 6 % pour le président de la métropole du Grand Paris) ;
- ◆ l'État a une des cinq vice-présidences du Conseil.

L'article 20 des statuts prévoit des droits renforcés des garants, donc de l'État :

« S'agissant du suivi de l'équilibre financier du COJO, le CIO, l'État, la ville de Paris, la région Ile de France, le CNOSF et le CPSF bénéficient d'un droit d'information spécifique dont les modalités sont précisées dans les règlements intérieur et financier du COJO :

1. *Un accès à une information régulière sur la situation financière ;*
2. *Un droit d'information renforcé en cas de survenance de certains évènements ;*

Par ailleurs, au cas où les actions correctrices apparaîtraient insuffisantes et conduiraient à une mise en œuvre de la garantie de l'État, l'État exercera un contrôle strict des dépenses résiduelles à la livraison des jeux ».

Par ailleurs, l'association est soumise au contrôle général économique et financier. Les statuts précisent l'existence et le rôle du comité d'audit, du comité des rémunérations et du comité d'éthique. Ils précisent les conditions de transparence et d'impartialité des achats. La présence d'un commissaire aux comptes est aussi mentionnée.

Source : statuts de l'association COJO Paris 2024.

L'État a donc cherché à retrouver dans cette association « à statuts renforcés » le type de présence et de contrôles qu'il aurait automatiquement dans un GIP, ce que les enjeux d'une bonne organisation des jeux olympiques et ses engagements financiers justifient. Mais de ce fait il n'est pas moins responsable de la bonne fin des Jeux que s'il s'agissait d'un GIP : il n'y a donc pas de « prise de distance » de l'État.

²⁰ Le rapport final de la mission traitera des conditions de cette garantie.

Pièce jointe n° 2

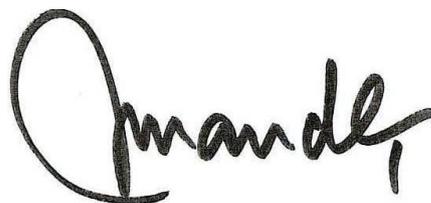
Ramené au cas de la coupe du monde de rugby de 2023, la mission estime donc que l'État n'a pas d'intérêt à promouvoir une forme juridique d'organisation différente du choix d'un GIP qui avait été retenu dans la phase initiale du projet. Un changement de portage risque par contre d'induire des délais supplémentaires, alors que la partie française est déjà en retard sur ses engagements vis-à-vis de World Rugby, sans qu'il soit aisé d'expliquer que le choix opéré ne traduit pas un désengagement, ou une méfiance de l'État quant à la réussite de l'évènement.

L'inspecteur général des finances



Laurent VACHEY

L'inspecteur général de la jeunesse et des sports



Thierry MAUDET

Copie : M. le délégué interministériel à l'organisation des grands évènements sportifs

M. Daniel ZIELINSKY, conseiller technique, cabinet du Premier ministre

M. Cyril MOURIN, conseiller technique, cabinet du Président de la République

PIÈCES JOINTES

LISTE DES PIÈCES JOINTES

PIÈCE JOINTE 1 : LETTRE DE MISSION

**PIÈCE JOINTE 2 : LES MODALITÉS JURIDIQUES D'ORGANISATION DES GRANDS
ÉVÉNEMENTS SPORTIFS**

PIÈCE JOINTE 1

Lettre de mission



LE MINISTRE DE L'ACTION
ET DES COMPTES PUBLICS

LA MINISTRE DES SPORTS

Paris, le **23 JAN. 2018**

à

Madame la cheffe du service de l'Inspection Générale des finances,
Monsieur le chef de l'Inspection Générale de la jeunesse et des sports

Objet : organisation de la coupe du monde de rugby masculine de 2023.

Le 15 novembre dernier, World Rugby a attribué à la France l'organisation de la coupe du monde de rugby masculine de 2023.

Cette décision confirme une fois de plus le savoir-faire reconnu de la France et son expertise incontestée dans l'organisation de manifestations sportives internationales. Au cours des vingt dernières années, notre pays a ainsi su démontrer une capacité réelle à organiser des événements viables financièrement, ce qui demeure plus que jamais un avantage compétitif valorisé par les organisations sportives internationales.

C'est pourquoi, dès le lancement de la candidature par la Fédération française de rugby, l'Etat a pleinement soutenu ce projet, en acceptant de lui apporter des garanties de différentes natures, qui ont contribué à emporter l'accueil de la compétition.

A la suite de cette attribution, il convient aujourd'hui de déterminer la place et le rôle de l'Etat dans l'organisation de cette compétition, que nous souhaitons exemplaire.

A l'instar de la mission menée par vos équipes sur les Jeux olympiques et paralympiques de 2024, nous souhaitons ainsi confier à l'Inspection Générale de la Jeunesse et des Sports (IGJS) et à l'Inspection Générale des Finances (IGF) une mission d'expertise sur la gouvernance et le financement des structures chargées de l'organisation de la Coupe du monde de rugby masculine de 2023.

Cette mission devra, d'une part, documenter les scénarii de gouvernance du comité d'organisation de la compétition et livrer des recommandations permettant la livraison de l'événement dans les meilleures conditions tout en préservant les intérêts de l'Etat.

Alors que la structuration du comité d'organisation de la compétition sous la forme d'un groupement d'intérêt public fondé par la FFR, les dix collectivités-hôtes et l'Etat a été fréquemment évoquée en phase de candidature, la mission interrogera la pertinence de ce choix ainsi que la place de l'Etat et, si l'utilité de sa présence était confirmée, la répartition des pouvoirs et des droits de l'Etat au sein de cette structure. En conséquence, elle émettra des recommandations sur les statuts de cet éventuel GIP et se prononcera également sur l'opportunité de la création d'un groupement d'intérêt économique pour la gestion de la billetterie de la compétition, telle qu'elle est actuellement envisagée par la FFR.

La mission devra, d'autre part, conduire une analyse du dossier de candidature et une contre-expertise du budget établi sous l'angle de la pertinence des prévisions de dépenses et de recettes. Cet examen permettra d'apprécier les risques associés aux engagements souscrits par le comité de candidature France 2023.

En conséquence, la mission proposera les mécanismes de mise en œuvre susceptibles de réduire ces risques éventuels, au regard notamment des études d'impact d'ores et déjà conduites, des prévisions macroéconomiques et du budget réalisé de la coupe du monde de rugby 2007.

Par ailleurs, la FFR a pu se prévaloir d'une garantie publique auprès de World Rugby et de ses futurs créanciers sur tout ou partie de son engagement de paiement des droits d'organisation de la compétition fixés à 120 M £ (environ 150 M €) en phase de candidature. Cette garantie, apportée par la Caisse des dépôts et consignations étant suspendue, vous examinerez les différentes options permettant à la FFR de maintenir cet engagement en cherchant à en limiter autant que possible l'impact sur les finances publiques. Vous pourrez notamment examiner la pertinence d'une garantie financière de l'Etat, d'un maintien d'une garantie par la CDC, ou toute autre solution alternative respectueuse de la réglementation européenne relative aux aides d'Etat.

Au regard de l'échéance imposée par le *Host Union Agreement*, nous vous prions de bien vouloir nous remettre un rapport intermédiaire relatif aux principes de gouvernance pour le 9 février au plus tard, afin que nous puissions engager la création du comité d'organisation de la coupe du monde de rugby 2023 conformément aux engagements contractuels de la FFR. Votre production finale devra nous être transmise au début du mois de mars 2018.

Nos administrations se tiendront à la disposition de la mission. Plus particulièrement, vous pourrez vous appuyer sur l'expertise et l'expérience de la Délégation Interministérielle aux Grands Evénements Sportifs (DIGES), qui pourra vous fournir des éléments de comparaison utiles avec d'autres événements sportifs organisés en France au cours des années précédentes, et en particulier de la coupe du monde de rugby masculine de 2007.

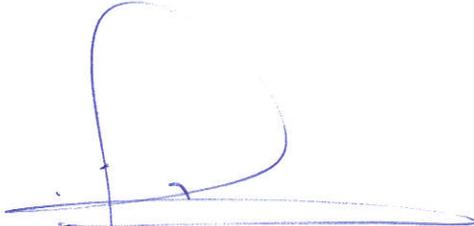
S'agissant de votre réflexion sur la gouvernance, et dans le but de mettre en œuvre une organisation respectant les plus hauts standards de transparence et d'intégrité, vous pourrez vous inspirer du travail mené par la Délégation interministérielle aux Jeux olympiques et paralympiques afin de rédiger les statuts du comité d'organisation des Jeux olympiques et paralympiques de 2024.

Informée du lancement de la mission, la fédération française de rugby se rendra disponible pour vous fournir l'ensemble des informations et documents qu'elle a produits au cours de la phase de candidature ainsi que de tous les éléments nécessaires à la réalisation de votre mission dans le délai imparti.

Enfin, vous consulterez utilement le club des sites d'accueil de la coupe du monde de rugby 2023, constitué sous forme d'association loi 1901, et qui regroupe les dix collectivités-hôtes de la compétition,



Gérald DARMANIN



Laura FLESSEL

PIÈCE JOINTE 2

Les modalités juridiques d'organisation des grands événements sportifs

Les modalités juridiques d'organisation des grands événements sportifs

Si l'Euro 2016 a été organisée par une société de droit privée, Euro 2016 SAS, il ne s'agit **pas de la seule modalité d'organisation** des grandes compétitions sportives. Différentes modalités existent en effet. Voici les principales.

1. La gestion directe par la fédération sportive

Dans ce cas de figure, **c'est la fédération organisatrice qui « gère » les différentes phases de l'événement**, de la préparation en amont au déroulement pendant la compétition.

C'est le cas, tous les ans, de **Roland Garros, organisé par la fédération française de tennis**.

Parmi les manifestations exceptionnelles, ce fut le cas, cette année, du **championnat du monde de surf**.

La fédération reste dans ce cas pleinement en charge de l'événement. Dans la mesure où elle est agréée et placée sous la tutelle du ministère des sports, la puissance publique bénéficie d'un droit de regard théorique sur ses activités et donc sur les modalités pratiques d'organisation des compétitions.

Une **spécificité** peut apparaître dans le cas où **l'événement est organisé entre plusieurs nations**. Dans ce cas, il est **généralement d'usage** de créer un **comité commun**. La **fédération française joue alors le rôle de comité local** au sein de ce comité commun. C'est le cas de figure rencontré à l'occasion du **championnat du monde de hockey sur glace 2017** coorganisé par la France et l'Allemagne.

2. L'association loi 1901

Dans ce cas, la **fédération œuvre à la création d'une association, au sein de laquelle pourront d'ailleurs adhérer d'autres entités qu'elle-même**, entités qui seront parties prenantes à l'événement. C'est une manière d'élargir le cercle des structures impliquées.

Les comités d'organisation de la coupe du monde de football masculine 1998 a pris la forme d'une association loi 1901. Il en sera de même pour le comité d'organisation de la prochaine **coupe du monde de football féminine 2019**.

Cela permet notamment d'inclure, outre la fédération, la ligue de football professionnelle ainsi que d'autres instances représentatives du football en France.

La **participation des autorités publiques** peut être assurée dans ces structures via une **présence minoritaire dans les instances dirigeantes**, ou via la désignation **d'un commissaire du gouvernement** au conseil d'administration de l'association.

Une variante récente est apparue : la création d'une association qui confie par contrat la direction opérationnelle à une société privée, tout en restant en tant qu'association la structure chargée de porter l'organisation de la compétition. Ce fut la formule retenue pour le **championnat du monde de handball 2017**, pour lequel la société **Keneo** a joué un rôle prépondérant au sein du comité d'organisation, le président de la fédération restant néanmoins président du comité d'organisation.

Autres exemples récents dans cette catégorie, le **championnat du monde de canoë-kayak 2017** (d'ailleurs copiloté avec la collectivité d'accueil), ou encore le **championnat du monde de lutte 2017**.

3. La société de droit privé

Le **comité d'organisation de l'Euro 2016 de football** a pris la forme d'une **société de droit privé**, Euro 2016 SAS, constituée sur la base d'une participation de l'UEFA (95% des parts) et de la FFF (les 5% restants).

Cette forme est celle qui **associe le moins les décideurs publics** dans la mesure où ils n'ont normalement pas de part dans la constitution de la société. **Sous réserve des garanties consenties par l'Etat et les collectivités, le comité d'organisation fonctionne pleinement comme une entreprise privée.**

Évènement récurrent, le **Tour de France est également organisé sous cette forme**. La Société du Tour de France a longtemps été une branche d'Amaury Sport Organisation, filiale du Groupe Amaury spécialisée dans l'organisation d'évènements sportifs, qui s'est ensuite fondue dans ASO, pour en devenir le département cyclisme.

4. La société d'économie mixte

C'est une formule plus rare, mais qui existe notamment afin de permettre aux collectivités territoriales de jouer un rôle majeur dans l'organisation. Dans ce cas, **le comité d'organisation prend la forme d'une société de droit privé, mais l'actionnariat est majoritairement apporté par des personnes publiques.**

Ainsi, le **Vendée Globe** est organisé et géré par une SEM, dont le capital est majoritairement contrôlé par le département, auquel sont associées les principales entreprises vendéennes, la ville des Sables-d'Olonne, le conseil régional et la chambre de commerce et d'industrie.

5. Le groupement d'intérêt public

Pour les événements dont l'ampleur est la plus grande, la constitution d'un groupement d'intérêt public est certainement la forme qui a connu le plus de succès. **Un GIP n'est pas une société mais une personne morale de droit public, dotée d'une structure de fonctionnement légère et de règles de gestion souples.**

Il est généralement constitué **entre différents partenaires publics ou entre un partenaire public au moins et un ou plusieurs organismes privés** et a un **objectif déterminé** devant répondre à une **mission d'intérêt général à but non lucratif**.

Le contrôle de l'Etat y est plus fort pour une SEM (présence d'un contrôleur financier et d'un commissaire du gouvernement).

Ce fut ainsi la formule retenue à l'occasion du **championnat du monde d'athlétisme 2003**, de la **coupe du monde de rugby 2007** ou des **jeux équestres mondiaux 2014**.

6. Le cas particulier des Jeux Olympiques

Conformément à la Charte olympique, **l'organisation des Jeux Olympiques est confiée par le CIO au Comité National Olympique (CNO) du pays de la ville hôte ainsi qu'à la ville hôte elle-même.**

Le CNO constitue dans ce but un comité d'organisation des Jeux Olympiques (COJO), qui prend la forme d'une entité privée à but non lucratif.

L'organe exécutif du COJO doit comprendre le ou les membres du CIO dans le pays, le président et le secrétaire général du CNO et au moins un membre représentant la ville hôte et désigné par celle-ci. L'organe exécutif peut aussi comprendre des représentants des autorités publiques ainsi que d'autres personnalités.

Dans le cas de Paris 2024, **serait constituée en outre une société de livraison des équipements olympiques (SOLIDEO), responsable de la réalisation ou de la modernisation de l'ensemble des ouvrages durables réalisés à l'occasion des Jeux, puis de leur reconversion au profit des habitants après l'évènement.** La SOLIDEO prendrait la forme d'un **établissement public national à caractère industriel et commercial.**

Enfin, une **entité « Héritage Paris 2024 »** sera chargée d'impulser et d'accompagner tous les projets majeurs d'héritage dans les domaines sportif, socio-culturel, environnemental, économique et urbain.

Chaque entité impliquée dans la planification et la livraison des Jeux actera sa coopération au travers d'accords formels. En outre, les structures de gouvernance des trois entités créées pour les Jeux (COJO, SOLIDEO et Héritage Paris 2024) intégreront dans leurs instances les mêmes dirigeants et les principales organisations issus du mouvement sportif et des autorités publiques, selon leurs domaines de compétence. Cela garantira une parfaite collaboration, une harmonisation des objectifs entre chaque organisation ; et in fine, le bon déroulement des Jeux.

PIÈCE JOINTE 3

**Garantie de la Société Générale relative au
montant des
dépenses opérationnelles du tournoi**

**LETTRE D'ORDRE POUR L'EMISSION D'UNE
GARANTIE INTERNATIONALE N° 01602-1190491CEN**

NOM ET ADRESSE DU CLIENT DONNEUR D'ORDRE Fédération Française de Rugby (FFR) 3 rue Jean Montaigu 91460 MARCOUSSIS France		NOM ET ADRESSE DE LA SOCIÉTÉ POUR COMPTE DE LAQUELLE EST EMISE LA GARANTIE (si différent du donneur d'ordre) <input type="checkbox"/> à indiquer dans l'acte en tant que donneur d'ordre	
CONTACT : Alexandre Martinez Trésorier Général	N° DE TEL : 01 69 63 65 86	ADRESSE EMAIL : Alexandre.martinez@ffr.fr	
N° DE COMPTE SOCIÉTÉ GÉNÉRALE : 30003.03010.00037260094.94			

Destinataire SOCIÉTÉ GÉNÉRALE – DEPARTEMENT GARANTIES INTERNATIONALES – GTPS/GTB/TRA/OPE/GAR– Immeuble CRISTALLIA – 189 rue d'Aubervilliers – 75886 Paris Cedex 18 France		
CONTACT : r3	N° DE TEL : 01 42 14 75 25	ADRESSE EMAIL : Service.Garanties-Reso-C@socgen.com

**NOUS, LA SOCIÉTÉ : Fédération Française de Rugby (FFR), DONNEUR D'ORDRE, VOUS
PRIONS D'EMETTRE UNE GARANTIE SELON NOS INSTRUCTIONS CI-DESSOUS :**

AU BÉNÉFICIAIRE DE (nom et adresse du bénéficiaire de la garantie) Rugby World Cup limited 8-10 Pembroke Street Lower Dublin 2 Ireland	<input checked="" type="checkbox"/> Acte DIRECT <input checked="" type="checkbox"/> à notifier par courrier émis par SG Paris . <input type="checkbox"/> à notifier via une banque locale <input type="checkbox"/> Acte INDIRECT à réémettre par une banque locale sous la contre-garantie de SG Paris <input type="checkbox"/> Banque au choix de la Société Générale <input type="checkbox"/> Banque imposée : (Adresse Swift) _____ (Nom/Adr.)		
CONCERNANT CONTRAT/COMMANDE/MARCHÉ: REF Rugby World Cup 2023 Hosting Agreement	DATE 31/07/2017	DEVISE EUR	MONTANT 236.000.000 (deux cent trente millions)
OBJET DU CONTRAT/COMMANDE/ MARCHÉ (tel qu'il doit apparaître dans le texte à émettre) : France granted the right by the Beneficiary to stage and organise the Rugby World Cup tournament 2023			TYPE <input type="checkbox"/> Public <input checked="" type="checkbox"/> Privé
CONFORMITÉ Description de la marchandise (en français et termes simples) et utilisation de celle-ci. La qualité de la prestation de service d'accueil de la France dans le cas où la France serait retenue candidate pour organiser la RWC 2023, conformément au contrat d'accueil. Origine de la marchandise (Pays) France Destination de la marchandise (Pays et Utilisateur final) France Biens à usage Militaire : <input checked="" type="checkbox"/> non <input type="checkbox"/> oui (N° de licence d'exportation _____ Date : _____) Biens à double usage (biens pouvant faire l'objet d'une utilisation civile ou militaire) : <input checked="" type="checkbox"/> non <input type="checkbox"/> oui (Si oui, nous nous engageons à vous fournir l'attestation délivrée par le Service des Biens à Double Usage dès obtention de celle-ci) Environnemental (Projet / Site d'utilisation finale)			
MONTANT DE LA GARANTIE Le montant principal inclut les intérêts/frais accessoires :	DEVISE	MONTANT	PCT DU MONTANT DU 1/8

<input checked="" type="checkbox"/> oui <input type="checkbox"/> non		eur	236.000.000 (deux cent trente six millions)	CONTRAT 100 %
NATURE JURIDIQUE <input checked="" type="checkbox"/> PREMIERE DEMANDE <input type="checkbox"/> CAUTIONNEMENT <input type="checkbox"/> LETTRE DE CREDIT STANDBY <input checked="" type="checkbox"/> soumise aux RUGD758 soumise aux <input type="checkbox"/> RU600 <input type="checkbox"/> ISP98				
OBJET DE LA GARANTIE <input type="checkbox"/> SOUMISSION Date d'ouverture des plis : <input type="checkbox"/> RESTITUTION D'ACOMPTE <input checked="" type="checkbox"/> BONNE EXECUTION <input type="checkbox"/> DISPENSE DE RETENUE DE GARANTIE		<input type="checkbox"/> BONNE FIN <input type="checkbox"/> GARANTIE DE PAIEMENT <input type="checkbox"/> de loyers <input type="checkbox"/> de marchandises <input type="checkbox"/> REMBOURSEMENT DE CREDIT <input type="checkbox"/> AUTRES		
TEXTE <input type="checkbox"/> Texte standard SG (joint en annexe) <input type="checkbox"/> Français <input checked="" type="checkbox"/> Anglais <input type="checkbox"/> Espagnol <input type="checkbox"/> Allemand				
ENTREE EN VIGUEUR DE LA GARANTIE <input type="checkbox"/> date d'ouverture des plis (ci-dessus) <input type="checkbox"/> à réception des fonds (sur le compte SG n° : FR76-30003- <input checked="" type="checkbox"/> à l'émission de l'acte <input type="checkbox"/> autre (détaillé ci-après):		VALIDITE DE LA GARANTIE <input checked="" type="checkbox"/> date calendaire : 31/12/2023 <input type="checkbox"/> événement (détaillé ci-après) : <input type="checkbox"/> date prévisionnelle indiquée dans le contrat : <input type="checkbox"/> clause de reconduction automatique date anniversaire :		
CLAUSE DE REDUCTION <input checked="" type="checkbox"/> oui <input type="checkbox"/> non - Si oui, ci-dessous les modalités d'application (échancier/dates...) Selon modalité de la clause 1.1(b) de la garantie en annexe				
AGREMENT Bpifrance Assurance Export <input type="checkbox"/> oui <input checked="" type="checkbox"/> non - Si oui, l'émission par vos soins de la garantie susvisée est subordonnée à l'obtention en votre faveur d'un agrément de Bpifrance Assurance Export au titre de la " police sur les engagements de remboursement souscrits en faveur des établissements de crédit pour les engagements de caution émis ou contre-garantis par eux ". Au cas où l'agrément de Bpifrance Assurance Export serait assorti de conditions particulières, celui-ci ne sera considéré comme obtenu, pour les besoins de la présente, que lorsque ces conditions particulières auront été intégralement réalisées. Au cas où ledit agrément (y compris les conditions particulières) ne serait pas obtenu dans un délai de 30 jours à compter de la date de la présente, celle-ci deviendra automatiquement caduque, les commissions déjà perçues par votre établissement vous restant définitivement acquises.				
Autre Sûreté (s'il y a lieu) - Pour sûreté de vos décaissements éventuels au titre de votre engagement, les garanties ci-après vous sont conférées par acte séparé : <input type="checkbox"/> Néant <input checked="" type="checkbox"/> Liste ci-après :				
CASH COLLATERAL POUR EUR 23.600.000,00				
INSTRUCTIONS POUR REMISE DE L'ACTE Si garantie directe : <input type="checkbox"/> à nous faire parvenir par CHRONOPOST. <input type="checkbox"/> à transmettre au bénéficiaire par DHL. N° Tél obligatoire : _____ Pers. à contacter : _____ Adresse ci-dessous si différente de celle de l'acte : <input checked="" type="checkbox"/> retrait Société Générale <input type="checkbox"/> autre destinataire <u>Nom/Adresse ci-dessous</u>		Si garantie via une banque locale (par Swift) : <input type="checkbox"/> à remettre au bénéficiaire. <input type="checkbox"/> à remettre à un agent local : Nom du contact & ses coordonnées (Tél/Fax) <input type="checkbox"/> autre : Nom & qualité + coordonnées (Tél/Fax)		
OBSERVATIONS/INSTRUCTIONS PARTICULIERES				
DOCUMENTS JOINTS <input checked="" type="checkbox"/> Copie documentation contractuelle <input type="checkbox"/> Copie crédit documentaire <input type="checkbox"/> Copie Facture <input type="checkbox"/> Texte <input type="checkbox"/>				

Une **commission d'engagement** au taux de **0,40 %** par an sera calculée sur le montant maximum de la garantie à émettre, (avec un minimum de perception de 1.000 €/Trim. et des frais d'acte de 30.000 €), et sera appliquée en post compté / en précompté (attention toujours en précompté si couverture Bpifrance Assurance Export)

I – Nous, Fédération Française de Rugby (FFR) vous demandons d'émettre la garantie de bonne exécution en annexe dans le cadre du cahier des charges (Hosting Agreement) signé le 31 juillet 2017.

II - Nous acceptons de prendre à notre charge les sommes mentionnées ci-après et vous autorisons en conséquence à débiter les montants nécessaires au règlement desdites sommes de notre compte courant ouvert dans vos livres :

- la **commission d'engagement précisée dans l'encart ci-dessus réservé à cet effet**, qui sera appliquée jusqu'à extinction définitive de votre engagement. En cas de cessation de votre engagement, pour quelque cause que ce soit, la commission perçue vous restera définitivement acquise.

- les intérêts qui seront perçus sur les paiements que vous pourriez avoir à effectuer en exécution de votre engagement.

- tous les frais, droits et honoraires (y compris honoraires d'avocats et frais de justice) afférents audit engagement, à l'établissement de l'acte, à la constitution des sûretés s'il y a lieu, à la cessation de votre engagement, à son exécution et à ses conséquences y compris judiciaires.

En cas de clôture de notre compte courant ouvert dans vos livres, nous nous engageons à vous régler, à votre première demande, les sommes ci-dessus mentionnées.

III - Si ces engagements sont libellés en devises, **le risque de change demeure à notre charge** ; en conséquence, nous vous autorisons soit :

- à **acheter** les devises nécessaires le jour où vous devrez payer, et à débiter notre compte de la contrevaletur en euros de cet achat, y compris toutes les commissions afférentes à cette opération ;

- à **débiter** notre compte en devises du montant appelé.

IV – Nous avons constitué un cash collatéral en date du 28 Juillet 2017 d'un montant de 23 600 000 d'Euros (Vingt trois millions six cent mille Euros) représentant un montant de 10% de l'engagement principal.

Ce Cash collatéral restera acquis au profit de Société Générale jusqu'à la constitution du Comité Local d'Organisation, qui prendra la forme d'un Groupement d'Intérêt Public (GIP).

Ce GIP doit être constitué avant le 31 Mai 2018, selon les règles suivantes :

- Si le GIP est doté en capital, la part de l'Etat français sera au minimum de 47% et celle de la FFR sera au maximum de 52 % ;
- Si le GIP est dépourvu de capital, la contribution de l'Etat français à l'ensemble des charges du groupement devra être de 47% au minimum

Nous avons bien conscience que si ce GIP n'est pas constitué avant la date indiquée et selon les conditions susvisées le Cash collatéral restera en vigueur.

V - SOCIETE GENERALE est soumise aux réglementations de l'Union Européenne, des Nations Unies et des décisions de l'OFAC concernant les mesures restrictives et les sanctions prises à l'encontre de certains États, entités et/ou personnes.

A ce titre, SOCIETE GENERALE se réserve le droit de mettre fin à son engagement au titre de cette garantie si elle entre dans le champ d'application de l'une de ces réglementations

VI – Nous assumons la pleine et entière responsabilité de toutes les conséquences résultant de la présente lettre d'ordre.



Janvier 2017

VIII - Cette lettre d'ordre est régie par le droit français. Tout litige relatif à sa validité, son interprétation ou son exécution relèvera de la compétence exclusive du Tribunal de commerce de Paris.

à Marcoussis le 1/12/2017
Lieu, Date

LAPORTE Bernard Président F.F.R.
Signature (nom et qualité) et cachet commercial
Fédération Française de Rugby
3-5 rue Jean de Montaigne - 91463-Marcoussis cedex
Tél. : 01 69 63 64 65 Fax : 01 69 63 67 57

Annexe

Texte de la garantie émise selon la présente lettre d'ordre 01602-1190491CEN

ON-DEMAND GUARANTEE No. 01602-1190491CEN

This on-demand payment guarantee is entered into this 30th day of November 2017

by: SOCIÉTÉ GÉNÉRALE, a corporation with capital of 1 009 641 917,50 Euros, with registered office located at 29 Boulevard Haussmann, 75009 PARIS, FRANCE (the "**Guarantor**") in favour of:

RUGBY WORLD CUP LIMITED, a company incorporated under the laws of the Isle of Man and having its principal place of business at 8-10 Pembroke Street Lower, Dublin 2, Ireland (the "**Beneficiary**").

RECITALS

- (A) Fédération Française de Rugby (FFR) (the "**Applicant**") has been granted the right by the Beneficiary to stage and organise the Rugby World Cup tournament 2023 on the terms set out in the host agreement dated 31/07/2017 to be entered into between the Applicant and the Beneficiary (the "**Host Agreement**").
- (B) The Applicant has agreed to incur the costs, and pay all the amounts set out clause [5.2] of the Host Agreement; including spending no less than the tournament budget, as defined in the Host Agreement.
- (C) The Signatory of Guarantor has been empowered and authorised to execute and deliver this Guarantee in the name and on behalf of the Guarantor

1. On-demand guarantee

1.1 The Guarantor hereby unconditionally and irrevocably undertakes to the Beneficiary that, upon presentation of a complying demand from the Beneficiary in accordance with Clause 2 (*Demands*) (a "**Demand**"), the Guarantor shall immediately pay to the Beneficiary the amount demanded in cash, **provided that:**

- (a) for the Tournament Budget, the aggregate amount claimed by the Beneficiary under all Demands does not exceed 236 000 000 Euros - two hundred thirty six million Euros (the "**Tournament Budget Guarantee Amount**").
- (b) on April 30th of every year, the maximum amount payable under this guarantee will be reduced by the amounts of any payments made for the organization of the tournament.

The Guarantor will be informed exclusively by the Beneficiary by a written letter countersigned by the Applicant (either by a registered mail or any other express service mail) to the following address: Société Générale International department GTPS/GPS/OPE/TRA/GAR -Immeuble Cristallia- 189 rue d'Aubervilliers- 75886 Paris Cedex 18-France stating that the amount of the guarantee according with the item 1.1 (b) must be reduced by the amount specified.

2. Demands

2.1 The Beneficiary may only make a Demand by delivery to the Guarantor of a demand notice substantially in the form set out in the Annex (*Form of Demand Notice*) to this Guarantee (a "**Demand Notice**").

- 2.2 A Demand Notice must:
- (a) set out the amount due and payable by the Applicant under the Host Agreement that has not been paid;
 - (b) be signed by a duly authorised officer of the Beneficiary; and
 - (c) be presented to the Guarantor at the address given below (or such other address as the Guarantor may from time to time notify to the Beneficiary by not less than fifteen (15) days prior written notice). Société Générale International guarantee department located at GTPS/GPS/OPE/TRA/GAR - Immeuble Cristallia - 189 rue d'Aubervilliers - 75886 Paris Cedex 18 – FRANCE
- 2.3 The Beneficiary is not required to provide any supporting documents or other evidence in, or in relation to, a Demand other than the relevant Demand Notice.
- 2.4 The Beneficiary's demand shall be adequately evidenced either by a registered mail or any other express service mail.
- 2.5 The Guarantor must make payment of the amount requested in a Demand Notice to the account specified in that Demand Notice.
3. **Guarantee amount and currency**
- 3.1 The aggregate liability of the Guarantor under this Guarantee is limited to the Tournament Budget Guarantee Amount that is to say a maximum amount of 236 000 000 Euros - two hundred thirty six million Euros, including all interests, fees and any other charges.
- 3.2 The currency of payment of any demand under this Guarantee shall be Euro.
- 3.3 The maximum amount payable under this guarantee shall be reduced by a maximum of the amounts of any payment made according to a complying demand in respect thereof; if the maximum amount payable under this guarantee is reached by total payment or by partial successive payments, the guarantee shall automatically terminate.
- 3.4 In any case, this guarantee is valid until 30 days after the date of the final Match of the Tournament and at the latest the December 31th, 2023; any demand received after such date, shall be null and void.
- The guarantee will be terminated whether the original of this guarantee is returned to us or not.
- If the expiry date of this guarantee falls on a day that is not a business day in London or in Paris, the expiry date is extended to the first following business day.
4. **Miscellaneous**
- 4.1 If at any time any provision of this Guarantee becomes illegal, invalid or unenforceable in any respect under the law of any jurisdiction, neither the legality, validity or enforceability of the remaining provisions hereof nor the legality, validity or enforceability of such provision under the law of any other jurisdiction shall in any way be affected or impaired thereby. To the extent permitted by applicable law, the

Applicant hereby waives any provision of law, which renders any provision of this Guarantee prohibited or unenforceable in any respect.

4.2 This Guarantee shall be additional to any other guarantee, counter-guarantee or counter-indemnity from the Applicant the Guarantor or any other person to the Beneficiary.

5. **URDG 758**

5.1 Except to the extent it is inconsistent with the express terms of this Guarantee, this Guarantee is subject to the Uniform Rules for Demand Guarantees (URDG) 2010 Revision, ICC Publication No. 758.

6. **Governing law, arbitration and option to litigate**

6.1 This Guarantee shall be governed by and construed in accordance with English law. Any non-contractual obligations arising out of or in connection with this Guarantee shall be governed by and construed in accordance with English law.

6.2 However, this guarantee may only be assigned or transferred with guarantor prior written consent and by reciprocity with the beneficiary written consent if the guarantor wish to assigned or transferred this guarantee.

6.3 Any dispute, controversy or claim (a "**Dispute**") arising out of or in connection with this Guarantee, including any questions regarding its existence, validity or termination shall be referred to and finally resolved by arbitration pursuant to the Arbitration Rules of the London Court of International Arbitration, which are deemed to be incorporated by reference into this Clause 6 (save as expressly amended herein).

6.4 London, England shall be both the physical venue and legal seat of such arbitration, which shall be conducted in the English language before three arbitrators. The claimant(s) and the respondent(s) shall nominate an arbitrator respectively. The third arbitrator, who shall be the chairman of the tribunal, shall be nominated by the two party-nominated arbitrator within thirty (30) days of the last of their appointments.

6.5 At any time before an arbitral tribunal has been constituted, the Beneficiary may by notice in writing to the Guarantor, at the address referred to above, require that all Disputes, or a specific Dispute, be heard by the English courts. For the purposes of this Clause 6.5, the English courts are the most appropriate and convenient courts to settle any such Dispute in connection with this Guarantee. The Guarantor agrees not to argue to the contrary and waives any objection to the English courts on the grounds of inconvenient forum, or otherwise in relation to proceedings in connection with this Guarantee.

6.6 For the avoidance of doubt, this Clause 6 (including as regards its validity and scope) shall be governed by, and construed in accordance with, English law.

6.7 In any proceedings, the certificate of the Beneficiary as to any amount due to the Beneficiary under this Guarantee shall be *prima facie* evidence of such amount.

7. **Language**

This Guarantee has been negotiated and executed in the English language. All certificates, notices and other documents and communications given or delivered pursuant to this Guarantee shall be in the English language or accompanied by an English translation thereof. In case the Guarantee is translated into any other language other than English for any purpose, the English version shall prevail in the



Janvier 2017

event of any conflict between the English version and the version translated into a language other than English.

8. Payment in Full

8.1 The Guarantor shall not exercise any right of set-off or counterclaim whatsoever, howsoever arising.

8.2 All payments made by the Guarantor shall be made in full without any deduction or withholding save as might be required by law.

SOCIETE GENERALE acting by and through

(as the Guarantor)

By : Thierry LE GALL

Title : Head of International Guarantees Department

Signature :

PIÈCE JOINTE 4

Tableau des dépenses opérationnelles

Pièce jointe n° 4

Tableau des dépenses opérationnelles

FA GROUP	Functional Area	Amount EUR	Amount GBP	%
1	Tournament Management	37,542,818	32,645,929	16%
	Central Management	1,037,000	901,739	0%
	Government Relations	120,000	104,348	0%
	Sustainability, Impacts and Legacy	500,000	434,783	0%
	Human Resources and workforce	32,413,718	28,185,842	14%
	Operations Centers	200,000	173,913	0%
	Executive Office	3,272,100	2,845,304	1%
2	Finance & Legal	9,201,750	8,001,522	4%
	Finance	8,526,750	7,414,565	4%
	Legal and Rights Protection	675,000	586,957	0%
3	Tournament Services	86,784,000	75,464,348	37%
	Accommodation	19,970,838	17,365,946	8%
	Accreditation	625,500	543,913	0%
	Catering	750,000	652,174	0%
	Logistics	2,075,700	1,804,957	1%
	Security	30,130,025	26,200,022	13%
	Technology	15,491,291	13,470,687	7%
	Ticketing	6,374,925	5,543,413	3%
	Travel and Transport	9,575,455	8,326,483	4%
	Tournament Guests and Protocol	1,790,267	1,556,754	1%
4	Rugby Service	3,898,678	3,390,155	2%
	Anti-doping	446,000	387,826	0%
	Judiciary and Integrity	283,400	246,435	0%
	Match Management	955,320	830,713	0%
	Match Officials	852,258	741,094	0%
	Match Schedule	500,000	434,783	0%
	Medical	861,700	749,304	0%
5	Team Services	1,575,900	1,370,348	1%
	Team Services	1,575,900	1,370,348	1%
6	Host Cities & Match Venues	60,679,856	52,765,092	26%
	City Operations	20,275,000	17,630,435	9%
	Venue Operations	30,569,259	26,581,964	13%
	Venue Overlay and Development	8,365,598	7,274,433	4%
	Spectator Services	1,470,000	1,278,261	1%
7	Commercial & Marketing	10,487,500	9,119,565	4%
	Commercial Operations	230,000	200,000	0%
	Broadcasting	3,307,500	2,876,087	1%
	Marketing / Promotion	6,950,000	6,043,478	3%
8	Communications & Media	15,619,267	13,581,972	7%
	Communications	3,588,017	3,120,015	2%
	Digital Media	1,880,000	1,634,783	1%
	Ceremonies and Sports Presentations	3,994,250	3,473,261	2%
	Image and Look	4,605,000	4,004,348	2%
	Media Operations	1,552,000	1,349,565	1%
9	Taxes	552,918	480,798	0%
10	Contingency	10,000,000	8,695,652	4%
Total Expenditures		236,342,688	205,515,381	100%

PIÈCE JOINTE 5

**Lettre signée du ministre du budget du
29 mars 2017**



Liberté • Égalité • Fraternité
RÉPUBLIQUE FRANÇAISE

LE MINISTRE DE L'ECONOMIE
ET DES FINANCES

LE MINISTRE DE LA VILLE,
DE LA JEUNESSE ET DES SPORTS

LE SECRETAIRE D'ETAT CHARGE
DU BUDGET
ET DES COMPTES PUBLICS

LE SECRETAIRE D'ETAT CHARGE DES
SPORTS

Paris, le 29 MARS 2017

Monsieur le Président,

L'organisation de la Coupe du Monde Rugby 2023 s'inscrit dans le cadre d'une politique publique de soutien très volontariste aux grands événements sportifs internationaux, et à ce titre, a tout le soutien de l'Etat. Si la candidature de la France était retenue, tout serait en effet mis en œuvre pour réussir pleinement cet événement.

La candidature de la France pour l'organisation de la coupe du monde de Rugby en 2023 repose sur un savoir-faire avéré en termes d'organisation de grands événements sportifs et d'accueil d'événement internationaux. La France favorise en effet depuis plusieurs années l'accueil des grands événements sportifs sur son territoire.

Une candidature de la France pour organiser la Coupe du Monde de Rugby en 2023, événement qui aura une résonance mondiale et une exposition médiatique très importantes, s'appuie en effet sur ce savoir-faire comprenant une dimension héritage et de maîtrise des risques liés à la sécurité des personnes. Cette candidature contribuera par ailleurs à accroître le nombre de licenciés, cette discipline étant forte de plus de 400 000 licenciés à l'heure actuelle.

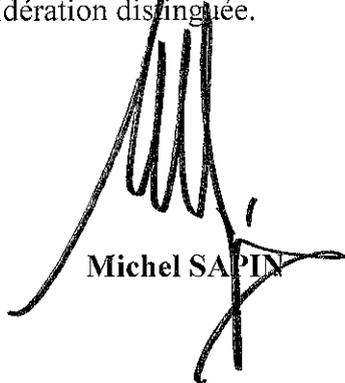
En termes opérationnels, l'Etat accompagnera l'organisation de cet événement en participant activement à la gouvernance de la structure chargée de l'organisation de la Coupe de Monde, probablement sous la forme d'un groupement d'intérêt public (GIP) qui apparait la forme juridique la plus appropriée à l'instar de ce qui a été fait en 2007. Cette structure apparaît par ailleurs la plus souple pour fédérer autour de ce projet, l'ensemble des partenaires financiers.

Monsieur Bernard LAPORTE
Président de la Fédération Française de Rugby
30 Rue de l'Échiquier
75010 Paris

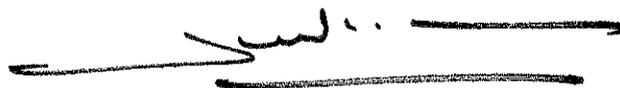
Nous vous confirmons enfin, par le présent courrier et conformément à nos échanges, qu'à compter de la notification officielle en novembre prochain de la réponse favorable à la candidature Française pour organiser la Coupe du Monde de Rugby en 2023, le décret n°2015-910 du 23 juillet 2015, qui prévoit l'application de dispositions d'exonérations fiscales en application de l'article 1655 septies du code général des impôts pour les grands évènements sportifs internationaux sera modifié pour intégrer la Coupe du Monde de Rugby 2023 dans la liste des compétitions sportives internationales éligibles.

Même si sa publication ne pourra intervenir qu'à compter de l'attribution définitive de cette manifestation sportive, le travail préalable à l'évolution dudit décret pourra toutefois être engagé en amont par nos équipes et les vôtres.

Nous vous prions de croire Monsieur le Président, en l'assurance de notre considération distinguée.



Michel SAPIN



Patrick KANNER



Christian ECKERT



Thierry BRAILLARD

PIÈCE JOINTE 6

**Article L. 755 septies du
code général des impôts**

Dispositions de l'article 1655 septies du code général des impôts

I. – Les organismes chargés de l'organisation en France d'une compétition sportive internationale et, le cas échéant, les filiales de ces organismes, au sens de l'article L. 233-1 du code de commerce, ne sont pas redevables :

1° A raison des bénéfices réalisés en France et des revenus de source française versés ou perçus, lorsque ces bénéfices et ces revenus sont directement liés à l'organisation de la compétition sportive internationale :

- a) De l'impôt sur les sociétés prévu à l'article 205 du présent code ;
- b) De l'impôt sur le revenu au titre des bénéfices industriels et commerciaux définis aux articles 34 et 35 ;
- c) De la retenue à la source prévue à l'article 119 bis ;
- d) De la retenue à la source prévue aux b et c du I de l'article 182 B ;

2° A raison des rémunérations versées aux salariés de l'organisme et des sociétés mentionnées au premier alinéa du présent I, lorsque les fonctions exercées par ces salariés sont directement liées à l'organisation de la compétition sportive internationale :

- a) De la taxe sur les salaires prévue à l'article 231 ;
- b) Des participations mentionnées aux articles 235 bis et 235 ter C ;
- c) De la taxe d'apprentissage prévue à l'article 1599 ter A ;
- d) De la contribution supplémentaire à l'apprentissage prévue à l'article 1609 quinquies ;

3° Sous réserve du 2°, des impôts prévus aux titres Ier à II bis de la deuxième partie du présent livre, à l'exception des taxes foncières sur les propriétés bâties et non bâties et de leurs taxes annexes, lorsque leur fait générateur est directement lié à l'organisation de la compétition sportive internationale.

II. – La compétition sportive internationale dont l'organisation ouvre droit au bénéfice du régime défini au I s'entend de celle satisfaisant aux critères cumulatifs suivants :

1° Etre attribuée dans le cadre d'une sélection par un comité international, sur candidature d'une personne publique ou d'une fédération sportive nationale délégataire, définie à l'article L. 131-14 du code du sport ;

2° Etre de niveau au moins équivalent à un championnat d'Europe ;

3° Etre organisée de façon exceptionnelle sur le territoire français ;

4° Entraîner des retombées économiques exceptionnelles.

La qualité de compétition sportive internationale, au sens du présent II, est reconnue par décret.

III. – Les I et II s'appliquent aux compétitions pour lesquelles la décision d'attribution à la France est intervenue avant le 31 décembre 2017.

IV. – Les commissions permanentes chargées des finances et les commissions permanentes compétentes en matière de sport de l'Assemblée nationale et du Sénat reçoivent pour information, au moment du dépôt du dossier de candidature au comité international par la personne publique ou la fédération mentionnée au 1° du II, les lettres d'engagement de l'Etat pour l'accueil en France d'une compétition sportive internationale susceptible de bénéficier du régime fiscal défini au I.

Source : code général des impôts.

PIÈCE JOINTE 7

Note de la direction de la législation fiscale

Dossier de candidature à la coupe du monde de rugby 2023

FISCALITÉ

Point de situation par rapport aux attentes de *Rugby World Cup Limited (RWCL)*

Demande n° 12.15

Détailler les incidences potentielles de la fiscalité locale et internationale, en ce compris les taux applicables, pour RWCL et les délégations nationales (équipes) en ce qui concerne :

- L'impôt sur les sociétés.
- L'impôt sur le revenu des particuliers.
- La TVA / Taxe sur les biens et services ou assimilées. Clarifier si RWCL (ou une autre entité dépendant de World Rugby) sera tenu de s'enregistrer à la TVA en France.
- Retenues à la source affectant les sociétés établies en Irlande.
- Existence (ou non) d'une convention fiscale avec l'Irlande.
- Toutes autres taxes, droits ou retenues.

12.15-1. Présentation générale des principales impositions françaises applicables aux entreprises

Impôt sur les sociétés (« IS »)

a) L'impôt sur les sociétés est établi annuellement sur l'ensemble des bénéfices ou revenus réalisés en France par les sociétés et autres entités qui y sont assujetties au titre de l'ensemble de leurs activités.

Les conventions fiscales déterminent les règles de partage d'imposition entre deux Etats en fonction de la nature des revenus concernés. Tel est le cas de la convention fiscale signée avec l'Irlande le 21 mars 1968¹.

Ainsi, le droit d'imposer les bénéfices réalisés par une entreprise éligible au bénéfice de la convention fiscale franco-irlandaise, régi à titre principal par les dispositions du paragraphe 1 de l'article 4 de cette convention, indique que les bénéfices d'une entreprise d'un Etat ne sont imposables que dans cet Etat à moins qu'elle exerce une activité dans l'autre Etat par l'intermédiaire d'un établissement stable.

Si tel est le cas, l'entreprise est imposée dans l'État de situation de l'établissement stable, mais uniquement à hauteur des bénéfices imputables à ce dernier. Le point 9 de l'article 2 de la convention franco-irlandaise précise les critères alternatifs permettant de caractériser l'existence d'un établissement stable, basée sur une analyse des faits, en définissant successivement les notions d'« installation fixe d'affaires », « d'activités préparatoires et auxiliaires » et d'« agent dépendant ».

b) A ce jour, le taux d'IS de droit commun est fixé en France à 33 1/3 %. Il sera abaissé progressivement à 28 % entre 2017 et 2020. Par ailleurs, les petites et moyennes entreprises (PME) peuvent être soumises à un taux réduit de 15 % sur la fraction de leurs bénéfices n'excédant pas 38 120 euros. Le bénéfice de ce taux est réservé aux entreprises ayant réalisé un chiffre d'affaires hors taxes inférieur à 7 630 000 euros au cours de l'exercice ou de la période d'imposition, ramené s'il y a lieu à douze mois. Le capital de la société doit être entièrement libéré et détenu de manière continue, pour 75 % au moins, par des personnes physiques ou par une société répondant aux mêmes conditions (chiffre d'affaires, libération et détention de capital).

Pour les exercices ouverts à compter du 1^{er} janvier 2019, le bénéfice du taux réduit de 15 % sera étendu aux PME dont le chiffre d'affaires est inférieur à 50 000 000 d'euros.

¹ Les effets de la convention fiscale présentés dans ce document ne valent que si ses dispositions restent inchangées jusqu'à la date de l'événement.

Pièce jointe n° 7

Lorsque le chiffre d'affaires annuel d'une entreprise excède 7 630 000 € et que l'IS y afférent est supérieur à 763 000 €, une contribution additionnelle de 3,3 % est applicable.

c) Selon une étude de KPMG 2016, les coûts opérationnels des entreprises en France sont dans la moyenne des pays sondés. Ces coûts sont plus bas en France qu'en Allemagne, Etats-Unis, Royaume-Uni et Japon.

Retenue à la source

Une retenue à la source est prélevée sur les sommes payées pour les prestations de toute nature fournies ou utilisées en France, lorsque le débiteur exerce une activité en France et que le bénéficiaire de ces sommes ne dispose pas en France d'installation professionnelle permanente. Le taux de cette retenue à la source est fixé à 33 1/3 %.

Contribution économique territoriale

La contribution économique territoriale (CET) est une imposition directe locale composée de deux cotisations dont le montant est plafonné à 3 % de la valeur ajoutée²:

- la cotisation foncière des entreprises (CFE), assise sur la valeur locative des seuls biens passibles de taxe foncière situés en France dont le redevable a, pour les besoins de sa profession, la disposition au cours de la période de référence. Son montant est calculé en multipliant la base d'imposition par les taux votés par les collectivités locales ;
- la cotisation sur la valeur ajoutée des entreprises (CVAE) dont le montant est calculé en fonction de la valeur ajoutée produite par l'entreprise et dont le taux d'imposition théorique est égal à 1,5 % de la valeur ajoutée. Toutefois, pour les entreprises dont le chiffre d'affaires n'excède pas 50 millions d'euros, le taux d'imposition est progressif et varie de 0 à 1,5 %.

Taxes assises sur les salaires

Les différentes taxes assises sur les salaires en France sont :

- **la contribution à l'effort de construction** : si une entreprise emploie au moins 20 salariés, elle doit investir une fraction égale à 0,45 % des salaires bruts payés l'année précédente sous la forme d'un investissement dans la construction ;
- **la contribution à la formation continue** : assise sur le montant total des rémunérations taxables et avantages en nature versés aux employés durant l'année (salaires, bonus, indemnités, gratifications, etc.), au taux de 0,55 % pour les employeurs occupant moins de 11 employés et 1 % pour ceux occupant au moins 11 employés ;
- **la taxe d'apprentissage** : due par toute société assujettie à l'IS ou à l'impôt sur le revenu, sans qu'il soit tenu compte de son statut. Le taux de taxe d'apprentissage est fixé à 0,68 % des rémunérations versées aux salariés ;
- **la taxe sur les salaires** : la taxe sur les salaires s'applique aux employeurs domiciliés ou établis en France qui paient des rémunérations, lorsqu'ils ne sont pas assujettis à la TVA ou ne l'ont pas été sur 90 % au moins de leur chiffre d'affaires au titre de l'année civile précédant celle du paiement desdites rémunérations. Son taux varie de 4,25 % à 20 % en fonction des rémunérations individuelles annuelles versées par l'employeur.

Taxe sur la valeur ajoutée (« TVA »)

a) La TVA est un impôt général sur la consommation de biens et services en France, perçu dans le respect des dispositions de la Directive du Conseil du 28 novembre 2006 relative au système commun de taxe sur la valeur ajoutée (Directive 2006/112/CE).

² La valeur ajoutée correspond à la différence entre le chiffre d'affaires réalisé et les achats de biens et matières premières déductibles. Le résultat financier et le résultat exceptionnel ne sont pas inclus.

Pièce jointe n° 7

Selon les principes généraux qui gouvernent la territorialité des opérations en matière de TVA, les livraisons de biens sont taxables au lieu de l'acquéreur et les prestations de services au lieu du preneur lorsque celui-ci est un assujetti ou au lieu du prestataire lorsque le preneur est un non-assujetti.

La France dispose de trois taux de TVA de droit commun applicables à la plupart des biens et services livrés en France (la plupart des biens et services liés au tourisme bénéficient d'un taux réduit) :

- 5,5 % notamment pour la billetterie sportive, l'alimentation et les livres ;
- 10 % notamment pour le transport de passagers, l'hébergement, les ventes à consommer sur place ou à emporter en vue d'une consommation immédiate, à l'exclusion des boissons alcoolisées ;
- 20 % pour tous les autres biens et services.

b) S'agissant de la territorialité de ces prestations, qui relèvent de règles dérogatoires, la billetterie sportive est taxable en France (cf. art. 259 A 5° bis du CGI).

Le transport de passagers est soumis à la TVA en France en fonction des distances qui y sont parcourues. (cf. art. 259 A 4° du CGI).

Concernant les prestations d'hébergement, la fourniture de logements dans le cadre du secteur hôtelier ou de secteurs ayant une vocation similaire est imposable en France en tant que prestation de services se rattachant à un immeuble situé en France (cf. art. 259 A 2° du CGI).

Enfin, les ventes à consommer sur place ou à emporter sont également taxables en France lorsqu'elles y sont matériellement exécutées (cf. art. 259 A 5° b du CGI).

Dans l'hypothèse où RWCL réaliserait des opérations situées en France (comme la billetterie), cet organisme devra se faire identifier à la TVA par un numéro individuel.

Par ailleurs, si RWCL dispose d'un établissement stable en France, cette entité pourra être tenue de déclarer la TVA au titre de ses acquisitions intracommunautaires de biens et de ses achats de prestations de services auprès d'assujettis établis hors de France, en vertu du mécanisme de l'autoliquidation (cf. art. 283 du CGI).

A cet égard, la définition de l'établissement stable en matière de TVA doit être distinguée, le cas échéant, de celles qui seraient retenues pour d'autres impôts et taxes. En effet, il est nécessaire que l'établissement à partir duquel la prestation de services est effectuée au sens du 2° de l'article 259 du CGI soit capable de fournir les services concernés ou que l'établissement à qui la prestation de services est fournie au sens du 1° de l'article 259 du CGI soit capable de recevoir et d'utiliser les services concernés. Cette capacité doit être évaluée au cas par cas.

Impôt sur le revenu (et retenues à la source) décrit plus loin

Il est important de noter qu'un bureau spécial a été spécifiquement mis en place au sein des autorités fiscales françaises (DGFiP) pour aider, assister et informer les investisseurs étrangers à propos de la fiscalité attachée à leurs projets d'investissements en France. **Tax4Business** vise à éliminer les incertitudes concernant les impôts et taxes applicables et fournit aux investisseurs une information sur les dispositions spécifiques qui peuvent leur être applicable, sous la forme d'un document écrit.

12.15-2. Impôts et taxes applicables

RWCL

a) Eu égard à la nature de ses activités, RWCL et ses employés pourraient théoriquement être soumis à l'impôt sur le revenu, à l'impôt sur les sociétés, à la CET ainsi qu'à la taxe sur les salaires (cf. supra pour une description détaillée).

Toutefois, la société RWCL, si elle est effectivement contrôlée et dirigée en Irlande, pourra bénéficier des avantages de la convention fiscale signée par la France et l'Irlande le 21 mars 1968.

Pièce jointe n° 7

b) Dans le cas de la France, la convention s'applique à :

- l'impôt sur le revenu des particuliers ;
- l'impôt sur les sociétés (équivalent français du « *corporation profit tax* » en vigueur en Irlande), y compris toutes retenues, tous précomptes ou avances décomptés de ces impôts.

En application de son premier article, la convention a pour objet d'éviter les doubles impositions qui pourraient résulter, pour les résidents de chacun des Etats signataires, d'une imposition simultanée ou successive dans les deux Etats dès lors que ces impôts sont visés par ladite convention.

Une société sera regardée comme résidente d'Irlande si elle est gérée et contrôlée en Irlande.

Conformément à l'article 4 de ladite convention, les bénéficiaires industriels et commerciaux d'une entreprise d'un Etat contractant ne sont imposables que dans cet Etat, à moins que l'entreprise n'exerce une activité industrielle ou commerciale dans l'autre Etat contractant par l'intermédiaire d'un établissement stable qui y est situé. Si l'entreprise exerce une telle activité, l'impôt peut être perçu dans l'autre Etat sur les bénéfices de l'entreprise, mais uniquement dans la mesure où ces bénéfices sont imputables audit établissement stable.

En application de l'article 2 de la convention fiscale et des commentaires administratifs (« Bulletin officiel des finances publiques – impôts » en date du 12 septembre 2012), le terme d'« établissement stable » désigne une installation fixe d'affaires où une entreprise exerce tout ou partie de son activité.

Une installation fixe d'affaires utilisée aux seules fins de publicité, de fourniture d'informations, de recherche scientifique ou d'activités analogues qui ont pour l'entreprise un caractère préparatoire ou auxiliaire ne confère pas le statut d'établissement stable.

c) Conformément à la convention fiscale, l'employé d'une entreprise irlandaise détaché pour une mission temporaire en France ne sera pas soumis à l'impôt en France. Pour cela, il devra remplir les conditions suivantes : séjourner en France moins de 183 jours au cours de l'année fiscale considérée, percevoir des rémunérations d'un employeur qui n'est pas résident de France et qui ne sont pas déduites des bénéfices d'un établissement stable (ES) ou d'une base fixe que l'employeur aurait en France.

Dans la mesure où RWCL est contrôlée et dirigée en Irlande, elle pourra bénéficier des avantages de la convention fiscale franco-irlandaise. Ainsi, elle ne sera pas assujettie à l'impôt sur le revenu, ni à l'impôt sur les sociétés et donc pas à la CET, ni aux impôts assis sur les salaires, sauf si elle exerce son activité par l'intermédiaire d'un établissement stable en France.

d) L'assujettissement à la TVA dépend de l'activité de RWCL. La cession de droits de diffusion télévisuels en France sera soumise à la TVA au taux de 20 % et payée par le client (autoliquidation).

e) Il est rappelé que l'existence d'un ES de RWCL en France est une question de faits. Ainsi, nous ne sommes pas en mesure de formuler un avis définitif sur cette question. A ce jour, nous pouvons simplement rappeler plusieurs règles prévues par la convention fiscale pour compléter les éléments ci-dessus :

- Une personne agissant dans un Etat contractant pour le compte d'une entreprise de l'autre Etat contractant autre qu'un agent jouissant d'un statut indépendant, est considérée comme établissement stable dans le premier Etat si elle dispose dans cet Etat de pouvoirs qu'elle y exerce habituellement lui permettant de conclure des contrats au nom de l'entreprise, à moins que l'activité de cette personne ne soit limitée à l'achat de marchandises pour l'entreprise.
- On ne considère pas qu'une entreprise d'un Etat contractant a un établissement stable dans l'autre Etat contractant du seul fait qu'elle y effectue des opérations commerciales par l'entremise d'un courtier, d'un commissionnaire général ou de tout autre intermédiaire jouissant d'un statut indépendant, à condition que ces personnes agissent dans le cadre ordinaire de leur activité.

Pièce jointe n° 7

- Le fait qu'une société résidente d'un Etat contractant contrôle ou est contrôlée par une société qui est résidente de l'autre Etat contractant ou qui y effectue des opérations commerciales (que ce soit par l'intermédiaire d'un établissement stable ou non) ne suffit pas, en lui-même, à faire de l'une quelconque de ces deux sociétés un établissement stable de l'autre.

Délégations nationales et arbitres

La rémunération des joueurs, arbitres, entraîneurs et autres membres du staff des équipes (en principe salariés) pour les matchs ayant lieu en France est, en principe, imposable en France.

a) Pour les résidents fiscaux français, l'impôt sur le revenu est un impôt général sur l'ensemble des revenus nets perçus par un particulier au titre d'une année donnée. Exception faite des revenus exonérés, tous les revenus sont cumulés pour constituer le revenu net global auquel un barème fiscal unique s'applique. Toutefois, la méthode de calcul de l'impôt sur le revenu, combinée à diverses règles, permet de personnaliser l'imposition.

Ce barème comporte des tranches progressives d'impôt qui, pour l'année fiscale 2016, s'établissent comme suit :

- la fraction de revenus annuels en deçà de 9 710 € n'est pas soumise à l'impôt ;
- la fraction de revenus entre 9 710 € et 26 818 € est imposée au taux de 14 % ;
- la fraction de revenus entre 26 818 € et 71 898 € est imposée au taux de 30 % ;
- la fraction de revenus entre 71 898 € et 152 260 € est imposée au taux de 41 % ;
- la fraction de revenus au-delà de 152 260 € est soumise au taux de 45 %.

b) Pour les non-résidents de France, les revenus tirés d'activités professionnelles, salariées ou non, réalisées en France, sont considérés comme des revenus de source française au regard de l'impôt sur le revenu et sont imposables en France, sous réserve des dispositions de la convention fiscale applicable.

En application de la convention fiscale conclue entre la France et l'Etat de résidence du contribuable non-résident, les revenus tirés d'une activité professionnelle devraient rester imposables en France, sauf dans le cas des employés temporairement détachés en France. Les conventions fiscales conclues par la France (voir liste ci-dessous) prévoient généralement que les salaires payés à des employés temporairement détachés en France (pour une période n'excédant pas 183 jours au titre de l'année fiscale concernée) par un employeur non établi en France, sont uniquement imposables dans l'Etat de résidence (en l'absence d'un ES détenu en France par l'employeur étranger).

World Rugby Top 25 des Etats avec qui la France a signé une convention fiscale (6 mars 2017)
Argentine
Australie
Canada
Allemagne
Géorgie
Irlande
Italie
Japon
Kenya
Namibie
Nouvelle-Zélande
Portugal
Roumanie
Russie

Pièce jointe n° 7

World Rugby Top 25 des Etats avec qui la France a signé une convention fiscale (6 mars 2017)
Afrique du Sud
Espagne
Royaume-Uni
États-Unis d'Amérique

c) Deux types de revenus seront imposables en France au titre de l'activité professionnelle qui y sera déployée durant la Coupe du Monde de Rugby :

- Les bénéfices provenant d'activités non commerciales réalisés par les indépendants sont en principe soumis aux règles applicables à la même catégorie de revenus reçus par des résidents fiscaux Français. Toutefois, les bénéfices non commerciaux et assimilés payés à des personnes ne disposant pas d'installation professionnelle permanente en France sont soumis à une retenue à la source au taux de 33 1/3 %. Un taux de 15 % s'applique pour les montants, incluant les salaires, versés aux sportifs au titre de leurs prestations réalisées en France ;
- Les salaires et rémunérations (à l'exception des prestations des sportifs) sont soumis à une retenue à la source qui se décompose comme suit :
 - la fraction de revenus annuels en deçà de 14 461 € n'est pas soumise à retenue à la source ;
 - la fraction de revenus entre 14 461 € et 41 951 € est soumise à retenue à la source au taux de 12 % ;
 - la fraction de revenus au-delà de 41 951 € est soumise à retenue à la source au taux de 20 %.

Si un revenu est taxé en France dans les conditions ci-dessus, la convention fiscale applicable peut prévoir que le droit d'imposer le revenu est réservé à l'Etat de résidence. Si la convention permet à la France d'imposer le revenu concerné, un crédit d'impôt correspondant à l'impôt payé en France est alors généralement accordé au contribuable non résident. En l'absence de convention fiscale, les rémunérations concernées sont soumises à la retenue à la source dans les conditions de droit commun exposées ci-dessus.

A cet égard, il est précisé que les RAS opérées ne revêtent aucun caractère libératoire et s'imputent sur le montant de l'impôt sur le revenu établi dans les conditions applicables aux non-résidents, conformément aux dispositions prévues à l'article 197 A du CGI, sur leurs revenus de source française. Les contribuables concernés sont donc tenus au dépôt d'une déclaration de revenus l'année suivant celle du versement de la rémunération auprès du service des impôts des non-résidents pour permettre l'établissement de l'impôt sur le revenu sur lequel s'impute les retenues à la source.

L'impôt sur le revenu sera donc calculé en appliquant aux sommes concernées le barème progressif par part de quotient familial, avec un taux minimum de 20 %.

PIÈCE JOINTE 8

**Acte de tarification du tournoi
(version française)**

**SOUMIS A LA REVUE DU CONSEIL
LOCAL ET DE RWCL**

[TERRITOIRE D'ACCUEIL], AGISSANT PAR [•]

EN FAVEUR DE

RUGBY WORLD CUP LIMITED.

ACTE DE REDEVANCE DU TOURNOI

CET ACTE est conclu [•]

PAR :

- (1) **[[TERRITOIRE D'ACCUEIL], AGISSANT AU NOM DE [•]]** ("**[NOM DU PAYS]**");¹ au profit de :
- (2) **RUGBY WORLD CUP LIMITED**, une société immatriculée en vertu du droit de l'île de Man, dont le siège social est situé au 8-10 Pembroke Street Lower, Dublin 2, Irlande ("**RWCL**").

IL EST PREALABLEMENT EXPOSE QUE :

- (A) A la suite d'un processus d'appel d'offres, [•] (l'"**Entité d'Accueil**") a autorisé RWCL à organiser RUGBY WORLD CUP 2023 (le "**Tournoi**") sur la base des termes et conditions visés dans le contrat d'accueil conclu entre l'Entité d'Accueil et RWCL (le "**Contrat d'Accueil**").
- (B) Pendant le processus d'appel d'offres [*insérer le nom du pays*] a confirmé son soutien à l'Entité d'Accueil dans le cadre de sa candidature à l'accueil du Tournoi et est à présent disposée à conclure le présent accord et assumer les redevances du Tournoi (tels que définies ci-dessous) auprès de RWCL, selon le terme et les montants visés ci-dessous.
- (C) Les [*insérer la qualité des parties signataires de l'Acte*] de [*insérer le nom du pays*] est/sont habilité(s) et autorisé(s) à conclure et délivrer le présent Acte au nom et pour le compte du Gouvernement de [*insérer le nom du pays*].

IL EST CONVENU CE QUI SUIVIT :

1. INTERPRETATION

1.1 Termes définis dans d'autres documents financiers

A moins qu'il ne soit défini dans le présent Acte, un terme défini dans le Contrat d'Accueil (y compris par référence) a la même signification dans le présent Acte ou dans tout avis donné au titre de ou en lien avec le présent Acte.

1.2 Interprétation

Les principes d'interprétation visés dans le Contrat d'Accueil (y compris par référence) doivent avoir le même effet que s'ils étaient intégrés dans le présent Acte ou tout avis donné au titre de ou en lien avec le présent Acte.

¹ Le pays concerné par l'offre/le conseil local doit indiquer quelle partie contractante fournira cette garantie.

2. ENGAGEMENT DE PAIEMENT

- (a) [insérer le nom du pays] s'engage à régler à RWCL des redevances de tournoi (les "**Redevances de Tournoi**") de GBP [•]² nettes de toutes taxes (y compris l'impôt sur les sociétés, retenue à la source, taxe sur la valeur ajoutée (TVA) ou équivalent ou toute autre taxe) selon le terme et les montants suivants :
- (i) [5% des Redevances de Tournoi à la Date d'Attribution] ; et
 - (ii) [le solde des Redevances de Tournoi dus conformément à l'offre ; ex : 5% à chaque anniversaire de la Date d'Attribution (jusqu'en 2023) et le solde du dans les trois (3) mois de la Finale]³.
- (b) [insérer le nom du pays] sera responsable du paiement de toute taxe qui serait prélevée, y compris les taxes de vente ou toute autre taxe applicable au titre des Redevances de Tournoi.

3. DATE DE PRISE D'EFFET DE L'ACTE

Les obligations visées dans l'Article 2 (Engagement de Paiement) du présent Acte prennent effet à la date à laquelle le Conseil de RUGBY WORLD CUP désigne le Candidat en tant qu'hôte du Tournoi, conformément à l'article [4.2] du Contrat d'Accueil.

4. INDEPENDENCE DES OBLIGATIONS

- (a) [insérer le nom du pays] reconnaît expressément que son obligation de paiement des Redevances de Tournoi est une obligation préliminaire et indépendante, distincte du Contrat d'Accueil ou de tout autre document ou accord. En conséquence, une telle obligation n'est pas :
- (i) soumise ou conditionnée à la signature ou à l'exécution par l'une des parties au Contrat d'Accueil, ou toute autre personne, de tout autre document, contrat, arrangement ayant trait au Contrat d'Accueil ou au Tournoi ;
 - (ii) affectée ou écartée par :
 - (A) une question affectant l'Entité d'Accueil ou toute autre personne ou le Contrat d'Accueil ou tout autre document, contrat ou arrangement ;
 - (B) la non-exécution, la rupture, l'insatisfaction, la non-conformité ou la destruction, le non achèvement, le non fonctionnement de toute stipulation du Contrat d'Accueil ou de tout autre document,

² Le montant des Redevances de Tournoi doit être confirmé mais devrait être d'un minimum de GBP 120,000,000.

³ A confirmer.

contrat ou arrangement (ou l'unes des transactions envisagées en vertu des présentes), par toute personne ;

- (C) un litige au titre de ou en lien avec le Contrat d'Accueil ou le Tournoi ou tout autre document, contrat ou arrangement s'y rapportant ou toute plainte dont [*insérer le nom du pays*] (ou l'un de ses départements, ministères ou autorités), l'Entité d'Accueil ou toute personne pourrait avoir ou considérerait avoir à l'égard de RWCL ou de toute autre personne ; ou
 - (D) l'impossibilité d'exécuter, l'illégalité ou l'invalidité d'une obligation de l'Entité d'Accueil, de RWCL ou de toute autre personne au titre du Contrat d'Accueil ou de tout autre document, contrat ou arrangement.
- (b) [*insérer le nom du pays*] reconnaît que les dispositions du présent Acte, et la reconnaissance par [*insérer le nom du pays*] des dispositions précédentes ont été des conditions essentielles au consentement de RWCL pour l'attribution du Tournoi à l'Entité d'Accueil et que RWCL s'est fondée sur le présent Acte, et ses dispositions à cette fin.

5. COMPTES ET CERTIFICATIONS

Toute certification ou détermination de taux ou montant par RWCL au titre de ou en lien avec le présent Acte est, en l'absence d'erreur manifeste, une preuve concluante pour toute question qui s'y rattache.

6. NOTIFICATIONS

Toute notification ou autre communication devant être fournie par [*insérer le nom du pays*] au titre du présent Acte (y compris toute demande en paiement) devra être effectuée par écrit et délivrée personnellement ou par courrier professionnel. Elle sera présumé avoir été donnée lorsqu'elle aura été délivrée à :

Adresse : [*à insérer*]

Fax : [*à insérer*]

A l'attention de : [*à insérer*]

Ou à toutes autres coordonnées notifiées par [*insérer le nom du pays*] à RWCL par écrit en respectant un préavis d'au moins cinq (5) jours.

7. IMMUNITÉ SOUVERAINE

7.1 [*insérer le nom du pays*] renonce à titre général, en ce qui concerne les opérations envisagées au titre du présent Acte, à toute immunité qu'elle, ses actifs ou revenus pourraient avoir dans une quelconque juridiction, y compris une immunité concernant :

- (a) le recours par voie d'injonction ou ordonnance d'exécution ou recouvrement d'actifs ou de revenus ; et

- (b) l'issue de toute procédure portant sur ses actifs ou revenus pour l'exécution d'un jugement ou d'une sentence, ou d'une action in rem, de la saisie, la détention ou la vente de l'un quelconque de ses actifs ou revenus.

7.2 [insérer le nom du pays] convient que dans toute procédure diligentée en Angleterre, cette renonciation aura le champ d'application le plus vaste permis par l'English State Immunity Act 1978 et que cette renonciation est censée être irrévocable aux fins de cette loi.

7.3 [insérer le nom du pays] consent à titre général, pour toute procédure en lien avec le présent Acte, ou toute obligation non contractuelle découlant du présent Acte ou en lien avec celui-ci, à toute mesure d'injonction, à tout recours, ou à l'issue de tout processus en lien avec une telle procédure, y compris la réalisation, la mise en œuvre et l'exécution à l'encontre de tout bien (indépendamment de son usage ou de son utilisation prévue), de tout jugement ou ordonnance qui devrait être rendu dans une telle procédure.

8. LANGUE

8.1 Toute notification ou communication remise ou délivrée en lien avec le présent Acte doit être rédigée en langue anglaise.

8.2 Tout autre document fourni en lien avec le présent Acte doit être :

- (a) rédigé en langue anglaise ; ou
- (b) s'il n'est pas rédigé en langue anglaise, accompagné par une traduction en langue anglaise certifiée. Dans ce cas, la traduction en langue anglaise prévaut, à moins que le document ne soit un document constitutionnel, statutaire ou un autre document officiel.

9. INTEGRALITE DE L'ACCORD

Le présent Acte [(ensemble avec les garanties de paiement et d'exécution ou les engagements fournis par [insérer le nom du pays] pour le Tournoi (les "**Garanties**"))] constitue l'intégralité de l'accord entre [insérer le nom du pays] et RWCL en ce qui concerne l'objet du présent Acte et remplace tout accord précédent, qu'il soit exprès ou implicite, concernant cet objet.

10. LOI APPLICABLE

Le présent Acte et toute obligation non contractuelle en découlant sont régis par la loi anglaise.

11. ARBITRAGE

11.1 Arbitrage

A l'exception de l'article 11.5 (*Option de RWCL*), tout litige découlant du présent Acte (y compris un litige sur l'existence, la validité ou la résiliation du présent Acte ou les conséquences de sa nullité) (un "**Litige**") devra être déféré et résolu par arbitrage

conformément aux Règles d'Arbitrage (les "**Règles**") de la LCIA Court (anciennement la London Court of International Arbitration).

11.2 Procédure d'arbitrage

- (a) Le tribunal arbitral sera composé de trois (3) arbitres qui devront être des avocats en Angleterre et Pays de Galle depuis au moins dix (10) ans.
- (b) Le(s) requérant(s), quelque soit leur nombre, devront désigner conjointement un arbitre ; le(s) défendeur(s), quelque soit leur nombre, devront désigner conjointement le deuxième arbitre ; et un troisième arbitre, qui devra assurer la présidence, devra être désigné par la LCIA Court (telle que définie dans les Règles) dans les quinze (15) jours de la nomination du deuxième arbitre.
- (c) Dans l'hypothèse où les requérants ou les défendeurs ne parviendraient pas à désigner leur arbitre dans le délai imparti par les Règles, il sera désigné par la LCIA Court dans les quinze (15) jours de cet échec. Dans l'hypothèse où ni les requérants ni les défendeurs n'y parviendraient dans le délai imparti par les Règles, les trois arbitres seront désignés par la LCIA Court dans les quinze (15) jours de cet échec et devront désigner l'un d'entre eux en qualité de Président.
- (d) Si l'ensemble des parties à l'arbitrage sont d'accord, il peut n'y avoir qu'un arbitre désigné par la LCIA Court dans un délai de quinze (15) jours à compter d'un tel accord.
- (e) Le siège du tribunal arbitral devra être Londres, Angleterre, et la langue de l'arbitrage sera la langue anglaise.

11.3 Recours devant des juridictions

Sauf dérogation à l'article 11.5 (*Option de RWCL*), RWCL et [*insérer le nom du pays*] excluent la compétence des juridictions au titre des Sections 45 and 69 de l'Arbitration Act 1996.

11.4 Regroupement des plaintes

Si un Litige soulève des questions qui sont substantiellement les mêmes ou qui sont en lien avec les questions soulevées par un autre Litige qui a déjà été déféré à l'arbitrage au titre du Contrat d'Accueil (ou toute Garantie) (un "**Litige Existant**"), ou qui découle des mêmes faits que ceux d'un litige existant (un "**Litige Connexe**"), le tribunal désigné ou qui sera désigné concernant ce litige devra aussi être désigné pour le Litige Connexe.

11.5 Option au bénéfice de RWCL

Avant qu'un arbitre ne soit désigné pour résoudre un litige, RWCL (si elle souhaite se fonder sur le présent Acte) devra notifier par écrit à [*insérer le nom du pays*] qu'elle souhaite que tous les litiges, ou un litige spécifique, soit porté devant un tribunal. Si RWCL effectue une telle notification, le Litige ou les Litiges visés par cette notification devront être résolus conformément à l'article 12. (*Exécution*).

12. **EXECUTION**

- (a) A titre d'alternative aux dispositions de l'article 11 (*Arbitrage*), les tribunaux anglais seront exclusivement compétents pour connaître des litiges et à cette fin, [insérer le nom du pays] et RWCL (si elle souhaite se fonder sur le présent Acte) soumettront irrévocablement leurs litiges aux juridictions anglaises.
- (b) [insérer le nom du pays] et RWCL (si elle souhaite se fonder sur le présent Acte) conviennent que les tribunaux anglais sont les mieux à même de connaître des Litiges et en conséquence, qu'aucune partie ne prétendra l'inverse.
- (c) La présent Article est au bénéfice exclusif de RWCL. Par conséquent, il ne sera pas impossible pour RWCL d'engager des procédures en lien avec un Litige devant tout autre tribunal compétent, à la juridiction de laquelle [insérer le nom du pays] se soumet sans irrévocablement. Dans les limites autorisées par la loi, RWCL est en droit d'engager des procédures concomitantes auprès de plusieurs juridictions.

Pièce jointe n° 8

EN FOI DE QUOI, le présent Acte a été conclu et remis en tant qu'acte à la date mentionnée ci-dessus.

CONCLU en tant qu'acte par **[[*TERRITOIRE D'ACCUEIL*], AGISSANT PAR ET POUR [•]]** ⁴

En présence de :

Signature du témoin :)

Nom :)

⁴ Le Conseil de l'autorité concernée doit confirmer le nom, l'exécution en bloc et l'exécution des formalités.

PIÈCE JOINTE 9

**Courrier du ministre de
l'action et des comptes publics à la
Caisse des Dépôts et Consignations**



LE MINISTRE

Paris, le 21 JUIL. 2017

du

Monsieur le Directeur Général,

La Fédération Française de Rugby (FFR) s'est portée candidate à l'organisation de la Coupe du Monde de Rugby 2023 initiée par World Rugby Cup, émanation de la Fédération Internationale de Rugby.

Elle a engagé en février 2017 cette candidature avec le soutien de l'Etat, renouvelé lors de l'élection du Président de la République et la nomination du nouveau gouvernement.

Le dossier de candidature de la FFR prévoit la production d'une lettre de garantie publique de paiement de la contribution à verser par l'organisateur à la World Rugby Cup (*tournament fee*) à hauteur de 171M d'euros. Elle vient compléter d'autres garanties accordées par des établissements bancaires privés et portant sur des recettes prévisionnelles de l'événement.

Compte tenu de sa portée internationale, des retombées économiques d'envergure escomptées, et de l'impact reconnu d'une telle manifestation sur la pratique sportive, l'accueil de la Coupe du Monde de Rugby 2023 s'inscrit pleinement dans les politiques publiques sportives, de développement économique et d'attractivité de la France.

Le gouvernement est donc attaché à honorer ses engagements et à permettre à la France de candidater dans les meilleures conditions possibles à cet événement. A ce titre, le gouvernement envisage de porter une disposition de garantie dans le projet de loi de finances initiale (LFI) 2018.

Monsieur Pierre-René LEMAS
Directeur Général
Caisse des Dépôts et Consignations
56 Rue de Lille
75007 PARIS

Toutefois, le dépôt final du dossier de la candidature française doit intervenir avant le 31 juillet 2017. Le calendrier ne permet pas de faire porter une telle disposition dans les délais impartis.

Le Gouvernement souhaite donc que dans le cadre des missions d'intérêt général de la Caisse des dépôts, elle puisse accorder à titre transitoire cette garantie, jusqu'à ce qu'une telle disposition soit adoptée et ainsi assurer la recevabilité du dossier de candidature de la FFR.

Bruno Lehoucq


Gérald DARMANIN

PIÈCE JOINTE 10

**Procès-Verbal du Comité Directeur du
22 septembre 2017**

Procès-Verbal du Comité Directeur du 22 septembre 2017

Point 5. Affaires Financières 5.1. Engagements FFR relatifs à la candidature France 2023 (Cautions Caisse des Dépôts et Société Générale).

Afin que la candidature #FRANCE2023 puisse apporter officiellement à World Rugby deux garanties financières exigées dans le cadre du dossier de candidature pour l'organisation de la Coupe du Monde de Rugby en 2023, en application de l'Article 14 des Statuts de la FFR lui permettant de traiter de lui-même les questions dont l'urgence ne permet pas d'attendre la prochaine réunion du Comité Directeur, le Bureau Fédéral a, lors de sa réunion du 27 juillet 2017, accepté à l'unanimité que le Président Bernard LAPORTE puisse, au nom de la FFR, faire établir deux cautions bancaires : l'une avec la Caisse des Dépôts, l'autre avec la Société Générale. Conformément à ce même Article 14, Alexandre MARTINEZ précise qu'il appartient au Bureau Fédéral de rendre compte au Comité Directeur des décisions qu'il a été amené à prendre, pour les voir entérinées. Garanties sollicitées par la Rugby World Cup. La recevabilité du dossier de candidature est soumise à deux conditions :

- La mise en place d'une première Garantie relative à la redevance du Tournoi. Cette première caution en collaboration avec la Caisse des Dépôts s'élève à 171 millions d'Euros. Ce montant correspond à celui de la redevance exigée par World Rugby pour disposer du droit d'organiser la compétition. Cet engagement traduit le soutien du Président de la République à la candidature de la France pour l'organisation de la Coupe du Monde 2023.*
- La mise en place d'une deuxième garantie visant à sécuriser le niveau d'organisation projeté par le dossier de candidature. Cette seconde caution en collaboration avec la Société Générale s'élève à 236 millions d'Euros. Ce montant correspond aux engagements en matière de frais d'organisation du tournoi.*

Garantie de la redevance du Tournoi : Montant : 171 M€ Organisme : CDC (caisse des dépôts et consignations. Nature : GAPD (Garantie à première demande). Conditions : 2 % dès le 15/11/2017 qui se décomposent en 0,25 % de commission d'instruction et 1,75 % de commission d'engagement, si obtention organisation de la Coupe du Monde 2023. Garantie reprise par l'Etat dès le vote du projet de loi correspondant.

Garantie des coûts d'organisation : Montant: 236 M€. Organisme : Société Générale. Nature : GAPD (Garantie à première demande). Conditions : Engagement de la Garantie dès le 31/07/2017. Commission d'engagement de 0,4 % dès le 31/07/2017. Commission d'instruction (frais de dossier) : 30 K€. Constitution d'un cash collatéral de 23,6 M€ (10 %) qui sera libéré dès la constitution du GIP. Garantie dynamique

Au total, la France apporte donc à World Rugby plus de 400 millions d'euros de garanties financières fermes, inconditionnelles et irrévocables. Ces deux engagements financiers crédibilisent le dossier présenté par la France qui présente l'offre économique la plus attractive et la plus sécurisée, dont profitera l'ensemble du rugby mondial. Le Comité Directeur accepte (25 voix Pour, 2 abstentions) que le Président Bernard LAPORTE puisse, au nom de la FFR, faire établir ces deux cautions bancaires.

PIÈCE JOINTE 11

**Lettre du directeur général de la
Caisse des Dépôts et Consignations
relative aux conditions de la garantie**

GROUPE



LE DIRECTEUR GENERAL

Paris, le 26 juillet 2017

dur Monsieur le Ministre,

En réponse à votre courrier du 21 juillet, et suite à la consultation de la Commission des Investissements et à l'avis de la Commission de surveillance en date du 25 juillet, je vous confirme que la Caisse des Dépôts donne une suite favorable à la demande de l'Etat en octroyant, à titre transitoire, sa garantie (171 M€) afin de renforcer le dossier de candidature présenté par la Fédération Française de Rugby (FFR) pour l'organisation de la Coupe du Monde de Rugby 2023. Cette dernière revêt en effet un caractère d'intérêt général, en s'inscrivant dans les politiques publiques sportives qui contribuent au développement économique et à renforcer l'attractivité des territoires.

La Commission de surveillance rappelle néanmoins dans son avis que l'intervention de la Caisse des Dépôts s'effectue dans le cadre d'un dispositif exceptionnel et transitoire, en substitution de l'Etat, eu égard à l'incompatibilité du calendrier parlementaire avec la date limite de dépôt des candidatures fixé au 31 juillet 2017 par la World Rugby Cup.

A ce titre, un engagement ferme de la part de l'Etat d'inscrire la garantie dans le projet de loi de finances pour 2018 est attendu en réponse au présent courrier, sachant que la garantie provisoire de l'Etablissement Public est accordée aux conditions suivantes :

- la garantie sera transitoire dans l'attente de son inscription en loi de finances pour 2018 ;
- la garantie sera libellée en euro sans que le risque de change ne pèse sur l'Etablissement Public ;
- le taux de rémunération de la garantie serait augmenté en cas de retard dans l'inscription de la garantie en loi de finances ;
- la garantie sera du ressort des juridictions françaises.

Je vous prie de croire, Monsieur le Ministre, en l'assurance de ma respectueuse considération.

Ts cordialement,


Pierre-René LEMAS

Monsieur Gérard Darmanin
Ministre de l'Action et des Comptes Publics
Ministère de l'Action et des Comptes Publics
139, rue de Bercy
Télédoc 146
75571 PARIS CEDEX 12

PIÈCE JOINTE 12

**Lettre du 29 décembre 2017 du
ministre de l'action et des comptes publics
au directeur général de la
Caisse des Dépôts et Consignations**



LE MINISTRE

Nos Réf : ACF/2017/46476/C

Vos Réf : Votre courrier du 26 juillet 2017

Paris, le 29 DEC. 2017

Monsieur le Directeur Général,

Par courrier du 26 juillet 2017, vous m'avez informé que la Caisse des dépôts donnait une suite favorable à la demande de l'Etat en octroyant, à titre exceptionnel et transitoire, une garantie à première demande à hauteur de 171 millions d'euros, contribuant à renforcer le dossier de candidature présenté par la Fédération Française de Rugby pour l'organisation de la Coupe du Monde de Rugby 2023.

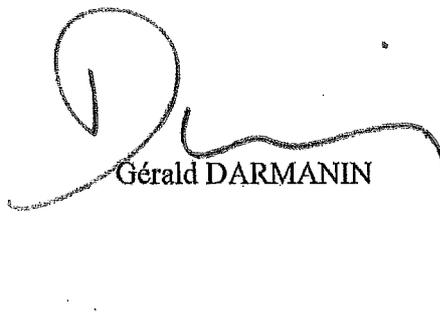
Je tiens à vous remercier pour cet octroi qui a contribué à l'examen favorable de cette candidature. La désignation officielle de la France comme pays-hôte le 15 novembre dernier à Londres récompense l'engagement et la mobilisation en faveur d'un événement de portée internationale, déterminant pour l'attractivité de notre pays et sa place de grande nation sportive.

A l'heure actuelle, la gouvernance de la Coupe du Monde de Rugby n'a toutefois pas encore été arrêtée, et les discussions en vue de l'installation d'une structure d'organisation et de préfiguration sont encore en cours. Dans ce contexte, la prolongation du dispositif de garantie temporaire que vous avez bien voulu mettre en place n'apparaît pas nécessaire.

Par conséquent, je vous demande de bien vouloir interrompre le dispositif de garantie actuel, et ce d'ici la fin de l'année.

Je vous prie de croire, Monsieur le Directeur Général, en l'assurance de mes sentiments les meilleurs.

Cordialement,



Gérald DARMANIN

Monsieur Eric LOMBARD
Directeur Général
Caisse des Dépôts et Consignations
56 Rue de Lille
75007 PARIS

PIÈCE JOINTE 13

**Garantie de
la Caisse des Dépôts et Consignations
relative à la garantie de la redevance due à
World Rugby**



GARANTIE A PREMIERE DEMANDE

Nous, soussignés, la **Caisse des dépôts et consignations (la CDC)**, établissement spécial créé par la loi du 28 avril 1816, codifiée aux articles L. 518-2 et suivants du Code monétaire et financier, ayant son siège 56, rue de Lille, 75007 Paris, représentée par Pierre-René LEMAS, en qualité de Directeur Général dûment habilité aux fins des présentes,

Acceptons par le présent document de donner, ce jour, à **RUGBY WORLD CUP LIMITED**, une garantie à première demande des obligations de la Fédération Française de Rugby (la « FFR ») sise au 3/5 RUE JEAN DE MONTAIGU 91463 MARCOUSSIS CEDEX, immatriculée au Registre du Commerce et des sociétés d'Evry sous le numéro n°784 405 813 00089,

Dans les conditions énoncées ci-dessous.

ETANT PREALABLEMENT EXPOSE

En se portant candidate à l'organisation de l'édition 2023 de la Coupe du Monde de Rugby, la FFR s'engage à régler au profit de la **RUGBY WORLD CUP LIMITED** des « Redevances de Tournoi » selon les modalités suivantes :

- 5% des Redevances de tournoi à la date d'Attribution ; et
- 5% à chaque anniversaire de la date d'Attribution (jusqu'en 2023) et
- le solde du dans les trois (3) mois de la Finale,

L'exécution de cet engagement est subordonnée à la délivrance d'une garantie à première demande et la FFR a sollicité la **CDC** afin d'obtenir cette garantie en faveur de la **RUGBY WORLD CUP LIMITED**, pour un montant de 171 000 000 € (cent soixante et onze millions d'euros).

Vu la convention de garantie signée entre la **Caisse des dépôts et consignations** et la Fédération française de Rugby en date du 27/07/2017.

IL EST CONVENU CE QUI SUIT

1. Nous nous engageons, expressément, de manière irrévocable et sans condition, à payer, à première demande de **RUGBY WORLD CUP LIMITED**, toute somme, à concurrence d'un montant maximum de 171 000 000 € (cent soixante et onze millions d'euros).



Dans les conditions ci-après définies (appelées la « Garantie ») :

2. La Garantie prendra effet au jour de la signature du contrat d'accueil (le Contrat d'accueil) entre **RUGBY WORLD CUP LIMITED** et la FFR formalisant ainsi l'attribution de l'édition 2023 de la Coupe du Monde de Rugby (au plus tôt le 15 novembre 2017) et expirera à compter de la promulgation par le Parlement de la prochaine loi de finances prévoyant un article relatif à la garantie accordée par l'Etat français au bénéfice de la **RUGBY WORLD CUP LIMITED**.

Et au plus tard au dernier jour du quatrième mois qui suit la finale de la Coupe du monde de Rugby 2023 soit le 29 février 2024.

Dans l'hypothèse où la candidature de la FFR n'est pas retenue par la **RUGBY WORLD CUP LIMITED**, la présente Garantie devient sans objet.

3. L'exécution de l'engagement de la garantie est adossée au calendrier de règlement de la redevance du tournoi tel que décrit en préambule.

Sa mise en œuvre est conditionnée à l'envoi par la **RUGBY WORLD CUP LIMITED**, par courrier recommandé avec avis de réception, d'une demande à la **CDC** dans la forme prévue en annexe (ci-après la « Demande »). La Demande devra être rédigée en français.

La **CDC** reconnaît et accepte que la Demande constitue le seul document exigé pour mettre en œuvre la Garantie.

Cette Demande devra indiquer la somme demandée, dans la limite du montant de la Garantie.

4. Tout paiement devant être effectué par la **CDC** au titre de la Garantie, le sera par virement bancaire, dans un délai de deux (2) jours ouvrés suivant la réception de la Demande, aux coordonnées bancaires indiquées par la **RUGBY WORLD CUP LIMITED**.

Il est indiqué ici que le montant garanti initial diminuera au fur et à mesure de la réception par la **CDC** de toute mainlevée partielle envoyée par la **RUGBY WORLD CUP LIMITED** au titre des paiements effectués par la **CDC**.

5. La Garantie constitue une obligation personnelle de la **CDC**. La Garantie est une garantie autonome à première demande régie par les dispositions de l'article 2321 du code civil. Elle est indépendante des obligations futures entre **RUGBY WORLD CUP LIMITED** et la FFR, au titre du futur Contrat d'accueil de l'édition 2023 de la Coupe du Monde de Rugby à signer au plus tôt le 15 novembre 2017 entre **RUGBY WORLD CUP LIMITED** et la FFR.

En conséquence, la **CDC** renonce à soulever toute exception ou autre moyen de défense résultant des relations juridiques à venir entre **RUGBY WORLD CUP LIMITED** et la FFR.

GROUPE



6. Toute notification ou autre correspondance au titre de la Garantie sera effectuée par courrier recommandé avec demande d'avis de réception aux adresses suivantes :

Concernant la Caisse des Dépôts :

Caisse des dépôts et consignations
Direction des Clientèles Bancaires
DCB
15, quai Anatole France
75356 Paris 07 SP

Concernant la RUGBY WORLD CUP
LIMITED :

8-10 Pembroke Street Lower, Dublin 2,
Irlande

7. La Garantie sera régie et interprétée conformément au droit français. Tout différend relatif à la Garantie sera porté devant le Tribunal de commerce de Paris.



A Paris, le 27/07/2017

Caisse des Dépôts et Consignations
15 Quai Anatole France
75356 PARIS 07



ANNEXE – Modèle de Demande

A l'attention de :
Caisse des dépôts et consignations
Direction des Clientèles bancaires
DCB
15, quai Anatole France
75356 Paris 07 SP

Objet : Mise en jeu de la garantie à première demande n° [numéro] consentie le [date]

Madame, Monsieur,

1. Nous nous référons à la Garantie à première demande que vous nous avez consentie, dans le cadre du Contrat d'accueil conclu entre la Fédération Française de Rugby et RWCL
2. Les termes et expressions définis dans la Garantie ont la même définition dans la présente Demande.
3. Conformément à l'article 3 de la Garantie, nous vous demandons par la présente de nous payer, en votre qualité de garant, la somme de [montant]. Cette somme représente [description de la nature du montant dû].
4. Conformément à l'article 4 de la Garantie, le paiement de la somme susvisée devra intervenir au plus tard deux (2) jours ouvrés suivant la réception de la présente Demande.
5. Le paiement de la somme susvisée devra être effectué par virement au compte bancaire n° [coordonnées bancaires] à [nom de la Banque qui tient le compte bancaire] [tout autre détail relatif au paiement].

Nous vous prions d'agréer, Madame/Monsieur, l'expression de nos salutations distinguées.

Signature

PIÈCE JOINTE 14

**Texte de la convention constitutive du GIP
proposé par la FFR**

**CONVENTION CONSTITUTIVE
DU GROUPEMENT D'INTÉRÊT PUBLIC
« #FRANCE2023 »**

PRÉAMBULE

La Fédération Française de Rugby (FFR) a été sélectionnée le 15 novembre 2017 par World Rugby pour l'organisation de la 10^e édition de la Coupe du Monde de Rugby à XV qui se tiendra en 2023. À ce jour, elle est signataire d'un contrat d'organisation (*Host Agreement*) avec Rugby World Cup Limited, la filiale commerciale de World Rugby, pour assurer l'organisation de la Coupe du Monde de Rugby 2023.

Compte tenu de l'ampleur de l'évènement, la FFR, l'État et le Comité National Olympique et Sportif Français (CNOSF) ont souhaité se regrouper au sein d'un Groupement d'Intérêt Public (GIP) pour reprendre les droits et obligations issues du *Host Agreement*, ainsi que certains des autres engagements pris ou reçus par la FFR dans le cadre de la candidature, et pour assurer la préparation, l'organisation, la livraison et l'héritage de la Coupe du Monde de Rugby 2023.

En conséquence, le groupement sera chargé en totalité et en exclusivité de l'organisation de la Coupe du Monde de Rugby, dans les termes, limites et conditions du *Host Agreement*.

C'est dans ce cadre que la FFR, l'État et le CNOSF ont décidé de constituer un GIP pour organiser et promouvoir la Coupe du Monde de Rugby 2023 ; ce groupement est soumis au droit français et régi, notamment, par le chapitre II de la loi n° 2011-525 du 17 mai 2011 modifiée, le décret n° 2012-91 du 26 janvier 2012 relatif aux groupements d'intérêt public, l'arrêté du 23 mars 2012 pris en application de l'article 3 dudit décret et la présente convention.

1 CADRE JURIDIQUE

1.1 Dénomination

- 1.1.1 La dénomination du groupement est « #FRANCE2023 ».
- 1.1.2 « #FRANCE2023 » est une marque nominale française enregistrée à l'INPI sous le numéro 4337523 dans les classes 3, 9, 12, 14, 16, 18, 22, 24, 25, 28, 29, 30, 32, 35, 36, 38, 39, 41, 42, 43 au nom de la FFR.
- 1.1.3 Cette marque est apportée par la FFR au groupement afin que ce dernier puisse l'utiliser librement dans sa dénomination et dans ses communications. Cet apport en nature est valorisé conformément aux règles prévues à l'article 3.4.3.

1.2 *Objet et champ territorial*

- 1.2.1 Le groupement a pour objet d'organiser la Coupe du Monde de Rugby 2023 sous tous ses aspects et en exclusivité, dans le respect des accords conclus avec l'organisateur juridique de cette compétition, l'association de droit irlandais World Rugby, ou sa filiale commerciale, la société de droit irlandais Rugby World Cup Limited et, en particulier dans le respect du *Host Agreement*. Le groupement exerce son activité aux niveaux national et international.
- 1.2.2 En vue de la réalisation de son objet, le groupement est notamment chargé de :
- Préparer, financer, organiser la coupe du monde de rugby 2023 sur les plans sportifs, technique, juridique et financier ;
 - Livrer la Coupe du Monde de Rugby 2023 en France ;
 - Valoriser, concevoir et mettre en œuvre les événements majeurs destinés à encourager le développement du rugby français et international à l'occasion de cette échéance 2023 ;
 - Promouvoir et mettre en évidence l'image de la France à l'international, notamment lors des cérémonies d'ouverture et de clôture de la compétition, et toutes les actions de promotion de l'événement menées avec les organismes du commerce, de l'industrie et du tourisme ;
 - Associer les villes, départements, régions à travers notamment l'accueil des équipes et des visiteurs nationaux et étrangers ;
 - Faciliter les interventions des services centraux et déconcentrés de l'État en vue de la bonne exécution des objectifs de la Coupe du Monde de Rugby 2023 ;
 - Promouvoir la Coupe du Monde de Rugby 2023 par tous moyens et sur tous supports de communication en France et dans le monde entier ;
 - Mettre en place le programme héritage de la Coupe du Monde de Rugby 2023.
- 1.2.3 Aux fins de réalisation de son objet, le groupement peut accomplir tout acte, toute opération de quelque nature que ce soit, y compris la vente, la cession ou la concession de tout bien matériel ou immatériel ou services conçus directement ou indirectement et/ou acquis auprès de tiers, dès lors qu'ils concourent ou peuvent concourir à la réalisation de son objet.

1.3 *Siège*

Le siège du groupement est fixé au Centre National du Rugby – 3-5 rue Jean de Montaigu, 91460 Marcoussis (France). Il peut être déplacé en tout autre lieu situé en France métropolitaine par décision de l'assemblée générale.

1.4 *Durée*

- 1.4.1 Le groupement jouit de la personnalité morale à compter de la date de la publication au Journal Officiel de l'arrêté d'approbation de sa convention constitutive initiale.
- 1.4.2 Il prendra fin après la certification des comptes de clôture du GIP à l'issue de la Coupe du Monde de Rugby 2023 et de la mise en place du programme héritage.

2 COMPOSITION DU GROUPEMENT

2.1 Membres fondateurs

Les membres fondateurs du GIP sont :

- La Fédération française de rugby (ci-après « FFR »), association régie par les dispositions de la loi du 1^{er} juillet 1901, dont le siège est 3/5, rue Jean de Montaigu – 91460 Marcoussis ;
- Le Comité national olympique et sportif français (ci-après « CNOSF »), association régie par les dispositions de la loi du 1^{er} juillet 1901, dont le siège est 1, avenue Pierre de Coubertin – 75013 Paris ;
- L'État.

2.2 Adhésion

- 2.2.1 L'assemblée générale peut accepter l'adhésion de nouveaux membres, personnes physiques ou morales, publiques ou privées.
- 2.2.2 En toute hypothèse, et conformément aux exigences de World Rugby ou de sa filiale commerciale, Rugby World Cup Limited, la FFR devra rester majoritaire dans la répartition des droits du groupement.

2.3 Retrait

Les membres du groupement ne peuvent s'en retirer avant le terme.

2.4 Exclusion

- 2.4.1 L'exclusion de tout membre peut être prononcée par l'assemblée générale en cas d'inexécution de ses obligations ou pour faute grave, et après avoir été entendu au préalable. Dans ce cas, l'assemblée générale délibère valablement à la majorité simple de ses membres, hors la présence du membre exclu, ce dernier n'étant alors pas pris en compte dans le calcul du quorum. La décision d'exclusion est notifiée par lettre recommandée avec demande d'avis de réception. L'exclusion prend effet au jour de la réception de la lettre par le membre exclu.
- 2.4.2 L'exclusion d'un des membres n'aura aucune incidence, sauf accord contraire de l'assemblée générale du groupement, sur les apports ou mises à disposition qu'il aura consentis au groupement conformément à l'article 3.4 de la présente convention, lesquels perdureront jusqu'à la dissolution de ce dernier.
- 2.4.3 Les modalités, notamment financières, de l'exclusion doivent recevoir l'accord de l'assemblée générale.

2.5 Personnalités qualifiées

- 2.5.1 Des personnalités qualifiées, personnes physiques ou morales, désignées par le conseil d'administration peuvent assister aux réunions de l'assemblée générale et du conseil d'administration du groupement, sans toutefois avoir la qualité de membre, sur convocation du président. Ces personnalités qualifiées ne disposent que de voix consultatives dans les organes au sein desquels elles siègent.
- 2.5.2 Au jour de signature des présentes, la liste des personnalités qualifiées, qui n'est pas limitative, est la suivante :
- Assemblée des Chambres Françaises de Commerce et d'Industrie (ACFCI), établissement public administratif, dont le siège est 46/48, avenue de la Grande Armée – 75017 Paris ;
 - Atout France, groupement d'intérêt économique, dont le siège est 79/81, rue de Clichy – 75009 Paris ;
 - XV Parlementaire, association régie par les dispositions de la loi du 1^{er} juillet 1901, dont le siège est Assemblée nationale, 126, rue de l'Université – 75007 Paris ;
 - Délégué interministériel aux grands évènements sportifs (DIGES).
- 2.5.3 Les villes, communautés d'agglomération, communautés urbaines, métropoles, départements et régions hôtes de la coupe du monde 2023 ont toutes la qualité de personnalité qualifiée.
- 2.5.4 La liste des personnalités qualifiées pourra être complétée par le conseil d'administration avec des personnes physiques issues des sphères politique, économique et sportive.
- 2.5.5 Les personnes morales qui ont la qualité de personnalité qualifiée sont représentées au sein des organes du groupement (conseil d'administration et/ou assemblée générale) par une personne physique dont l'identité devra être notifiée au président du groupement par lettre recommandée avec demande d'avis de réception trente jours au minimum avant la plus prochaine réunion du conseil d'administration ou de l'assemblée générale du groupement, et ce, afin que le président soit en mesure de la convoquer régulièrement conformément aux articles 5.1.6 et 5.2.5. Tout changement de la personne physique représentant une personne morale ayant la qualité de personnalité qualifiée devra être notifié au président du groupement dans les mêmes conditions.
- 2.5.6 Les identités du représentant unique des villes, communautés d'agglomération, communautés urbaines et métropoles hôtes, du représentant unique des départements hôtes et du représentant unique des régions hôtes au conseil d'administration sont notifiées dans les mêmes conditions que celles décrites à l'article 2.5.5.

3 DROITS ET OBLIGATIONS DES MEMBRES

3.1 Capital

Le groupement est constitué sans capital.

3.2 Droits des membres

3.2.1 Les droits des membres fondateurs représentent 100 % du total des droits. Les droits des membres du groupement sont répartis comme suit :

- Fédération Française de Rugby :	52 %
- Comité National Olympique et Sportif Français :	1 %
- État :	47 %

3.2.2 Le nombre de voix attribuées aux membres au sein de l'assemblée générale et du conseil d'administration est proportionnel au pourcentage de droits de chacun tel que mentionné ci-dessus. Le nombre de voix est défini dans le règlement intérieur et financier. Les conditions de désignation du ou des représentants des membres dans les organes du groupement et la répartition des voix entre ces représentants relèvent d'une procédure propre à chacun d'entre eux.

3.3 Responsabilité des membres

3.3.1 Les membres du groupement s'engagent à respecter les stipulations figurant dans la présente convention. Ils s'engagent à mettre en œuvre les décisions prises par les organes délibérants compétents du groupement.

3.3.2 Les membres sont tenus des dettes et engagements du groupement à proportion de leur contribution dans le groupement. Leur responsabilité à l'égard des tiers est conjointe, et non solidaire.

3.3.3 Le nouveau membre n'est tenu que des dettes échues après son admission au *pro rata* de sa contribution aux charges du groupement.

3.3.4 En cas d'exclusion, et sauf décision contraire de l'assemblée générale prise à la majorité qualifiée des deux tiers, moins le membre concerné, un membre est responsable des dettes du groupement échues à la date de l'exclusion à raison de ses contributions statutaires aux charges. En outre, tout membre exclu doit s'acquitter de ses obligations envers le groupement résultant des décisions des organes du groupement antérieures à son exclusion et notamment de toutes les sommes dues par lui au titre de l'exercice en cours.

3.4 Formes des contributions des membres

3.4.1 Les contributions des membres du groupement peuvent être fournies soit :

- Sous forme de subvention, de participation financière ou de cotisation ;
- Sous forme de mise à disposition de personnels ;
- Sous forme de mise à disposition de locaux ;
- Sous forme de mise à disposition de matériel ;
- Sous forme d'apports de droits d'exploitation immatériels ;
- Sous toute autre forme, la valeur de celles-ci étant appréciée d'un commun accord.

3.4.2 La mise à disposition de personnels, de locaux, d'équipements et de matériels donne lieu à des conventions entre le groupement et le membre concerné.

- 3.4.3 Les contributions non-financières d'un membre font l'objet d'une évaluation qui est établie, pour chaque exercice budgétaire, d'un commun accord, par le directeur général et le membre concerné et validée par le conseil d'administration.

4 MOYENS HUMAINS ET FINANCIERS DU GROUPEMENT

4.1 Les personnels

- 4.1.1 Tout recrutement ou toute promotion ayant une incidence financière sur la masse salariale prévisionnelle du groupement est validé par le conseil d'administration sur proposition du directeur général.

- 4.1.2 Sauf disposition ou stipulation contraire, les contrats de travail des personnels du groupement sont de droit privé et soumis ainsi au code du travail et aux dispositions conventionnelles applicables.

➤ Mise à disposition

- 4.1.3 Le groupement peut être doté en personnels par ses membres dans les conditions prévues à l'article 3.4. Ces personnels conservent tous leurs droits statutaires au sein de leur administration ou organisme d'origine. Aucun remboursement ne sera dû aux membres au titre de cette mise à disposition de personnel. Leur employeur d'origine garde à sa charge leur rémunération, leur couverture sociale et, le cas échéant, leurs assurances et conserve la responsabilité de leur avancement. Ces personnels sont placés toutefois sous l'autorité du directeur général du groupement. Les personnels concernés pourront recevoir une indemnité complémentaire financée par le budget du groupement. Les modalités de chaque mise à disposition seront déterminées par une convention particulière individualisée.

- 4.1.4 Ces personnels seront réintégrés dans leur corps ou employeur d'origine, dans l'un et/ou l'autre des cas suivants :
- Par décision du directeur général du groupement, notamment en cas de faute grave ou pour raison disciplinaire ;
 - À la demande des intéressés, lorsqu'ils relèvent du statut général de la fonction publique ;
 - À la demande de leur employeur d'origine ;
 - En cas de dissolution du groupement.

➤ Détachement

- 4.1.5 Des agents de l'État, des collectivités locales ou des établissements publics non-membres du groupement peuvent être détachés, conformément à leur statut et aux règles générales de la fonction publique.

- 4.1.6 Ces personnels sont réintégrés dans leur organisme d'origine dans les mêmes conditions que les personnels mis à disposition.

➤ Personnel propre

- 4.1.7 La réalisation de l'objet du groupement peut justifier le recrutement de personnel propre.
- 4.1.8 Le personnel ainsi recruté, pour une durée au plus égale à celle du groupement, n'acquiert aucun droit particulier à occuper ultérieurement un emploi chez l'un des membres du groupement.

4.2 Équipements et matériels

- 4.2.1 Les équipements, matériels ou immatériels, achetés ou développés par le groupement lui appartiennent. En cas de dissolution anticipée du groupement, ils sont liquidés conformément aux règles établies à l'article 6.6.3. En cas d'exclusion, le membre concerné ne bénéficiera pas d'un quelconque droit sur ces biens, sauf délibération contraire de l'assemblée générale.
- 4.2.2 Les équipements et matériels mis gratuitement à la disposition du groupement par un membre restent la propriété de ce dernier et lui sont restitués lors de la liquidation du groupement et/ou selon les modalités prévues dans la convention de mise à disposition relative à ces équipements et matériels.

4.3 Ressources

Les ressources du groupement comprennent :

- Les recettes attendues de la billetterie et, plus généralement, les recettes prévues par la fédération hôte aux termes du *Host Agreement* ;
- Les contributions financières des membres ;
- La mise à disposition sans contrepartie financière de personnels, de locaux ou d'équipements et de matériels ;
- Les subventions de l'État, des collectivités territoriales ou de groupements de collectivités territoriales et des établissements publics ;
- Les produits de biens propres ou mis à leur disposition, la rémunération des prestations et les produits de la propriété intellectuelle ;
- Les emprunts et autres ressources d'origine contractuelle ;
- Les recettes issues de partenariats publics et privés ;
- Des contributions financières ou en nature de personnes physiques ou de personnels morales privées, notamment dons, mécénat, libéralités ;
- Et, plus généralement, toutes autres ressources concourant à la réalisation de l'objet du groupement et non interdites par la loi et les règlements.

4.4 Budget

- 4.4.1 L'année budgétaire démarre le 1^{er} juillet et se clôture le 30 juin de l'année civile suivante. Exceptionnellement, le premier exercice démarrera à la date de publication prévue à l'article 1.4.1 ci-dessus et se clôturera le 30 juin 2019.

Pièce jointe n° 14

- 4.4.2 Le budget initial annuel, présenté par le directeur général, est approuvé chaque année par le conseil d'administration. Des budgets rectificatifs peuvent être adoptés en cours d'exercice par le conseil d'administration sur proposition du directeur général.
- 4.4.3 Le budget inclut l'ensemble des opérations de recettes et de dépenses prévues pour l'exercice. En dépenses, il fixe le montant des crédits destinés à la réalisation des objectifs en distinguant les dépenses de fonctionnement des dépenses d'investissement. Parmi les dépenses de fonctionnement, sont distingués :
- La masse salariale ;
 - Les frais de déplacement et de représentation ;
 - Les autres dépenses de fonctionnement.
- 4.4.4 Le budget initial annuel est complété d'une programmation pluriannuelle qui permet d'avoir une vision cohérente sur les budgets 2018 à 2023. Les ajustements éventuels de cette programmation pluriannuelle sont de la compétence du conseil d'administration. Cette programmation budgétaire pluriannuelle respecte les engagements figurant dans le *Host Agreement* et ses annexes, tels qu'annexés aux présentes (annexe 1).
- 4.4.5 Le règlement intérieur et financier précise les règles relatives à la préparation, à l'adoption et à la présentation du budget initial et des budgets rectificatifs.

5 ORGANISATION ET ADMINISTRATION

5.1 Assemblée générale

➤ Composition

- 5.1.1 L'assemblée générale est composée de l'ensemble des membres du groupement.
- 5.1.2 Ils disposent d'un nombre de voix délibératives proportionnel au pourcentage de droits de chacun défini à l'article 3.2.1. Le nombre des représentants des membres fondateurs est réparti comme suit :
- | | |
|---|---|
| - Fédération française de rugby : | 5 représentants dotés collectivement de 51 voix |
| - Comité national olympique et sportif français : | 1 représentant doté d'une voix |
| - État : | 4 représentants dotés collectivement de 47 voix |
- 5.1.3 En outre, le président du groupement dispose d'une voix délibérative.
- 5.1.4 Les conditions de désignation des représentants des membres relèvent d'une procédure propre à chacun d'entre eux. Dans le cas où un membre est représenté par plusieurs représentants, ces derniers exercent les droits de vote de la personne morale qu'ils représentent de manière unitaire et indivisible, de telle sorte que les représentants d'une même personne morale ne peuvent chacun exprimer un vote individuel ou se partager les voix du membre qu'ils représentent, à peine de nullité du vote ainsi exprimé. Les représentants d'un membre devront donc se consulter préalablement à l'assemblée générale afin d'exprimer, sur chacun des points à l'ordre du jour, une position commune au nom de la personne morale qu'ils représentent.

Pièce jointe n° 14

5.1.5 La désignation des représentants de chacun des membres doit être transmise au président du groupement au plus tard 15 jours avant la première réunion de l'assemblée générale. Toute modification doit être transmise au moins 10 jours avant la tenue de la prochaine assemblée générale.

➤ Attributions

5.1.6 L'assemblée générale entend les rapports sur l'activité et la gestion du groupement présentés par le directeur général. Elle est tenue informée des décisions du conseil d'administration relatives aux ajustements du programme budgétaire pluriannuel, aux votes des budgets annuels et à leurs modifications.

5.1.7 Elle est compétente pour :

- Agréer l'adhésion de nouveaux membres, prononcer l'exclusion de membres dans les conditions prévues à l'article 2.4 et régler les modalités financières d'une telle exclusion ;
- Statuer sur la désignation de personnalités qualifiées ;
- Procéder à la modification ou au renouvellement de la convention constitutive, sur proposition du conseil d'administration ;
- Adopter le règlement intérieur et financier et ses modifications ;
- Procéder à la transformation du groupement en une autre structure ou à sa dissolution anticipée ;
- Décider de la dissolution anticipée du groupement et prendre les mesures nécessaires à la liquidation ;
- Approuver les comptes de l'exercice écoulé ;
- Nommer les commissaires aux comptes titulaire et suppléant ;
- Modifier le lieu du siège du groupement.

5.1.8 Les décisions de l'assemblée générale relatives à la modification ou au renouvellement de la présente convention constitutive, à la transformation du groupement en une autre structure ou à la dissolution anticipée sont prises à la majorité qualifiée des deux tiers des votes exprimés. Les autres décisions de l'assemblée générale sont prises à la majorité simple des votes exprimés.

➤ Fonctionnement

5.1.9 L'assemblée générale se réunit au moins deux fois par an.

5.1.10 L'assemblée générale est convoquée par le président qui en établit l'ordre du jour. Elle se réunit de droit à la demande du quart des membres du groupement ou à la demande d'un ou plusieurs membres détenant au moins un quart des voix.

5.1.11 Les convocations doivent être adressées par tous moyens aux membres au moins dix (10) jours avant la date de tenue de l'assemblée générale. La convocation indique l'ordre du jour et le lieu de la réunion.

Pièce jointe n° 14

- 5.1.12 En cas d'urgence dûment justifiée, les convocations à l'assemblée générale pourront être adressées aux membres au moins trois (3) jours avant la date de tenue de l'assemblée générale.
- 5.1.13 Par ailleurs, sont convoqués dans les mêmes conditions que les membres :
- Les personnalités qualifiées, personnes physiques ou morales, visées à l'article 2.5 de la présente convention avec voix consultatives ;
 - Le directeur général du groupement qui assiste de droit à l'assemblée générale avec voix consultative.
- 5.1.14 Le vote par procuration est autorisé. La procuration doit être donnée à un autre membre.
- 5.1.15 L'assemblée générale délibère valablement si les membres présents ou représentés détiennent au moins conjointement deux tiers des droits statutaires tels que définis à l'article 3.2.1 de la présente convention. Si la réunion ne peut se tenir valablement, les membres sont convoqués pour une nouvelle réunion dans un délai qui ne peut pas être supérieur à un mois. Les délibérations sont alors valables quels que soient les droits détenus par les membres présents ou représentés.
- 5.1.16 Les délibérations de l'assemblée générale font l'objet de procès-verbaux, qui sont signés par le président.
- 5.1.17 La présidence de l'assemblée générale est assurée par le président du groupement.

5.2 Conseil d'administration

➤ Composition

- 5.2.1 Le groupement est administré par un conseil d'administration composé des membres du groupement et du président. Ils disposent d'un nombre de voix délibératives proportionnel au pourcentage de droits de chacun défini à l'article 3.2.1. Le nombre des représentants des membres fondateurs est réparti comme suit :
- | | |
|---|---|
| - Fédération française de rugby : | 5 représentants dotés collectivement de 51 voix |
| - Comité national olympique et sportif français : | 1 représentant doté d'une voix |
| - État : | 4 représentants dotés collectivement de 47 voix |
- 5.2.2 En outre, le président du groupement dispose d'une voix délibérative.
- 5.2.3 Les mandats des administrateurs sont exercés à titre gratuit pendant toute la durée du groupement.
- 5.2.4 Les conditions de désignation des représentants des membres relèvent d'une procédure propre à chaque membre.

Pièce jointe n° 14

- 5.2.5 Les conditions de désignation des représentants des membres relèvent d'une procédure propre à chacun d'entre eux. Dans le cas où un membre est représenté par plusieurs représentants, ces derniers exercent les droits de vote de la personne morale qu'ils représentent de manière unitaire et indivisible, de telle sorte que les représentants d'une même personne morale ne peuvent chacun exprimer un vote individuel ou se partager les voix du membre qu'ils représentent, à peine de nullité du vote ainsi exprimé. Les représentants d'un membre devront donc se consulter préalablement au conseil d'administration afin d'exprimer, sur chacun des points à l'ordre du jour, une position commune au nom de la personne morale qu'ils représentent.
- 5.2.6 La désignation des représentants de chacun des membres doit être transmise au président du groupement au plus tard 15 jours avant la première réunion du conseil d'administration. Toute modification doit être transmise au moins 10 jours avant la tenue du prochain conseil d'administration.
- 5.2.7 Le président du groupement assure la présidence du conseil d'administration. Il peut en outre autoriser des personnes physiques à assister aux séances du conseil d'administration avec voix consultative, en fonction de l'ordre du jour.
- Attributions
- 5.2.8 Le conseil d'administration est compétent pour :
- Nommer le directeur général et, le cas échéant, le directeur général adjoint, ainsi que les modalités de leur rémunération ;
 - Arrêter la grille de rémunération des personnels ;
 - Préparer le règlement intérieur et financier soumis à l'assemblée générale ;
 - Approuver le programme pluriannuel d'activités ;
 - Approuver le budget initial, les budgets rectificatifs et les comptes de l'exercice écoulé, à la majorité qualifiée ;
 - Procéder aux ajustements éventuels du programme budgétaire pluriannuel ;
 - Autoriser le directeur général à passer les conventions engageant le groupement pour un montant égal ou supérieur à 135 000 euros ;
 - Autoriser les conventions entre les membres et le groupement dans les conditions prévues à l'article 6.3 ;
 - Autoriser le directeur général à agir en justice ou à transiger au nom et pour le compte du groupement ;
 - Proposer à l'assemblée générale les modifications de la convention constitutive ;
 - Délibérer sur les conditions dans lesquelles le groupement peut prendre des participations ou s'associer au sein d'entités dont l'action complète, directement ou indirectement, les missions du groupement.
- 5.2.9 De manière générale, le conseil d'administration est investi des pouvoirs les plus étendus pour agir en toute circonstance au nom du groupement, dans la limite de l'objet défini à l'article 1.2 de la présente convention et des compétences spécifiquement attribuées à l'assemblée générale.

Pièce jointe n° 14

- 5.3.2 Le président du groupement exerce les fonctions suivantes :
- Il prépare l'ordre du jour de l'assemblée générale et du conseil d'administration, et les convoque ;
 - Il assure la présidence des séances de l'assemblée générale et du conseil administration, au sein desquelles il dispose d'une voix délibérative ;
 - Il veille à la bonne exécution des décisions prises en assemblée générale et en conseil d'administration ; il s'assure de la bonne exécution par le groupement des engagements souscrits au titre du *Host Agreement* ;
 - Il peut proposer à l'assemblée générale la désignation de vice-président pour le suppléer dans ses fonctions ;
 - Il exerce toute attribution qui lui aurait été déléguée par l'assemblée générale ou le conseil d'administration ;
 - Il représente officiellement le groupement dans les échanges avec World Rugby et sa filiale commerciale, Rugby World Cup Limited, ainsi qu'avec les différents acteurs potentiellement concernés par la candidature (pouvoirs publics, monde économique, médias, etc.).
- 5.3.3 De manière générale, il est précisé que le président n'a pas le pouvoir d'engager le groupement vis-à-vis des tiers, ce pouvoir étant réservé au directeur général.
- 5.3.4 En cas de vacance de la présidence, pour quelque cause que ce soit, et à défaut de vice-président en fonction, le conseil d'administration peut procéder par un vote à la majorité qualifiée à la désignation d'un nouveau président, sur proposition de la FFR.
- 5.3.5 Le mandat du président est d'une durée égale à celle du groupement.
- 5.3.6 Les modalités d'exercice des compétences du président sont précisées dans le règlement intérieur et financier.

5.4 La direction générale

➤ Nomination

- 5.4.1 La direction générale est assurée par un directeur général salarié nommé par décision du conseil d'administration pour la durée du groupement. Le directeur général exerce les fonctions de directeur prévues par la loi.
- 5.4.2 Il peut être révoqué par décision du conseil d'administration.
- 5.4.3 Le directeur général exécute les délibérations de l'assemblée générale et du conseil d'administration auxquels il rend compte. Il est assisté, le cas échéant, par un directeur général adjoint, nommé et révocable dans les mêmes conditions.
- 5.4.4 En cas de vacance du poste de directeur général, le conseil d'administration procède à la nomination d'un nouveau directeur général selon les mêmes modalités que pour le précédent dans un délai maximum d'un mois à compter de la date de constatation de la vacance.
- 5.4.5 Durant cette vacance, les missions du directeur général sont assurées par le directeur général adjoint s'il existe.

Pièce jointe n° 14

➤ Attributions

5.4.6 Le directeur général assure dans les conditions prévues par la présente convention et par le règlement intérieur et financier le fonctionnement opérationnel du groupement.

5.4.7 Il dispose des attributions ci-après :

- Il prépare le budget et produit les comptes périodiques ;
- Il est ordonnateur des dépenses et des recettes prévues par le budget approuvé par le conseil d'administration ;
- Il veille aux équilibres budgétaires et financiers du groupement ;
- Il signe les marchés ou contrats nécessaires à l'accomplissement des missions du groupement conformément aux procédures définies par les présents statuts et les règlements intérieur et financier ;
- Il définit l'organisation interne du groupement et de ses services ;
- Il assure la gestion du personnel et, à ce titre, embauche et licencie les personnels propres au groupement et fixe leur rémunération selon une grille de salaires validée par le conseil d'administration ;
- Sur autorisation du conseil d'administration, il a le pouvoir d'ester en justice, tant en demande qu'en défense ; en cas d'urgence, il peut représenter le groupement, à la seule condition d'en informer le plus prochain conseil d'administration ; il peut en outre signer tout accord transactionnel, dans les limites des pouvoirs qui lui sont dévolus par le conseil d'administration ;
- Il traite de toutes les questions ayant un caractère d'urgence avérée dont il fait ensuite rapport devant le conseil d'administration ;
- Il assure toutes autres tâches conformes à l'objet du groupement qui lui sont confiées par le président par mandat spécial ;
- Il prépare et soumet à l'assemblée générale le rapport d'activité et de gestion du groupement.

5.4.8 Dans ses rapports avec les tiers, le directeur général engage le groupement dans le cadre de ses attributions pour tout acte entrant dans l'objet de celui-ci.

➤ Pouvoirs et obligations

5.4.9 Le directeur général peut recevoir délégation de signature du président pour tout acte lui permettant d'assurer le fonctionnement du groupement.

5.4.10 Dans l'exercice de ses compétences propres, le Directeur général peut lui-même consentir des délégations de pouvoir et de signature. Ces délégations sont inscrites au règlement intérieur et financier du groupement.

6 STIPULATIONS DIVERSES

6.1 Règlement intérieur et financier

Le groupement prévoit l'adoption d'un règlement intérieur et financier soumis à l'approbation de l'assemblée générale.

6.2 Comptabilité

6.2.1 Conformément à l'article 112 de la loi n° 2011-525, la comptabilité du groupement est tenue et sa gestion effectuée selon les règles du droit privé.

6.2.2 Cette comptabilité est confiée à un comptable agréé par le conseil d'administration.

6.2.3 Les comptes sont certifiés par un commissaire aux comptes inscrit sur la liste prévue à l'article L. 822-1 du code de commerce. Le ou les commissaires aux comptes sont nommés par l'assemblée générale. Le commissaire aux comptes lui soumet un rapport lorsqu'elle est amenée à statuer sur les comptes de l'exercice.

6.2.4 Lorsque la présence du commissaire aux comptes à une séance du conseil d'administration ou de l'assemblée générale est nécessaire, il est convoqué dans les mêmes conditions que les membres.

6.2.5 Lorsque le commissaire aux comptes relève à l'occasion de l'exercice de sa mission des faits de nature à compromettre la continuité de l'exploitation du groupement, il en informe les membres de l'assemblée générale par lettre recommandée avec demande d'avis de réception adressée à son président. A défaut de réponse sous quinze jours ou si celle-ci ne permet pas d'être assuré de la continuité de l'exploitation, le commissaire aux comptes invite, par écrit, le président, à faire délibérer l'assemblée générale du groupement sur les faits relevés. Le commissaire aux comptes est convoqué à cette séance. S'il constate qu'en dépit des décisions prises la continuité de l'exploitation demeure compromise, le commissaire aux comptes établit un rapport spécial qui est présenté à l'assemblée générale convoquée par le président.

6.3 Conventions entre le groupement et les membres

Le groupement pourra passer des conventions avec ses membres pour toute opération ou action concourant à la réussite du projet, sous réserve de leur autorisation par le conseil d'administration. Les conventions régissant les contributions des membres au groupement sont soumises à l'approbation du conseil d'administration au-delà d'un seuil fixé par le règlement intérieur et financier.

6.4 Reprise des engagements de la FFR par le groupement

6.4.1 Le groupement reprend à sa charge l'ensemble des engagements pris par la FFR dans le cadre de la candidature, ainsi que les premiers frais engagés pour la candidature, dont la liste figure en annexe 2. La reprise de ces engagements opère dès la publication au Journal officiel de la République française de l'arrêté d'approbation de la présente convention constitutive.

6.4.2 Par l'effet de cette reprise, le groupement se substitue de plein droit à la FFR dans tous ses droits et obligations relatifs à l'organisation de la coupe du monde 2023 et, en particulier, en tant que partie au *Host Agreement* et en tant que responsable du paiement de la redevance qui y est stipulé, sous réserve de l'accord de Rugby World Cup Limited.

6.4.3 Le groupement se substitue également à la FFR en tant que bénéficiaire des garanties couvrant le paiement de la redevance due aux termes du *Host Agreement*, ainsi qu'en tant que responsable du paiement des frais y afférents, sous réserve de l'accord des garants concernés.

6.5 Conciliation et compétence juridictionnelle

En cas de désaccord quant à l'interprétation ou l'exécution de la présente convention, les membres s'engagent à recourir préalablement avant tout recours contentieux à une procédure de conciliation amiable. En cas d'échec de cette procédure amiable, la partie la plus diligente pourra saisir le tribunal administratif de Paris d'un recours dans les formes prévues par le code de justice administrative. Le règlement intérieur et financier précise les modalités de cette procédure de conciliation amiable.

6.6 Dissolution

6.6.1 Le groupement sera dissous de plein droit par l'arrivée du terme de sa durée prévue à l'article 1.4.2.

6.6.2 Il peut également être dissous :

- Par décision des ministres chargés du budget et des sports, notamment en cas d'extinction de son objet ;
- Par décision de l'assemblée générale à la majorité qualifiée de ses membres. La décision de dissolution est transmise pour approbation aux ministres chargés du budget et des sports au moins 3 mois avant la date de dissolution envisagée.

6.6.3 La dissolution du groupement entraîne sa liquidation. Cependant, la personnalité morale du groupement subsiste pour les besoins de celle-ci. L'assemblée générale fixe les modalités de la liquidation et nomme un ou plusieurs liquidateurs, dont elle prévoit les conditions de rémunération, les attributions et l'étendue des pouvoirs. En toute hypothèse, le ou les liquidateurs s'assurent du suivi de l'exécution des contrats en cours et notamment des financements, prêts et garanties qui doivent être menés à terme.

6.6.4 Les membres du groupement restent tenus par leurs obligations jusqu'à l'extinction du dernier contrat.

6.6.5 Si les opérations de liquidation font apparaître une perte, celle-ci sera supportée de manière conjointe par les membres fondateurs au *pro rata* de leurs contributions.

6.6.6 Après paiement des dettes et, le cas échéant, reprise des apports, l'actif net sera affecté en exclusivité aux autres acteurs du programme héritage de la Coupe du Monde de Rugby 2023 chargés de :

- Mettre en œuvre des réformes de la FFR ;
- Développer la pratique du rugby et l'acculturation aux valeurs du rugby avec l'État ;
- Promouvoir et accompagner à la pratique du rugby sur le territoire avec les collectivités hôtes ;
- Mettre en œuvre des actions internationales en faveur du développement et du rayonnement du rugby dans le monde.

6.7 Condition suspensive

En application du décret n° 2012-91 du 26 janvier 2012, la présente convention est conclue sous réserve de son approbation par les ministres chargés du budget et des sports.

6.8 Formalités

- 6.8.1 Le président du groupement est chargé de remplir les formalités constitutives du groupement.
- 6.8.2 Les présents statuts sont approuvés lors de la première assemblée générale constitutive le [redacted] 2017.
- 6.8.3 Ils ont été établis en autant d'exemplaires que de parties signataires, plus un pour les formalités constitutives et un pour le groupement.

Fait à Paris, le [redacted] 2017

Bernard LAPORTE
Président de la FFR

Laura FLESSEL
Ministre des Sports

Denis MASSEGLIA
Président du CNOSF

ANNEXE 1

HOST UNION AGREEMENT

A transmettre

ANNEXE 2

**LISTE DES ENGAGEMENTS PRIS PAR LA FFR DANS LE CADRE DE LA CANDIDATURE
ET REPRIS PAR LE GROUPEMENT**

À renseigner, puis à étudier en réunion du CA du GIP

PIÈCE JOINTE 15

**Extrait de la fiche n° 2
de la direction des affaires juridiques
relative aux engagements des membres
d'un groupement d'intérêt public et
dispositions du modèle type de convention
constitutive**

Extrait de la fiche n° 2 de la direction des affaires juridiques relative aux engagements des membres d'un groupement d'intérêt public et dispositions du modèle type de convention constitutive

Les conditions dans lesquelles les membres du GIP sont tenus des engagements de celui-ci :

Le législateur a défini un régime légal de responsabilité des membres du GIP qui est impératif. Pour les GIP dotés d'un capital, la contribution des membres aux dettes du groupement ne peut se faire qu'à proportion de leur part dans le capital. Pour les GIP dépourvus de capital, la contribution des membres aux dettes du groupement doit être fixée à raison de la contribution des membres aux charges du groupement.

L'article 99 de la loi du 17 mai 2011 prévoit par ailleurs que la convention constitutive du groupement, qui règle l'organisation et les conditions de fonctionnement du groupement, « contient les mentions suivantes : 6° Les règles de détermination de la contribution des membres aux charges du groupement et les conditions dans lesquelles ils sont tenus des engagements de celui-ci ». L'article 4 du décret du 26 janvier 2012 précise que la décision portant approbation de la convention constitutive doit être accompagnée d'extraits de celle-ci mentionnant, en particulier, « les règles de responsabilité des membres entre eux et à l'égard des tiers ». Il résulte des dispositions de l'article 99 de la loi de 2011 que la convention constitutive d'un groupement doit fixer la contribution des membres aux charges du groupement. En l'absence de telles stipulations, la contribution doit alors être fixée à raison de la contribution effective des membres aux charges du groupement telle que décidée dans le cadre du budget adopté.

En revanche il n'appartient pas à la convention constitutive du groupement de déterminer la contribution des membres aux dettes du groupement, l'étendue de cette contribution étant déterminée par les dispositions impératives de l'article 108. L'article 99 se borne à cet égard à indiquer que la convention doit prévoir « les conditions dans lesquelles [les membres du GIP] sont tenus des engagements de celui-ci », termes qui ne désignent pas l'étendue de la contribution aux dettes, fixée par la loi, mais les modalités de cette contribution – par exemple l'ordre de priorité des membres pour l'appel à la contribution aux dettes.

La convention constitutive ne peut toutefois pas instaurer une solidarité passive des membres du GIP à l'égard des tiers, telle que celle que prévoit l'article 1200 du code civil¹³. L'article 108 de la loi du 17 mai 2011 dispose, en effet, que « les membres du groupement ne sont pas solidaires à l'égard des tiers ».

Extraits du modèle de convention type

7.2. Obligations des membres à l'égard des tiers et entre eux:

Sauf convention particulière, les membres ne sont pas tenus envers les tiers des engagements du groupement. Ils ne sont pas solidaires à l'égard des tiers.

La contribution des membres aux dettes du groupement est déterminée à raison de leurs contributions statutaires aux charges du groupement [ou à raison de leur part au capital du GIP]. Le nouveau membre n'est tenu que des dettes échues à compter de son admission, au prorata de sa contribution aux charges du groupement. En cas de retrait ou d'exclusion, et sauf décision contraire de l'assemblée générale, prise à l'unanimité [ou à la majorité qualifiée, moins le membre concerné], un membre est responsable des dettes du groupement, échues à la date à du retrait ou de l'exclusion, à raison de ses contributions statutaires aux charges.

Dans leur rapport entre eux, les membres sont tenus des obligations du groupement à proportion de leurs droits statutaires.

PIÈCE JOINTE 16

**Étude du cabinet juridique de la FFR
relative à la création d'un GIE pour la
gestion du programme « Hospitalités »**



**RUGBY
WORLD CUP™**
HOST CANDIDATE
2023

#FRANCE2023

#FRANCE2023

Candidature à l'organisation de la Coupe du Monde de Rugby 2023

PROGRAMME COMMERCIAL - HOSPITALITES

Note d'opportunité juridique liée à la création d'un GIE

I. Résumé managérial

La FFR envisage de créer une structure commune avec le CSDF et Sodexo dont l'objet sera d'acheter à World Rugby le programme commercial « hospitalités » de la coupe du monde 2023, puis d'exploiter ce programme.

Pour chacune des parties, l'objectif poursuivi à travers ce rapprochement ponctuel sera de développer sa propre activité à travers la structure choisie, à savoir :

- Pour la FFR, valoriser financièrement la candidature de la France, lui permettre grâce à la proposition de rachat du programme de dépasser de 64 millions de livres la proposition de l'Afrique du SUD alors que sans cette valorisation le dossier Français aurait été inférieur au dossier Sud Africain. et faciliter les relations contractuelles avec les villes et les clubs de Football locaux des Stades.
- Pour le CSDF, en partageant ses compétences sur la commercialisation des hospitalités ;
- Pour Sodexo, en apportant son expertise sur les prestations de services composant les hospitalités.

La structure a créé doit avoir une durée de vie limitée à l'évènement pour lequel elle sera spécialement constituée, à savoir la Coupe du Monde de Rugby. Elle aura en charge de porter le rachat du programme commercial « Hospitalités » de World Rugby, de le piloter et de l'exploiter.

Le GIE semble à ce jour la structure la plus appropriée au projet.

Le GIE est une structure où *l'intuitus personae* est fondamental : **la responsabilité indéfinie et solidaire des membres du GIE est engagée**, ce qui correspond à l'esprit du projet qui reposera sur une forte coopération et solidarité entre ses membres.

Le GIE dispose **d'une grande souplesse** (notamment dans la rédaction des statuts du GIE) et dans l'adaptation de son objet légal au projet envisagé. Ainsi, il est notamment possible de dissocier détention du capital, droits de votes et droits aux bénéfices.

Le GIE présente **l'avantage de ne pas nécessiter de capital social, d'offrir directement une forte garantie à ses créanciers**, dans notre cas à World Rugby, puisqu'il y a une responsabilité indéfinie et solidaire des membres. La formalisation d'une garantie ne serait pas non plus nécessaire pour World Rugby.

Enfin, d'un point de vue fiscal, **le GIE permet de faire remonter les bénéfices ou les pertes du groupement directement chez ses membres.**

II. Présentation détaillée du GIE

Objet du GIE

Le GIE est une personne morale, dont le régime est défini par les articles L. 251-1 à L. 251-23 du code de commerce.

Conformément à l'article L. 251-1 du code de commerce, cette structure doit être utilisée, non pas pour développer un nouveau projet, mais pour développer l'activité économique de ses membres. Son activité doit ainsi présenter un caractère auxiliaire par rapport à celle de ses membres. Le GIE peut réaliser des bénéfices, mais il peut également être utilisé comme une structure de coûts commune à plusieurs entreprises (centrale d'achat par exemple).

En l'espèce, la FFR, le CSDF et Sodexo cherchent à se rapprocher, non pas pour développer une nouvelle activité, mais pour obtenir un marché qui permettra à chacun de développer ses activités existantes.

Actionnaires ou membres, actions ou parts sociales

Un GIE peut être constitué entre deux ou plusieurs personnes physiques ou morales n'ayant pas nécessairement la qualité de commerçant.

Les membres ou actionnaires sont libres de restreindre la cessibilité des parts sociales ou la négociabilité des actions, par exemple, en prévoyant des clauses d'agrément, de préemption, d'inaliénabilité, etc., à leur convenance.

Capital, responsabilité vis-à-vis des tiers et rapports contributifs entre membres

Le GIE peut se constituer avec ou sans capital. La contrepartie de cette absence de capital réside dans la responsabilité indéfinie et solidaire des membres vis-à-vis des tiers.

Les tiers créanciers du GIE n'ont donc pas la sécurité d'un capital qui constituerait l'assiette de leur droit de gage mais peuvent être rassurés par **la très forte garantie que constitue la responsabilité indéfinie et solidaire des membres du GIE**. Cette garantie signifie qu'en cas de manquement du GIE à son obligation de payer un créancier, celui-ci pourra obtenir le paiement d'une partie ou de l'intégralité de sa créance auprès de n'importe quel membre du GIE, quitte à ce dernier à se retourner ensuite vers les autres membres du GIE.

Les membres du GIE sont libres de définir entre eux leur rapport contributif aux dettes du GIE, c'est-à-dire qu'il est possible, par exemple, de prévoir que l'un des membres du GIE supportera 80 % des dettes, tandis que les deux autres membres n'en supporteront que 10 % chacun. La liberté est totale en la matière, sous réserve de ne pas convenir d'un arrangement léonin qui exclurait totalement la responsabilité d'un membre au détriment des autres.

Cette particularité du GIE (constitution sans capital mais avec une responsabilité indéfinie et solidaire et avec une liberté dans la définition des rapports contributifs aux dettes de la structure) semble pleinement répondre aux objectifs qui consistent :

- D'une part, **à sécuriser les créanciers, en l'espèce World Rugby**, qui saura qu'il bénéficie de la garantie de paiement pleine et entière de la FFR, du CSDF et de Sodexo ;
- D'autre part, **à créer une solidarité et une proximité entre les membres du groupement** qui sera nécessairement induite par leur responsabilité indéfinie et solidaire vis-à-vis des tiers.

Dans le GIE, **les droits aux dividendes, comme les droits de vote, ne dépendent pas des apports des uns ou des autres dans la structure**. Ces droits sont déterminés librement par accord entre les membres de la structure. De surcroît, la responsabilité des membres est indéfinie et solidaire. Cette responsabilité induit nécessairement une solidarité et une coopération forte entre les membres du GIE.

À défaut de capital, le financement du GIE peut prendre la forme de cotisations versées par les membres, lesquelles sont déductibles de leur bénéfice imposable. Il est également possible de prévoir des avances en compte courant d'associé ou de recourir à l'emprunt bancaire.

Durée

Le GIE est utilisée pour **une durée déterminée**, comme par exemple la durée la Coupe du Monde de Rugby.

Fonctionnement interne

Le GIE est soumis à **peu de règles impératives** pour l'organisation de son fonctionnement interne. Les seules stipulations impératives de la convention constitutive du GIE sont les suivantes :

- 1° La dénomination du groupement ;
- 2° Les nom, raison sociale ou dénomination sociale, la forme juridique, l'adresse du domicile ou du siège social et, s'il y a lieu, le numéro d'identification de chacun des membres du groupement, ainsi que, selon le cas, la ville où se situe le greffe où il est immatriculé ;
- 3° La durée pour laquelle le groupement est constitué ;
- 4° L'objet du groupement ;
- 5° L'adresse du siège du groupement.

La loi précise cependant que l'assemblée générale, composée des membres du GIE, a le pouvoir de prendre toutes les décisions dans les conditions librement déterminées par le contrat constitutif du groupement.

En outre, le GIE est administré par une ou plusieurs personnes. Une personne morale peut être nommée administrateur du groupement, sous réserve qu'elle désigne un représentant permanent, lequel encourt les mêmes responsabilités civile et pénale que s'il était administrateur en son nom propre. Le contrat de groupement ou, à défaut, l'assemblée des membres organise librement l'administration du groupement et nomme les administrateurs dont il détermine les attributions, les pouvoirs et les conditions de révocation.

Dans les rapports avec les tiers, un administrateur engage le groupement par tout acte entrant dans l'objet de celui-ci. Toute limitation de pouvoirs est inopposable aux tiers.

Il est permis, dans le cas du GIE, de prévoir des statuts sur mesure stipulant, par exemple, une dissociation entre la répartition du capital, d'une part, et la répartition des droits de vote, d'autre part, de sorte que celui qui détient la majorité du capital n'est pas nécessairement celui qui détient la majorité des droits de vote.

La souplesse de la rédaction des statuts permet également de **prévoir des stipulations adaptées pour régir les règles de gouvernance, les conditions d'admission et de retrait, les règles de gestion et de contrôle des comptes, les conditions de cession et de conservation des parts sociales ou des actions. En outre, dans le GIE et contrairement aux SAS, aucune règle ne gouverne la passation de conventions entre le GIE et un membre du groupement.** Les statuts peuvent donc là encore prévoir une procédure d'autorisation ou de ratification sur mesure.

Contrôle de gestion et contrôle des comptes

Au sein du GIE, **un ou plusieurs contrôleurs de gestion sont obligatoirement désignés.** Il s'agit de personnes physiques, membres ou non du GIE, nommées par l'assemblée des membres. Leur rôle consiste à assurer le contrôle de la gestion dans les conditions prévues par les statuts.

Le contrôle des comptes dans les GIE qui comptent cent salariés ou plus à la clôture d'un exercice doit être exercé par un ou plusieurs commissaires aux comptes. À défaut d'atteindre ces seuils, ce qui devrait être le cas en l'espèce, le contrôle des comptes peut être confié à des personnes physiques ou morales ; ces personnes sont nommées conformément aux stipulations du contrat constitutif du GIE.

L'importance du contrôle de gestion et du contrôle des comptes est le corollaire de la responsabilité indéfinie et solidaire des membres du GIE. Elle leur assure une protection contre les risques d'une mauvaise gestion du groupement.

Formalités constitutives, publicité et reprise des actes

Les **formalités nécessaires à la constitution du GIE sont relativement légères** puisqu'il suffit de soumettre les statuts constitutifs à enregistrement et de faire immatriculer le groupement au registre du commerce et des sociétés, ce en quoi il n'existe pas de différence majeure avec la SAS (immatriculation au RCS).

Pour les GIE, il est possible de prévoir un certain nombre de règles applicables aux membres, mais non opposables aux tiers, au sein d'un règlement intérieur qui n'est pas publié.

Les personnes qui ont agi au nom d'un GIE en formation avant qu'il ait acquis la jouissance de la personnalité morale sont tenues, solidairement et indéfiniment, des actes ainsi accomplis, à moins que le groupement, après avoir été régulièrement constitué et immatriculé, ne reprenne les engagements souscrits. Ces engagements sont alors réputés avoir été souscrits dès l'origine par le groupement.

Dissolution et liquidation

Le GIE est dissout par l'arrivée de son terme, la réalisation de son objet social ou la dissolution d'un de ses membres, sauf stipulation contraire du contrat.

La dissolution du GIE entraîne sa liquidation. Le contrat constitutif du GIE peut prévoir les conditions de nomination et de rémunération du liquidateur.

Après paiement des dettes, l'excédent d'actif est réparti entre les membres dans les conditions prévues par le contrat.

Fiscalité

Les résultats du GIE ne sont pas imposés au sein de la structure mais entre les mains de chaque membre à hauteur de ses droits statutaires dans le GIE. Autrement dit, le résultat ou la perte enregistrée au sein du GIE s'impute de plein droit sur le résultat du membre concerné à hauteur de sa quote-part dans le GIE, et ce, que le résultat du GIE soit ou non distribué. Le GIE fonctionne comme une société de personnes, transparente d'un point de vue fiscal.

* *
*

PIÈCE JOINTE 17

**Lettre de mémorandum de l'avocat à
World Rugby sur la garantie des membres
d'un GIE**

MEMORANDUM

From: Jean-Rémi Cognard
To: Claude Atcher and Arnaud Breton
Subject: Unlimited joint and several liability of the members of an economic interest grouping
Date: 10 August 2017

Dear Sirs,

In their endeavour to acquire the "Hospitalities" programme for World Rugby Cup 2023, the FFR and its partners have decided to unite for the occasion in an economic interest grouping.

The cost of this programme is set at €82.8 million.

The economic interest grouping is a legal entity under French law, governed by Articles L. 251-1 to L. 251-23 of the Commercial Code.

Pursuant to Article L. 251-1 of the Code of Commerce, the EIG shall be used not to develop a new project, but to develop the economic activities of its members. Its activity must thus be auxiliary in nature with respect to that of its members.

An EIG may be composed of two or more natural persons or legal entities, of which merchant status is not necessarily required.

The rights of the EIG's members are represented by shares that are not freely negotiable. In the specific instance of the EIG formed by the FFR and its partners, any transfer of shares must have received the prior approval of the other participants in the grouping.

The purpose of this memorandum is to set out the nature and scope of responsibility of the members of an economic interest grouping.

The EIG may be formed without share capital. To offset the absence of share capital, the members shall however be bound by **unlimited joint and several liability** with respect to third parties, pursuant to Article L. 251-6 of the Commercial Code:

"The members of the grouping are liable from their own assets for the grouping's debts. Notwithstanding, a new member may, if the contract so allows, be exonerated from debts incurred prior to its entry in the grouping. The exoneration decision shall be publicly disclosed. They shall moreover be jointly and severally liable, unless otherwise agreed with the contracting third party."

This means that a third-party such as World Rugby, were it to be creditor to the EIG, could, in the event of debt not repaid as at the due date, initiate proceedings against the EIG members to receive payment, provided that it has first served formal notice to the EIG to perform its duties.

Prosecution of the members is not conditional upon the ineffectiveness of the proceedings initiated against the grouping ; it is enough that formal notice remain without avail. The grouping's members are thus, excepting the prior notice obligation, **joint and several co-debtors to the EIG.**

The liability of each member of the grouping with respect to the creditor is of three natures:

- **Legal**: any clause of the contract providing for derogation to this principle of unlimited joint and several liability is **unenforceable against third parties**. Such a clause may produce their effects only with regard to the contracting parties amongst themselves;
- **Unlimited**: the creditor may demand of the EIG members payment of **the full outstanding claim from the entirety of their dischargeable assets**; contrary to capital companies, where the liability of partners or shareholders is limited (public limited company, simplified joint stock company or limited liability company), the liability of EIG members is not subject to limits;
- **Joint and several** (except insofar as the creditor expressly waives its right): the creditor may thus turn exclusively to one of the grouping's members to seek payment of the full amount of its debt, the members then being responsible for determining internally the extent of their respective contributions to the payment of this debt.

In summary, the unlimited joint and several liability of the EIG's members means that the debts of the grouping's members are **guaranteed** not only by the EIG's own assets, but above all, by the **entirety of the assets held by each member**, a very strong guarantee when the members themselves are companies endowed with significant share-capital and assets. The right of lien to which EIG creditors can lay claim consists of the EIG's assets and the entirety of the assets held by each member of the grouping, a **very strong guarantee for the creditors**.

Indeed the existence of the EIG in itself, thanks to the unlimited joint and several liability of its members, is a very strong guarantee for its creditors, such as World Rugby. As far as the EIG's creditors are concerned, no additional external guarantee should be required.

The EIG's creditors enjoy all the greater protection as any members wishing to leave the EIG or coming to be excluded from EIG for any reason whatsoever remain **liable for EIG debts to third parties incurred prior to their departure**.

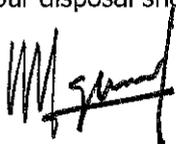
Adding to the protection offered to EIG's creditors, any new member to the grouping shall be liable not only for the debts incurred subsequent to its arrival in the grouping but also for those existent as at the date of its membership¹. Notwithstanding, any new member may be exonerated from debts incurred prior to its arrival in the grouping provided that this condition be expressly stipulated in a contract clause and that the said clause have been duly **publicised**.

Protection for creditors is also guaranteed at the time of the EIG's formation. Persons acting in the name of an EIG in formation prior to its having gained status as a legal entity are liable, **jointly, severally and unlimitedly**, for any action taken within this context, provided that the grouping, having been duly constituted and registered, takes over the commitments made (Comm. Code, Art. L. 251-4). These commitments shall then be deemed to have been underwritten from the outset by grouping.

Lastly, in the event of collective proceedings on the part of the grouping, the suspension of individual proceedings against the grouping does not prohibit creditors from demanding payment from one member of the grouping, where the said member is not itself the subject of collective proceedings².

I remain at your disposal should you have any further questions concerning this matter.

JRC
10/08/2017



¹ Appellate Court of Rouen, 26 April 1984: JurisData No. 1984-601186; Gazette Joly Sociétés 1984, p. 1200.

² Com., 4 Oct. 1983, Joly c/ Caudron, Rec. No. 153.

PIÈCE JOINTE 18

**Projet de programme « héritage » de la
coupe du monde de rugby
(dossier de candidature)**

Pièce jointe n° 18

Programme héritage de la coupe du monde envisagé dans le dossier de candidature

Table 2.13: BEYOND 2023 LEGACY Programme

Title of action		General objectives	Amount (as %)	Beneficiaries	Implementation tool
Generation #FRANCE2023 OBJECTIVE 1 million registered players	Reinforcement of Club Training Centers	Consolidate the player's initial training. The general objective is to support the clubs in their Training efforts by providing them with Club Technical Advisors commissioned by the FFR.	9%	Training centers designated as Clubs	Strategy for developing technical staff/ Development of direct support to Clubs to promote Training
	Support of sports projects at Amateur Clubs	The volunteer leaders must be supported in the structuring of their project in order to enhance the training but also in order that they can host the newly registered players in the best conditions (volunteer, equipment, transport, administration general, etc.)	6%	Clubs	Funding for all Club leadership training plans
	Individual support of young players enrolled in the dual programme	Young players aspiring to play rugby at a high level should pursue a dual programme of sports training and school/university. The development of community ACADEMIES will be one response.	1%	Federal academies	Plan to substitute Pôles Espoirs and Pôle France with these Academies (between 15 and 20 in France)
	Feminisation	Among the new audiences, women present a major development and outreach challenge. Ambition 2023 will involve building programmes that allow women's teams to be formed in all the great city Clubs.	1%	Clubs	Support in the form of subsidies for Club openings and the development of women's sections
	Attractiveness 2023	Reduction in the cost of licenses to make rugby practice more accessible to all.	2%	Registered players	Drastic reduction in the cost of the license for beginners
	Support for regional plans for the Training of Leagues	The 13 regional Leagues will aim to determine multi-annual training plans for coaches, players and leaders.	12%	Regional leagues	Multi-annual agreements of objectives between FFR/LEAGUES
Programme for the construction of community sports facilities (100 new pitches)		Rugby equipment and especially the installation of synthetic pitches are insufficient to be able to offer rugby practice to the greatest number of players.	12%	Local Authorities	Bid for projects and prioritization of the 100 best projects
Support programme for French Teams	France Women	In line with the feminization of French Rugby, it is necessary to develop additional structural resources.	1%	FFR	Reinforcement of staff for french Teams
	France Rugby Sevens	The Olympic Rugby Sevens should act as a counterpart to the development of the French national team. The joint initial technical training will facilitate the mobilization of new practitioners. The enhancement of rugby sevens teams at the national level will make the sport more attractive.	4%	FFR	Reinforcement of federal contracts for players/Development of dedicated training structures/Bid for projects to develop rugby sevens at clubs
Development programme for School Rugby		This is a central objective of the LEGACY Programme. Developing Rugby in school in collaboration with the Ministry of National Education is an action that is to be implemented immediately after RWC23 in order to guarantee links with the Clubs.	7%	Department Committees	National Education Agreements/ Education Authorities/Clubs
Refereeing 2030 Programme		Refereeing represents an ethical pillar of French Rugby. The aim is to establish one refereeing school per department.	1%	FFR - National Technical Department of Refereeing/ Department Committees	CD/FFR Agreements
Social cohesion programme		Rugby must also develop within the areas that are the most remote from Rugby Culture. With regard to the values conveyed, the LEGACY programme will develop promotional activities "at the grass roots level" to attract new talent and develop rugby practice more widely.	3%	Social cohesion associations relating to Urban Social Development	Bid for projects across all urban areas
International programme		The actions underpinned by the international legacy programme are aimed at helping and supporting federations and regional associations. These actions will complement the programmes put in place by World Rugby.	10%	Federations and regional associations as members of RWCL	Bid for projects Cooperation Purchase of rights Organisation of test matches
Redistribution to World Rugby		Part of the profits from the 2023 Rugby World Cup will be redistributed to World Rugby. This incentive for the results of #FRANCE2023 will help World Rugby to further develop its investment and practice development programmes in favour of its member federations.	20%	World Rugby	Redistribution of part of the profits of the IOC

PIÈCE JOINTE 19

**Note de la direction des affaires juridiques
du ministère de l'économie et des finances
relative à la rémunération d'un
président de GIP**

GIP #FRANCE2023 – Rémunération du président du conseil d'administration

La Fédération Française de Rugby (FFR) a été sélectionnée le 15 novembre 2017 pour l'organisation de la 10^{ème} édition de la coupe du monde de rugby à XV, qui se tiendra en 2023. Dans ce contexte, la FFR, l'État et le comité national olympique et sportif français (CNOSF) ont décidé de constituer un groupement d'intérêt public (GIP), dénommé « #FRANCE2023 », chargé d'organiser et de promouvoir cet évènement. Un parlementaire serait nommé président de ce GIP. Abandonnant son mandat électif et prévoyant de se consacrer à temps plein à l'évènement, ce dernier souhaiterait être rémunéré pour l'exercice de ses nouvelles fonctions.

Vous souhaitez savoir si une rémunération du « président du GIP » est possible et, subsidiairement, si une disposition au sein de la convention constitutive est suffisante pour fonder cette rémunération.

1. La nature des fonctions exercées doit au préalable être précisée.

Les GIP régis par la loi n° 2011-525 du 17 mai 2011 de simplification et d'amélioration de la qualité du droit sont dotés d'une assemblée générale, prenant toutes les décisions relatives à l'administration du groupement, sous réserve des pouvoirs dévolus à d'autres organes par la convention constitutive. « *Un conseil d'administration peut être constitué (...) pour exercer certaines des compétences de l'assemblée générale.* »¹

Le fonctionnement des GIP est assuré, sous l'autorité de l'assemblée générale ou du conseil d'administration, par un directeur. Les modalités de désignation et d'exercice de ses fonctions sont prévues par la convention constitutive². Une même personne peut assurer les fonctions de directeur et de président du conseil d'administration, si la convention constitutive le prévoit³.

En l'occurrence, selon les informations dont nous disposons, il est envisagé que le parlementaire concerné soit nommé « *président du groupement* »⁴, ce qui recoupe, aux termes de la convention, les fonctions de président de l'assemblée générale et de président du conseil administration⁵. Cette mission serait donc distincte de celle de directeur⁶.

Suivant que la nomination envisagée concerne les fonctions de président du conseil d'administration, de directeur ou de « *président-directeur général* » du groupement, la question de la rémunération se pose différemment.

2. Dans le silence des textes, les fonctions de président du conseil d'administration d'un GIP semblent pouvoir donner lieu au versement d'une rémunération.

Le terme de rémunération désigne, en principe, une « *prestation, en argent ou même en nature, fournie en contrepartie d'un travail ou d'une activité* »⁷ tandis qu'une indemnité désigne les « *sommes dues en*

¹ Loi n° 2011-525 du 17 mai 2011, art. 105

² Loi n° 2011-525 du 17 mai 2011, art. 106, al. 1^{er}

³ Loi n° 2011-525 du 17 mai 2011, art. 106, al. 3

⁴ Le projet de convention constitutive GIP « #FRANCE2023 » prévoit que « *La présidence de l'assemblée générale est assurée par le président du groupement* » (art. 5.1.17) ; « *Le groupement est administré par un conseil d'administration composé des membres du groupement et du président* » (art. 5.2.1. al.1) ; « *Le président du groupement assure la présidence du conseil d'administration* » (art. 5.2.7) ; « *Le président assure la présidence du conseil d'administration* » (art. 5.2.12) ; « *Le président du groupement exerce les fonctions suivantes : / - Il prépare l'ordre du jour de l'assemblée générale et du conseil d'administration, et les convoque ; / - Il assure la présidence des séances de l'assemblée générale et du conseil d'administration, au sein desquelles il dispose d'une voix délibérative / (...) – Il représente officiellement le groupement dans les échanges avec World Rugby et sa filiale commerciale (...) ainsi qu'avec les différents acteurs potentiellement concernés par la candidature (pouvoirs publics, monde économique, médias, etc.)* » (art. 5.3.2)

⁵ Le guide relatif au GIP, sur le site internet de la DAJ, mentionne que la convention constitutive peut, par exemple, « *disposer que la présidence de l'assemblée générale est assurée par le président du conseil d'administration (...)* » (fiche n° 4 « les instances », p. 1)

⁶ Projet de convention constitutive GIP « #FRANCE2023 », article 5.4.1, selon lequel : « *La direction générale est assurée par un directeur général salaire nommé par décision du conseil d'administration pour la durée du groupement. Le directeur général exerce les fonctions de directeur prévues par la loi.* »

⁷ Vocabulaire juridique, Gérard Cornu, PUF, p. 748

remboursement de dépenses exposées à l'occasion d'un travail ou d'une mission, soit en complément de rémunération, soit à titre principal pour couverture de frais réels »⁸.

Aucune disposition de la loi du 17 mai 2011 ou du décret n° 2012-91 du 26 janvier 2012, relatif aux groupements d'intérêt public, n'exclut expressément le versement d'une rémunération au président du conseil d'administration d'un GIP. Le caractère non lucratif des activités exercées par le GIP⁹ ne permet par ailleurs pas d'exclure toute rémunération de son président de conseil d'administration. En effet, par comparaison, les associations ou organismes à but non lucratif, dirigés en principe à titre bénévole, peuvent rémunérer leurs dirigeants « *en contrepartie des sujétions que leur impose l'exercice de leurs fonctions* » (notamment en termes de temps de travail). Peuvent être concernés les membres du conseil d'administration¹⁰.

Le GIP, personne morale de droit public, relève d'« *un régime spécifique (...) qui se caractérise (...) par une absence de soumission de plein droit de ces groupements aux lois et règlements qui régissent les établissements publics* »¹¹. Il dispose d'une marge de manœuvre importante pour fixer ses règles d'organisation et de fonctionnement, dans sa convention constitutive. Cette souplesse entraîne une certaine hétérogénéité entre GIP, notamment s'agissant des règles de rémunération.

A titre de comparaison, les fonctions d'administrateur de certains établissements publics de l'Etat, régis par la loi n° 83-675 du 26 juillet 1983 relative à la démocratisation du secteur public¹², sont exercées à titre gratuit. Le Guide de légistique mentionne d'ailleurs, s'agissant des établissements publics, qu'il est recommandé, lors de leur création, « *de préciser (...) que le mandat des membres du conseil d'administration est gratuit, sous réserve du remboursement des frais de déplacement et de séjour, dans les conditions prévues par la réglementation applicable aux fonctionnaires civils de l'Etat (décret n° 2006-781 du 3 juillet 2006)* »¹³. Le versement d'indemnité est donc envisagé mais non celui d'une rémunération. Si le décret n° 2017-870 du 9 mai 2017 fixe les règles relatives à la rémunération de certains dirigeants d'établissements publics de l'Etat, les dirigeants concernés sont définies comme les seules « *personnes qui, quel que soit leur titre, sont nommées par des autorités de l'Etat et exercent la plus haute fonction exécutive mentionnée par les statuts de l'établissement* ». Ces dispositions ne semblent pas s'appliquer aux personnes exerçant les seules fonctions de président de conseil d'administration.

Le Guide GIP de la DAJ indique que, « (...) de manière générale, la convention constitutive du GIP doit indiquer que la fonction d'administrateur est exercée à titre gratuit et n'ouvre droit au versement d'aucune indemnité ». Il ajoute que « *La fonction de président du conseil d'administration est également exercée à titre gratuit et n'ouvre droit à aucune indemnité* »¹⁴. Le modèle de convention constitutive précise que : « *Les fonctions d'administrateur du groupement sont exercées gratuitement. [Toutefois, le conseil d'administration peut décider d'indemniser au titre des missions qu'il leur confie, dans la limite des crédits inscrits à ce titre au budget de l'exercice et selon des modalités prévues par le règlement*

⁸ Vocabulaire juridique, Gérard Cornu, p. 448

⁹ Loi n° 2011-525 du 17 mai 2011, art. 98

¹⁰ Site internet service-public.fr, Rémunération du dirigeant d'une association ou d'un organisme sans but lucratif ; le code général des impôts prévoit que « *lorsqu'une association régie par la loi du 1er juillet 1901 (...), une fondation reconnue d'utilité publique ou une fondation d'entreprise décide que l'exercice des fonctions dévolues à ses dirigeants justifie le versement d'une rémunération, le caractère désintéressé de sa gestion n'est pas remis en cause si ses statuts et ses modalités de fonctionnement assurent sa transparence financière, l'élection régulière et périodique de ses dirigeants, le contrôle effectif de sa gestion par ses membres et l'adéquation de la rémunération aux sujétions effectivement imposées aux dirigeants concernés* »

¹¹ TC, 14 février 2000, n° 03170

¹² Cette loi s'applique aux établissements publics industriels et commerciaux de l'Etat autres que ceux dont le personnel est soumis à un régime de droit public et aux autres établissements publics de l'Etat qui assurent tout à la fois une mission de service public à caractère administratif et à caractère industriel, lorsque la majorité de leur personnel est soumis aux règles de droit privé. L'article 11 de cette loi prévoit que : « *Le mandat de membre du conseil d'administration ou de surveillance représentant l'Etat est gratuit, sans préjudice du remboursement par l'entreprise des frais exposés pour l'exercice dudit mandat.* ». Selon l'article 22 : « *Le mandat de membre du conseil d'administration ou de surveillance des représentants des salariés est gratuit, sans préjudice du remboursement par l'entreprise des frais exposés pour l'exercice dudit mandat.* »

¹³ Guide de légistique, 5.3. « Créer, modifier ou supprimer un établissement public »

¹⁴ Fiche n° 4, « Les instances »

financier du groupement.] »¹⁵. Ces éléments présentent toutefois un caractère indicatif en l'absence de texte ou de jurisprudence en la matière

Si la convention constitutive du GIP de l'agence du service civique mentionne que « *Le mandat des administrateurs [du conseil d'administration de l'agence] est exercé gratuitement. La fonction de président de l'Agence peut donner lieu à rémunération, dans les conditions prévues à l'article R. 120-6 du code du service national* », ce GIP relève d'un statut spécifique, prévu par le code du service national, antérieur à la loi du 17 mai 2011 qui ne l'a ni abrogé ni modifié. Il ne semble donc pas pouvoir être considéré comme un exemple représentatif de rémunération des fonctions de président.

La convention constitutive du GIP « Paris 2024 » mentionne quant à elle l'existence de « *Co-présidents du groupement* », chargés d'assurer la présidence de l'assemblée générale et du conseil d'administration¹⁶. Ces deux co-présidents exercent notamment « *toute attribution qui leur aurait été déléguée par l'Assemblée générale, le Conseil d'administration ou le Bureau* » et « *représentent officiellement le groupement dans les échanges avec le Comité olympique et les différents acteurs potentiellement concernés par la candidature (pouvoirs publics, monde économique, médias, etc.)* »¹⁷. Si la convention constitutive indique que « *les modalités d'exercice des compétences des Co-présidents sont précisées dans le règlement intérieur et financier* »¹⁸ du GIP, aucune disposition de ce document ne mentionne le versement d'une quelconque rémunération aux deux co-présidents du groupement. A la lecture de ces textes, il apparaît que ceux-ci ont pu tout au plus percevoir des indemnités en remboursement des frais professionnels engagés lors de l'exercice de leurs missions, en ce compris des frais de représentation, des frais de mission et des frais de transports¹⁹.

Dans le silence des textes et compte tenu de l'ensemble de ces éléments, le versement d'une rémunération à un président de conseil d'administration d'un GIP (au titre de son mandat ou de missions particulières qui lui seraient confiées) et, *a fortiori*, l'octroi d'indemnités, au titre de frais exposés dans l'exercice de ses fonctions, semblent possibles, sans qu'un risque juridique avéré puisse être identifié.

3. Les fonctions de « président-directeur général » peuvent être rémunérées sur un fondement juridique bien établi.

L'article 109 de la loi du 17 mai 2011 précise que le GIP peut recruter des personnels propres, à titre complémentaire. Selon ce même article, le directeur est soumis, au même titre que l'ensemble du personnel du GIP, par la convention constitutive, soit à un régime de droit public²⁰, lorsque le personnel exerce à titre principal la gestion d'une activité de service public administratif, soit aux dispositions du code du travail, s'il exerce à titre principal une activité de service public industriel et commercial. Le modèle de convention constitutive, accessible sur le site de la DAJ, propose, à titre indicatif, une clause selon laquelle²¹ : « *Le directeur du GIP est nommé par le conseil d'administration (...). Ses modalités de rémunération sont arrêtées par le conseil d'administration, sur proposition de son président.* ».

L'article 4.1.2 du projet de convention constitutive du GIP « #FRANCE 2023 » précise que « *Sauf disposition ou stipulation contraire, les contrats de travail des personnels du groupement sont de droit privé et soumis ainsi au code du travail et aux dispositions conventionnelles applicables* ».

Le directeur du GIP #FRANCE2023, qu'il exerce ces seules fonctions ou soit également président du conseil d'administration, pourrait donc être rémunéré dans les conditions de droit commun des rémunérations des personnels du groupement.

¹⁵ Trame de convention constitutive d'un groupement d'intérêt public, Article 17 – « Conseil d'administration »

¹⁶ La convention constitutive du GIP « Paris 2024 » prévoit que : « *la présidence de l'Assemblée générale est assurée par les Co-présidents du groupement* » (Article XXI – Assemblée générale) ; « *les Co-présidents du GIP « Paris 2024 » assurent la présidence du Conseil d'administration* » (Article XXII – Conseil d'administration)

¹⁷ Convention constitutive du GIP « Paris 2024 » (Article XXIV – Co-présidents)

¹⁸ *Id.*

¹⁹ GIP « Paris 2024 », règlement intérieur et financier, article 17 – Frais professionnels

²⁰ Régime défini par le décret n° 2013-292 du 5 avril 2013 relatif au régime de droit public applicable aux personnels des groupements d'intérêt public

²¹ Trame de convention constitutive d'un groupement d'intérêt public, Article 19 – « Directeur du groupement »

Le parlementaire concerné souhaitant exercer son activité, au sein du GIP, à temps plein, les fonctions de directeur, qui impliquent d'assurer le fonctionnement du GIP, ou de président-directeur général pourraient donc également être envisagées et seraient rémunérées.

4. Une stipulation au sein de la convention constitutive semble suffisante pour fonder le versement d'une rémunération.

La convention constitutive d'un GIP doit notamment comporter « *les règles concernant l'administration, l'organisation et la représentation du groupement* », ainsi que « *les conditions d'emploi des personnels du groupement et le régime des relations du travail qui leur sont applicables* »²².

Les règles relatives à la présidence de l'assemblée générale ou du conseil d'administration relèvent donc de la convention constitutive. Il en va de même des conditions de nomination et d'exercice des fonctions de directeur²³.

La convention constitutive du GIP « #FRANCE2023 » devrait donc :

- soit mentionner le principe du versement au président du conseil d'administration d'une indemnité ou d'une rémunération ;
- soit indiquer que le président du conseil d'administration du GIP assure également les fonctions de directeur, ce qui implique le versement d'une rémunération au même titre que pour l'ensemble du personnel propre du groupement.

²² Loi n° 2011-525 du 17 mai 2011 de simplification et d'amélioration de la qualité du droit, art. 99, 7° et 10°

²³ Loi n° 2011-525 du 17 mai 2011 de simplification et d'amélioration de la qualité du droit, art. 106, al. 1, « *Le groupement d'intérêt public est doté d'un directeur qui assure, sous l'autorité de l'assemblée générale ou du conseil d'administration, le fonctionnement du groupement. Les modalités de sa désignation et de l'exercice de ses fonctions sont prévues par la convention constitutive* »