



## RAPPORT RSE



**2009-2012 :**  
**DÉVELOPPEMENT DURABLE,**  
**où en sommes-nous ?**

---

CONSORTIUM STADE DE FRANCE

## Avant-propos

Nous sommes heureux de pouvoir vous présenter notre premier rapport sur la prise en compte de la responsabilité sociétale de notre entreprise concernant la période 2009-2012. Il a pour vocation dorénavant à être édité tous les deux ans.

Cette version « V.0 » nous permet de partager avec vous une sélection de bonnes pratiques mises en place par les équipes du Stade de France et de ses partenaires, dans le cadre des fondements de notre feuille de route développement durable élaborée en 2009. Il vous permettra d'appréhender le rôle et les formes de responsabilités d'un lieu aussi unique et original que le Stade de France.

En interne, il a pour vocation de présenter à chacun les efforts collectifs et individuels déjà réalisés pour donner envie d'aller encore plus loin. Il doit ainsi servir de base pour fixer les ambitions et les objectifs de chacun de nos métiers, permettant ainsi de mettre en place une dynamique d'amélioration continue.

Il est consultable par tous, notamment sur notre site Internet [stade france.com](http://stade france.com). Nous vous invitons à nous faire part de toutes vos remarques et questions pouvant éclaircir et améliorer notre travail ([contact@stade france.com](mailto:contact@stade france.com)).

Ce rapport a été réalisé par la direction Développement Durable et Amélioration Continue du Stade de France, sur la base de la feuille de route développement durable du Stade de France, et s'inspire des directives du Global Reporting Initiative (GRI - soutenu par les Nations unies). Nous remercions l'ensemble des référents de chaque direction ainsi que Thomas Busuttil (Imagin'able) et Nathalie Vendeuge (VNPartners) pour la qualité de leur contribution à la préparation de ce document.

Xavier Parenteau & Delphine de Labarrière  
Consortium Stade de France

## Sommaire

- 02 – Avant-propos
- 03 – Édito
- 04 – Le Stade de France : un bâtiment public, concédé à une entreprise privée, avec une mission de service public
- 05 – Responsabilité Sociétale de l'Entreprise : une démarche qui se construit dans le temps
- 07 – Une entreprise compétitive et durable
- 13 – Un stade ouvert et engagé
- 22 – Des événements co-responsables
- 28 – Tableau des indicateurs mesurant l'avancement des engagements de la feuille de route développement durable du Consortium



*Une implantation urbaine au sein d'un territoire aux forts enjeux sociétaux.*

## Édito

Après nos quinze premières années d'exploitation, nous sommes heureux de publier aujourd'hui ce premier rapport sur la prise en compte de la responsabilité sociétale de notre entreprise depuis que nous avons choisi, en 2007, de venir grossir les rangs des acteurs du changement dans le secteur du sport et de l'événementiel.

L'intégration de notre démarche de développement durable dans la stratégie et les valeurs de l'entreprise nous a permis de mieux grandir et d'appréhender les enjeux de l'ensemble des publics concernés par notre activité.

Le développement durable dans un lieu comme le Stade de France peut paraître éloigné des préoccupations de chacun, qui plus est dans une activité habituée à fabriquer l'éphémère. Nous croyons fermement – en tant qu'organisation humaine, visible et symbolique – à notre rôle en la matière : **nous pouvons continuer à contribuer aux succès de nos clients en optimisant les retombées globales des événements que nous accueillons ou des prestations que nous délivrons, qu'elles soient économiques, sociales ou environnementales.**

Dès 2009, nous avons engagé nos collaborateurs et managers à mieux appréhender leurs propres enjeux, à mieux identifier leurs parties prenantes et ainsi à échanger avec elles, à mieux prioriser et mesurer leurs actions. Ce chantier, cadré par notre feuille de route développement durable « Agissons ensemble », s'inscrit, par principe, dans une dynamique d'amélioration continue.

Nous avons souhaité faire de ce rapport un premier état des lieux de nos principales actions. Il doit nous aider à préparer l'avenir de la concession du Stade de France, tout en contribuant, au mieux, au développement et à la préservation d'une société épanouie et soutenable, dans un souci constant d'améliorer la satisfaction de nos clients, de nos partenaires, des organisateurs et de nos différents publics que nous sommes fiers d'accueillir quotidiennement dans ce monument national qui leur appartient et dont l'histoire est déjà si riche...

Il nous faut continuer à rêver, applaudir, soutenir, agir ensemble...

Henry de La Monneraye  
Directeur Général Délégué

Alexandra Boutelier  
Directeur Général Délégué

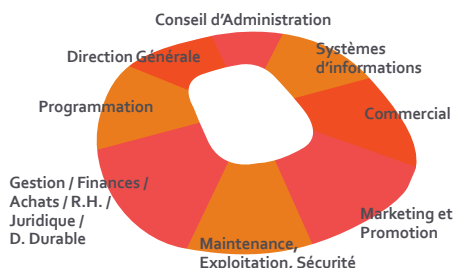
# Le Stade de France : un bâtiment public, concédé à une entreprise privée, avec une mission de service public

Le Consortium Stade de France, société anonyme, filiale du groupe Vinci (67%) et du groupe Bouygues (33%), a été constitué le 28 décembre 1994, au terme d'un appel à projets mené par l'État pour doter la France d'une enceinte capable de recevoir la XVI<sup>e</sup> Coupe du monde de la Fifa en 1998, puis les matchs internationaux de football, de rugby et les meetings internationaux d'athlétisme. Le coût de la construction du Stade de France s'est élevé à 364 millions d'euros, dont 171 millions d'investissements apportés par le Consortium.

Le fonctionnement de l'entreprise est régi par un contrat de concession – unique en France – qui la lie au ministère des Sports pendant trente ans, dans des conditions financières strictement définies. Cette concession de service public porte sur le financement, la conception, la réalisation, l'entretien et l'exploitation du Stade de France et de ses équipements annexes.

Les 180 collaborateurs du Stade de France œuvrent pour accueillir en moyenne 1,8 million de spectateurs et 120 000 touristes par an, contribuant ainsi au rayonnement de la capitale et de la région Ile-de-France. En effet, les manifestations d'envergure internationale attirent un très grand nombre de visiteurs étrangers.

- **Président-directeur général : Robert Hosselet**
- **Direction générale opérations et développements : Alexandra Boutelier**
- **Direction générale finances et gestion des actifs : Henry de La Monneraye**



Tous les six mois, le conseil d'administration, composé des actionnaires et de la direction générale, se réunit pour fixer et suivre les actions ainsi que les investissements. D'autre part, un « comité utilisateurs » se tient une fois par an avec l'ensemble des parties prenantes (clients, organisateurs, État, territoire, pouvoirs publics...) dans l'objectif de présenter l'année écoulée, les engagements du Consortium et de préparer l'année à venir.

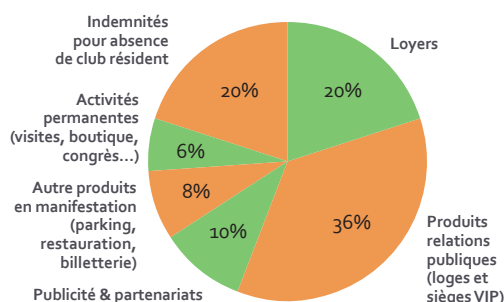
## Données clefs :

- 27 millions de personnes accueillies depuis 1998
- Plus de 370 manifestations accueillies et/ou organisées depuis 1998
- 65 000 spectateurs accueillis en moyenne
- 750 fournisseurs actifs, dont 100 couvrent 80% du chiffre d'affaires, soit 36 millions d'euros
- Ouvert 7 jours sur 7 (bureaux, visites, salons, séminaires et réunions d'entreprises, ...)
- 180 collaborateurs permanents en 2012
- entre 3 000 et 5 000 accrédités par grand événement
- 73,6 millions de téléspectateurs pour la saison sportive 2012-2013
- 2,8 millions de visiteurs uniques sur stadefrance.com en 2012
- Facebook : 1<sup>er</sup> lieu de sport/spectacle français en nombre de fans et 6<sup>e</sup> lieu le plus checké en France après le Louvre, les Champs Élysées ou la Tour Eiffel

DATE	CHIFFRE D'AFFAIRES
2009/10	98,98 M€*
2010/11	94,43 M€*
2011/12	124,2 M€*

\* M€ = millions d'euros

## DÉTAIL CA 2012 (18 mois du 1-07-2011 au 30-12-2012) :



## Clients prioritaires du contrat de concession :

- Fédération française de football
- Fédération française de rugby
- Fédération française d'athlétisme

## Autres clients :

- Producteurs de concert
- Entreprises, spectateurs, visiteurs

## Partenaires officiels :

- Coca Cola
- PMU
- Heineken

## Partenaires médias :

- L'Équipe
- Le Parisien

# Responsabilité Sociétale de l'Entreprise : une démarche qui se construit dans le temps

La démarche RSE du Stade de France est le fruit de plusieurs facteurs concordants.

Ainsi, en 2007, les organisateurs de la Coupe du monde de rugby mettent en place, avec l'Ademe et les ministères impliqués, un programme d'actions environnementales sur l'ensemble de la manifestation, programme dans lequel le Stade est un élément clef, du point de vue tant de l'image que du potentiel de ressources et d'impact dont il est porteur. A cette occasion, le Consortium fait réaliser à la fois son **premier bilan carbone** et une première étude énergétique sur le **potentiel photovoltaïque** des 50 000 m<sup>2</sup> de sa toiture.

La même année, les deux actionnaires du Consortium étudient et déploient leurs stratégies développement durable respectives, donnant ainsi l'opportunité au comité de direction du Stade d'effectuer son **premier autodiagnostic sur les enjeux de développement durable**. Parallèlement le Consortium participe aux commissions de *reporting* et de développement durable des groupes actionnaires.

Ces démarches, parmi d'autres, serviront de levier à une **volonté stratégique de fond** : la nécessité de mieux identifier les enjeux de nos parties prenantes afin que l'ensemble des collaborateurs et managers du Stade de France les intègrent dans la conduite de leur activité. Et

ce n'est possible qu'en structurant un plan d'actions qui leur donne également la possibilité d'y inclure les priorités du Stade et son nécessaire développement économique dans une société qui évolue.

Dès 2007, la direction générale intègre un poste à temps plein consacré la structuration et l'animation des enjeux du stade et au pilotage des projets et actions transverses qui en découlent.

Les années 2007 et 2008 seront consacrées à l'étude des enjeux, de nos parties prenantes et à la formalisation de la démarche. La **feuille de route**, travaillée avec le comité de direction, est mise en place progressivement en 2009, à travers :

- une **convention** dédiée au sujet avec l'ensemble de nos collaborateurs ;
- un **plan de formation** pluriannuel sur les enjeux de DD appliqués aux achats, à la communication, au management de direction et à l'organisation des événements ;
- un **plan d'actions** qui, à partir de 2012, sera muni d'indicateurs de mesure et de pilotage.

Depuis 2009 nos engagements se concrétisent à travers l'animation d'un réseau de référents développement durable dans chacune des directions du Stade, par la définition de budgets pouvant couvrir les **études** et les

## Notre feuille de route DD





**actions** nécessaires à la mise en œuvre d'initiatives, dont certaines sont détaillées dans les pages de ce premier rapport, par la mise en place d'**indicateurs** de suivi et de pilotage de nos actions et par la volonté de faire certifier le système de management de l'entreprise (Iso 20121 – management responsable de l'activité événementielle).

Notre feuille de route développement durable, support de nos engagements, définit quant à elle nos priorités et

responsabilités sur nos trois périmètres d'intervention, qu'il s'agisse de l'« **entreprise** » Consortium, du « **bâtiment** » Stade de France ou des « **contenus** » (services ou produits) que nous co-réalisons avec nos clients organisateurs.

Parallèlement, les équipes du Consortium s'impliquent régulièrement en participant à des commissions et réunions de ses différentes parties prenantes (ministères, syndicats professionnels, vie et politique locale, intersites...).

### Étapes clefs de notre démarche :

**2007 : Autodiagnostic développement durable** du comité de direction, puis création d'un poste à temps plein dédié aux enjeux transverses de développement durable.

**2008 : Mise en place des baromètres de satisfaction clients** sur l'ensemble des parcours.

Structuration de notre démarche **achats responsables**. Lancement d'une campagne d'**études d'impacts** (bilan carbone, énergie, son, déchets, accessibilité...).

**2008-2010 : Première Charte Entreprise Territoire** avec Plaine Commune.

**2009 : Rédaction de notre feuille de route**, partage avec les collaborateurs, mise en place d'un plan de formation continue.

Participation aux travaux de la **candidature Euro 2016**, sur le volet développement durable.

**2009-2011 : Intégration dans notre accord d'intéressement de 7 critères** liés à notre feuille de route développement durable. Dans la même période, intégration par la direction générale d'objectifs liés dans les entretiens annuels des N-1.

**2010 : Étude et échange sur nos enjeux** auprès de 15 de nos parties prenantes.

**2010-2012 : Participation aux travaux de la Stratégie nationale de développement durable du sport** engagés par le ministère des Sports.

Participation à l'écriture de la version française de la **norme internationale ISO 20121**, mise en place à l'occasion des JO de Londres.

**2011-2013 : Deuxième Charte Entreprise Territoire** avec Plaine Commune.

**2011-2012 : Participation aux travaux de l'agenda 21** de Plaine Commune.

**2012 : Mise en place d'un réseau interne de référents** de développement durable.

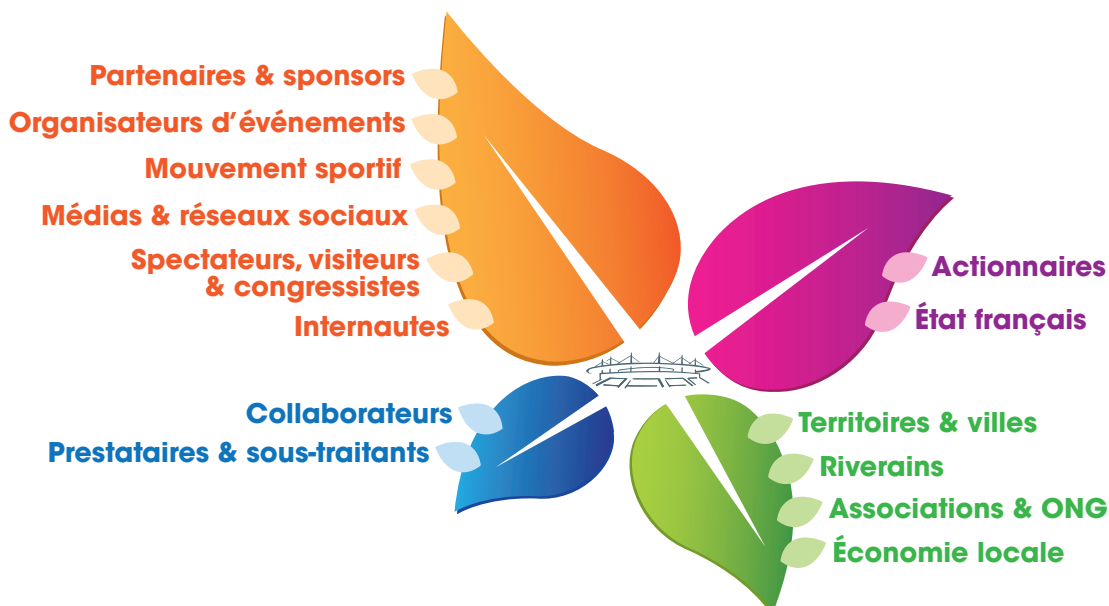
Adhésion au **Global Compact** de l'ONU.

Signature de la **Charte du partenariat sportif durable** de Sporsora.

## Nos parties prenantes

**Si le Stade de France a pu analyser ses enjeux et écrire sa feuille de route développement durable, c'est grâce à l'identification de ses parties prenantes.**

**Leur diversité explique la spécificité des engagements du Stade.**



# Collaborateurs & prestataires

1

## Une entreprise compétitive et durable

### Enjeux

- Assurer l'employabilité et le bien-être de salariés experts et très engagés dans leurs métiers.
- Garantir, en raison de l'implantation du Stade à La Plaine Saint-Denis, la diversité et l'égalité des chances pour les collaborateurs et les autres personnels intervenants sur site.
- Veiller, du fait d'une activité largement sous-traitée, à faire appel à des prestataires responsables.

# Garantir l'employabilité, l'égalité des chances et le bien-être dans l'entreprise

**Le Consortium Stade de France œuvre pour permettre à ses collaborateurs d'évoluer, au sein de l'entreprise ou des groupes actionnaires, et prend des mesures concrètes pour promouvoir leur bien-être et leur garantir un équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle.**

« Parce que c'est une entreprise jeune, il y a des opportunités à saisir. » Arnaud Larionoff a été recruté par le Consortium Stade de France, en 2000, en tant qu'agent administratif et logistique au sein du service d'administration des ventes. Il était titulaire d'un bac. Aujourd'hui, il est responsable projet et a obtenu, en 2011, une Validation des Acquis de l'Expérience (VAE) grâce à un Master 2 « Administration et gestion des organisations sportives ». Ce parcours a été rendu possible par une évolution progressive au sein de l'entreprise : « Pendant ces années, j'ai grandi dans mes fonctions et dans mes prises de responsabilité, explique-t-il. La direction des ressources humaines (DRH) m'a laissé l'opportunité de m'exprimer. Elle ne s'est pas opposée au congé sabbatique que j'ai pris ni, à mon retour, au fait que j'occupe un nouveau poste. » Et quand Arnaud a souhaité faire réaliser un bilan de compétences, puis obtenir une VAE, la DRH l'a accompagné dans toutes les démarches administratives et dans la recherche d'un cabinet. « Quant au financement, ajoute-t-il, avec les RH, nous avons monté un dossier pour la demande de prise en charge et cela ne m'a rien coûté. »

## PERMETTRE AUX COLLABORATEURS DE FAIRE ÉVOLUER LEUR CARRIÈRE

L'employabilité des collaborateurs du Stade de France – c'est-à-dire leur capacité à évoluer au sein des équipes internes, chez nos actionnaires ou à l'extérieur de l'entreprise – est un des enjeux majeurs de notre responsabilité sociale et se traduit aujourd'hui de trois manières.



Arnaud Larionoff

**1. Le suivi individuel de l'évolution de carrière** des collaborateurs, grâce aux Entretiens annuels d'échange, permet de recueillir les souhaits d'évolution professionnelle des salariés puis d'analyser leurs perspectives, au sein de leur filière métier ou dans le cadre d'une évolution transverse. **Le taux de réalisation atteint les 90%.** Pour les seniors, l'accord signé fin 2009 comprend un accompagnement spécifique. Et quand des collaborateurs expriment le souhait, une cellule de la direction des ressources humaines les reçoit avec leur manager afin de les orienter et les conseiller et de définir un plan d'actions à 5 ans.

**2. L'offre de formation** n'a, quant à elle, pas cessé de se développer. En complément d'un Plan de formation d'entreprise étoffé, accompagnant les collaborateurs dans l'exercice de leur métier, le Stade de France propose à ses collaborateurs une offre DIF (Droit individuel à la formation), large et ouverte sur l'ensemble des métiers, sur le développement personnel, les langues, l'informatique et le multimédia... Depuis le lancement du DIF en 2006, **122 DIF ont été effectués**, permettant aux collaborateurs d'acquérir des compétences au-delà de leur fonction initiale.

**3. Un suivi spécifique est mis en place pour les collaborateurs en CDD**, sur demande, afin d'accroître leur chance de maintien dans l'emploi, que ce soit au Consortium Stade de France ou au sein de son réseau professionnel.

## Le bien-être au travail

Entre 2008 et 2010, trois enquêtes de satisfaction – dont **le taux de participation se situait autour de 70%** – ont été réalisées auprès des collaborateurs. Les résultats ont clairement indiqué la nécessité d'améliorer, d'une part, la compréhension entre les différents métiers du Consortium, d'autre part, la communication interne entre la direction et l'ensemble des collaborateurs. Depuis, le Stade de France a mis en place un certain nombre d'actions visant à améliorer le « mieux vivre ensemble », notamment le regroupement des bureaux sur un plateau unique, fonctionnel et favorisant les échanges.





1. Collaborateurs lors du séminaire de travail organisé en Camargues en 2009 sur le thème du développement durable. Cette convention a reçu le prix professionnel Heavent 2010 du meilleur séminaire d'entreprise pour la cohérence entre son thème et son organisation.  
2. Séances de gym pour les collaborateurs dans une salle du Stade deux fois par semaine.

Par ailleurs, le Consortium a mis en place des actions et des mesures pour accroître le confort au travail et préserver l'équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle :

- 100% des demandes de **temps partiel** ont été acceptées et choisies ;
- la **flexibilité des horaires**, le contrôle du respect du temps de travail et des repos obligatoires ont été constatés par un audit diversité ;
- les **congés** sans solde, sabbatiques ou parentaux d'éducation sont nombreux ;
- une **crèche** interentreprises (3 berceaux) a été créée et, depuis 2011, il est possible de faire appel au réseau Flexi-Crèche en cas de difficultés de garde ponctuelles ;
- une **navette** entreprise-transports en commun et une plate-forme de **covoiturage** sont à la disposition des salariés depuis 2009 ;
- en 2009, un **espace détente** a été aménagé et des formations à la **gestion du stress** et à l'hygiène de vie professionnelle ont été proposées à tous (2011 et 2012) ;
- la **pratique sportive** est favorisée, avec une salle de sport, deux cours de gym par semaine, une association sportive et de nombreuses participations de collaborateurs à des courses (marathons, raids...) ;
- les collaborateurs **s'engagent** dans les associations partenaires du CSDF (12% en 2012 contre 5% en 2009).

## La diversité au Stade de France

Entamant une démarche pour obtenir le label diversité, le Consortium a nommé et formé un animateur diversité et a commandé, en 2011, un audit au cours duquel **64 collaborateurs** ont été rencontrés (soit 40% des effectifs). Sept thématiques ont été traitées, à différents niveaux du processus RH (recrutement, rémunérations, formations, évolution et conditions de travail) :

	NIVEAU	POINTS FORTS
1. Mixité hommes/femmes	Niveau « amorcé »	Présence de femmes dans les instances de direction, un assez bon équilibre au global (hommes : 54%, femmes : 46% en 2011)*
2. Handicap	Niveau « engagé »	Promotion de l'insertion de personnes en situation de handicap
3. Origines	Niveau « entreprenant »	Diversité des origines des effectifs et possibilités d'évolution des personnes issues de l'immigration
4. Âge	Niveau « amorcé »	Engagement pour favoriser les contrats en alternance et mise en œuvre d'un accord senior
5. Orientation sexuelle	Niveau « amorcé »	Absence de discrimination connue concernant l'homosexualité
6. Religion	Niveau « entreprenant »	> Une ambiance de travail non discriminante > Bonnes pratiques : efforts pour s'adapter aux interdits alimentaires, ouverture aux aménagements d'horaire, facilités accordées à la prise de congé pour fête religieuse
7. Conciliation vie privée/ vie professionnelle	Niveau « amorcé »	> Pratique du temps partiel jusqu'au plus haut niveau, flexibilité des horaires de travail > Bonnes pratiques : offre formation à la gestion du stress

\* la répartition était de 51% - 49% en 2012.

Résultats issus de l'audit mené par la Direction diversité et innovation sociale de Vinci.



Damien Seguin au départ de la Route du Rhum 2010.

## L'engagement en faveur du handicap

**Dans le cadre de sa politique ressources humaines, le Stade de France s'investit pour mieux sensibiliser ses collaborateurs, communiquer et intégrer à ses équipes les personnes en situation de handicap.**

En 2010, le soutien du Stade à la Route du Rhum de **Damien Seguin, premier navigateur en solitaire et champion paralympique**, et de son bateau *Des pieds et des mains* a constitué un temps fort de cette sensibilisation de ses collaborateurs au handicap. Le Stade s'est également engagé, depuis 2011, auprès de l'association **Premiers de cordée, qui initie la pratique du sport dans les hôpitaux et du handisport dans les écoles**, en lui offrant un appui financier (via le mécénat), matériel (mise à disposition d'espaces dans l'enceinte du Stade), mais aussi humain puisque, chaque mois, des collaborateurs accompagnent les animateurs de l'association à l'hôpital Robert Debré pour faire pratiquer du sport aux enfants malades. Cette volonté de sensibilisation et de communication s'est également traduite par l'accueil, pendant quatre années consécutives (de 2009 à 2012), de la remise des Trophées Handi-Friends qui récompensent les initiatives d'étudiants en faveur de l'intégration des jeunes handicapés.

POUR UN MEILLEUR ACCUEIL DES PERSONNES EN SITUATION DE HANDICAP DANS L'ENTREPRISE

Afin de recruter des collaborateurs en situation de handicap, les offres d'emploi sont relayées

par des organismes partenaires, tels que le site Hanploi ou le Forum de l'Adapt... Le Consortium a également adhéré à l'association Trajeo'h, structure du groupe Vinci dédiée au maintien dans l'emploi de salariés victimes d'accidents du travail ou de la vie. Et pour accueillir au mieux un nouveau collaborateur en fauteuil roulant, il s'est fait accompagner, en 2010, par le cabinet Accèsmétrie. Enfin, un audit « diversité » a permis de montrer qu'un des aspects de la diversité les plus connus en interne, c'est la **promotion de l'embauche de personnes handicapées**.

En 2013, le Consortium va poursuivre son soutien à Premiers de cordée : il va aider cette association à mettre en place, à organiser et à promouvoir le programme « Handicap et RSE ». Celui-ci propose aux entreprises une journée d'immersion de leurs collaborateurs dans la problématique de **l'intégration des différentes formes de handicaps dans le monde du travail**.



**Premiers de Cordée**  
Le sport comme dynamique de partage

# Le Consortium et ses prestataires : vers des partenariats co-responsables

**Depuis 2008, le Consortium Stade de France met en place une politique d'achats responsables, qui prend en compte le paramètre développement durable dans l'attribution des appels d'offres. Il incite également ses prestataires à optimiser la dimension soutenable de leurs services.**

Des bâches, il y en a au Stade de France ! Elles sont douze, de **300 m<sup>2</sup>** chacune, à entourer l'enceinte, et constituent un réel enjeu, tant en termes de communication que d'impact environnemental. Au total, elles représentent **une demi-tonne de PVC** par an dont il faut se débarrasser ! Jusqu'en 2009, ces bâches étaient brûlées, rejetant dans l'atmosphère d'importantes quantités de gaz, notamment du CO<sub>2</sub>, qui contribuent au réchauffement climatique. Mais cette année-là, les équipes du Stade de France – les achats, le développement durable, le service exploitation – initient un partenariat avec deux de leurs prestataires (l'imprimeur ATC et Prismaflex) et un sous-traitant (Dickson) afin de **les recycler**. Grâce au procédé Texyloop® que la société Ferrari a mis au point, les bâches sont transformées, d'une part, en granulés de PVC (pouvant servir, par exemple, à la fabrication de matériel de jardinage) et, d'autre part, en fibres polyester (utilisées comme isolant). Par ailleurs, en 2010, le Stade a été choisi comme « site-test » en grandeur réelle, pour des recherches confidentielles sur des bâches sans PVC et imprimées grâce à de nouveaux procédés à base d'encre végétales.

## PROMOUVOIR DES ACHATS RESPONSABLES

Cet exemple démontre la volonté du Consortium, depuis 2009, de faire de l'acte d'achat un élément essentiel de sa politique de développement durable en collaborant plus étroitement avec ses prestataires. Le Stade sous-traitant très large-

ment son activité, il appartient à ses équipes de mettre en place, avec ses fournisseurs, un plan d'action commun et de fixer avec eux des objectifs d'amélioration continue. Les achats ont donc été structurés différemment, notamment par le lancement **d'appels d'offres** qui prennent en compte de nouveaux critères, dont la finalité est la réduction des impacts négatifs, une meilleure maîtrise des coûts et des délais ainsi que l'optimisation de la qualité du service.

## IMPULSER DES PLANS DE PROGRÈS

Dans cette perspective, les acheteurs ainsi qu'une quinzaine de commanditaires internes ont été **formés aux achats responsables**. Et, dès 2008, les appels d'offres intègrent **des questionnaires RSE**. En 2009, le Consortium choisit la société Achats Concept Eco pour l'accompagner dans l'analyse de la prise en compte, par chaque métier, du développement durable (enjeux DD et maturité du marché, référentiels et réglementations, bonnes pratiques) et lui fournir des questionnaires spécifiques à chaque appel d'offres, qu'il s'agisse de nettoyage du bâtiment, de restauration, d'assurances, d'approvisionnement en vins et champagnes ou de photocopieurs... Les réponses à ces questionnaires – formulées par les fournisseurs pressentis pour les différents marchés – sont contrôlées au cours d'une visite de site. En effet, les services achats, développement durable et amélioration continue ainsi que les équipes opérationnelles visées par le marché se rendent

## Le Club achats événementiels

En 2009, le Stade de France a initié des échanges avec des sociétés événementielles ou des ERP (établissements recevant du public), dont l'objectif est de réunir autour d'une table leurs différents acheteurs afin de s'enrichir des expériences de chacun et de trouver des solutions à des problématiques communes. Ce club, qui se réunit deux fois par an, regroupe ADP, Amaury Sport Organisation (ASO, organisateur du Tour de France), Disneyland Paris, le PSG, le Salon du Bourget... Il a ainsi déjà traité les thèmes du nettoyage, de la sécurité-sûreté, des assurances, de l'énergie ainsi que des prestations intellectuelles.





1. En 2010, l'équipe du service achats a gagné un trophée du magazine *Décision Achats* dans la catégorie « Achats durables ».
2. Sécurité-sûreté sur les événements, une prestation clé qui a fait l'objet d'appels d'offres en 2009 et 2012.
3. Les bâches géantes du Stade sont entièrement recyclées et redeviennent de la matière première (matériau d'isolation, membrane d'étanchéité...).

dans l'entreprise et vérifient que les parties sociales et environnementales correspondent bien à la réalité. Depuis 2012, ces documents sont exclusivement traités en ligne. La note obtenue est bien sûr prise en compte dans la sélection des dossiers, mais au-delà, ces questionnaires permettent de **sensibiliser les prestataires et les fournisseurs**. Cette démarche a porté ses fruits, notamment concernant les prestations VIP, avec les fournisseurs de décorations florales (qui ont augmenté la part des compositions de saison pro-

venant de petits producteurs proches de Paris), de vins (qui ont choisi d'accroître la part de ceux issus de l'agriculture biologique), de fromages (qui ont privilégié les produits fermiers). Les équipes achats et développement durable ont vu leur travail récompensé, en mars 2010, par les Trophées du magazine *Décision Achats*, lequel leur a décerné le **trophée de bronze** dans la catégorie « Achats durables ». En 2013, l'effort est porté sur l'inscription de plans de progrès dans les contrats avec les prestataires retenus.

### Les prestataires du secteur protégé

Depuis 2010, le Consortium fait appel à l'**Association des paralysés de France** (APF, entreprise adaptée) pour traiter des questionnaires satisfaction en loges. Il a également travaillé, en 2009 et 2010, avec les **Ateliers de Jemmapes** (un établissement social d'activité par le travail, ESAT) pour la prestation traiteur des opérations internes. En 2012, **Ecodair** (handicap et insertion) s'est chargé de reconditionner les ordinateurs du Stade, lesquels ont ensuite été donnés à l'association Boxing Beats.

### Qu'est-ce que « l'achat responsable » ?

Un achat responsable, c'est celui qui – dans un esprit d'équilibre entre client et fournisseurs – intègre des exigences, des spécifications et des critères en faveur de la protection et de la mise en valeur de l'environnement, du progrès social et du développement économique. L'acheteur recherche l'efficacité, une meilleure qualité des prestations et l'optimisation des coûts globaux (immédiats et différés) au sein d'une chaîne de valeurs et il en mesure l'impact.

(Source : Observatoire des achats responsables – OBSAR)



# Territoires & concédant

## 2

# Un stade ouvert et engagé

## Enjeux

- ▼ Étant un stade national, pouvoir accueillir tous les types de publics dans les meilleures conditions.
- ▼ Étant situé sur un territoire dont les enjeux sociétaux sont forts, participer au progrès économique et social de ses habitants.
- ▼ Pour pouvoir déployer l'activité dans un contexte serein, prendre en compte les attentes des parties prenantes externes afin de réduire la nuisance due aux événements et faire du Stade un lieu d'animation pour les gens du quartier de La Plaine en dehors des événements.
- ▼ Étant implanté dans un tissu urbain dense, réduire les effets néfastes sur l'environnement local (bruit, émissions de CO<sub>2</sub>, prélèvement d'eau).



# Un stade accessible à tous

**L'accueil des publics en situation de handicap et la qualité des services délivrés constituent une priorité pour le Stade de France. Aussi déploie-t-il d'importants moyens en termes d'accueil et d'accompagnement, d'infrastructures, de signalisation et d'innovation.**



David Smétanine

L'accueil des publics en situation de handicap (PSH) est un sujet transverse. Il mobilise plusieurs équipes du Consortium Stade de France, notamment celles en charge de la billetterie, des parkings, de la sécurité-sûreté (avec un prestataire dédié), de la logistique, des travaux, du développement durable, des visites... Les personnes à mobilité réduite (PMR) – qu'elles soient âgées, accidentées ou en fauteuil roulant – sont accueillies, dès leurs arrivées, soit sur le parking en surface qui leur est dédié, soit dans le parking souterrain, mais à des places réservées et élargies, situées près des ascenseurs. Elles peuvent, si elles le souhaitent, être prises en charge dès l'entrée du Stade, quelle que soit la porte par laquelle elles arrivent et, au besoin, des fauteuils roulants sont mis à leur disposition.

Des ascenseurs prioritaires, avec liftier, permettent aux personnes à mobilité réduite d'accéder sans encombre à leurs places, que celles-ci soient situées sur les plates-formes prévues pour les fauteuils (environ 600 places) ou dans les tribunes. À la fin de l'événement, un accompagnement de retour leur est proposé. **Seize agents en moyenne par événement sont présents pour prendre en charge 60 à 100 personnes.** Suite à un audit réalisé fin 2012, un nouveau plan d'actions est en cours d'élaboration afin d'accueillir encore mieux tous les types de handicap.

## UNE CONCERTATION AVEC LES ASSOCIATIONS ET LES COMMUNES

Les travaux d'optimisation de l'accessibilité propres au bâtiment – notamment ceux de mise en conformité avec la loi du 11 février 2005 sur

l'égalité des droits et des chances des personnes handicapées – font l'objet d'une concertation avec les associations représentatives et les communes avoisinantes. Une première phase, qui s'est déroulée en 2010 et 2011, a été suivie et validée par David Smétanine, nageur tétaplégique multi-médaillé aux JO et expert usage. **« Quand on parlait de stade, explique-t-il, je savais ce que cela signifiait en termes de contraintes, parce que je les vivais déjà depuis un petit bout de temps et j'avais donc un œil très critique. J'avais tout de suite pris conscience du retard accumulé (...). »**

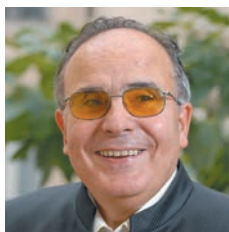
## UNE SIGNALÉTIQUE ENTIÈREMENT REPENSÉE

**« Dès le départ, poursuit David Smétanine, nous avons été confrontés au problème de la signalétique, qui est un élément essentiel pour gérer les flux importants à l'intérieur de l'enceinte et guider les personnes afin qu'elles puissent accéder aux toilettes, aux ascenseurs, etc. ».** En 2009-2010, la signalétique générale du Stade a donc été entièrement repensée – avec un souci d'uniformisation, avec des couleurs contrastées, de nouveaux pictogrammes ainsi qu'une traduction en anglais – afin d'être plus lisible et plus compréhensible par tous. Par ailleurs, des écrans dynamiques, placés au-dessus de chaque porte, permettent, les jours d'événement, de fluidifier l'entrée du public, mais aussi de dispenser des informations pratiques (sur les transports notamment).

L'ensemble du dispositif a permis d'améliorer l'orientation, le cheminement dans le stade et, par voie de conséquence, la sécurité. En complément,

## Des malvoyants à la finale du Top 14

Vincent Michel, président de la Fédération des aveugles et handicapés visuels de France, partenaire du projet qui a permis à 32 déficients visuels d'assister à la finale du Top 14 2012, témoigne : **« En tant que personne aveugle, j'aime aller dans les stades, que je fréquente beaucoup, parce que j'y perçois la vie, l'ambiance. (...) Au Stade de France, on a le sentiment d'être dans un lieu exceptionnel, très impressionnant pour nous. (...) Il est bien accessible, on y entre facilement, il n'y a pas d'embûche particulière. Je trouve très positif qu'on permette aux personnes aveugles de vivre un match à partir de l'audition, mais aussi des vibrations du stade : on le ressent dans les jambes, à travers toute la peau... C'est ça qui est différent du spectacle que vous écoutez à la radio ou à la télévision (...) où le commentateur n'a pas forcément le souci de la description. Cet accueil, qui nous est réservé, a été mis en place avec des gens ouverts (il a fallu notamment accepter que les personnes aveugles viennent avec les chiens guides alors que les animaux sont interdits dans le Stade), qui avaient envie de réaliser une belle opération et c'était une belle opération ! Je pense que quelques-uns ont réellement découvert ce qu'est le rugby dans un stade. Il faut qu'on transforme l'essai avec d'autres stades et d'autres événements. »**



Vincent Michel



1



2

1. Dispositif d'accompagnement des personnes à mobilité réduite pendant les événements.
2. Installation du nouveau matériel de sonorisation.
3. Trente-deux personnes malvoyantes ont pu assister à la Finale du Top 14 2012 avec une audio-description.



3



au sol, **plus de 35 kilomètres de bandes pododactiles et de nez de marches ont été installés**, autant de dispositifs qui facilitent et sécurisent les déplacements des publics malvoyants ou non-voyants.

#### L'ACCOMPAGNEMENT, UNE RÉELLE PLUS-VALUE

Par ailleurs, les sanitaires ont été rééquipés afin de répondre au mieux aux besoins des personnes en fauteuil et aux contraintes de sécurité propres à un stade : un modèle de sanitaire a été choisi et installé grâce aux échanges avec l'Association des paralysés de France (APF). Quant aux 37 ascenseurs, ils ont été remis à niveau. À l'issue de cette première phase, **l'indice d'accessibilité du Stade est passé de 52% à 61%** (indice calculé par la société Accèsmétrie). Mais pour David Smétanine, la véritable plus-value réside dans l'accompagnement : « Il est nécessaire qu'on ait des personnes référentes en termes d'accueil des publics dits en situation de handicap, un relais possible avec, si nécessaire, le prêt d'un fauteuil dès le début du parcours, ça, c'est assez innovant ! » Et il poursuit son analyse : « Si les réalisations nécessitent autant de temps, c'est parce qu'il y a un frein humain. Je pense qu'il faut que, d'un point de vue culturel, les choses changent en France. **Le Stade de France et ses équipes, qui travaillent sur ce sujet, montrent à quel point c'est une question de volonté humaine.** »

#### UN DISPOSITIF POUR LES MALVOYANTS

La refonte de la sonorisation a également permis des avancées : une meilleure qualité du son, une meilleure compréhension des informations transmises, une intelligibilité accrue, une plus grande clarté des propos (donc davantage de sécurité). En concertation avec l'Union nationale pour l'insertion sociale du déficient auditif (Unisda) et la Fédération des aveugles et handicapés visuels de France (FAF), le Consortium a aussi fait installer deux émetteurs, le premier permettant de relayer le système de « boucle magnétique » utilisé par les malentendants équipés d'appareils d'audition (dans le cas de concerts et spectacles par exemple), le second de transmettre des commentaires, des traductions... Ce système, mis à la disposition des organisateurs, est également activable pour fournir des audio-descriptions aux mal et non-voyants. Il a été testé, pour la première fois, en juin 2012, par la Ligue nationale de rugby. Ainsi, **32 déficients visuels ont pu assister à la finale du Top 14 avec des écouteurs** qui relayaient un duo composé d'un commentateur sportif et d'un « oralisateur » qui décrivait le stade et l'ambiance dans les tribunes. En 2013, cette opération sera reconduite à l'occasion de deux finales – la Coupe de la Ligue et le Top 14 – et complétée par la mise en service d'un outil inédit en France : la première billetterie dématérialisée pour les personnes en situation de handicap.

# Participer au développement économique et social du territoire

**Le Consortium Stade de France s'investit pleinement en Seine-Saint-Denis, en participant notamment à plusieurs initiatives sur le territoire de Plaine Commune. Il soutient également très activement plusieurs associations locales.**

« Faisons en sorte que les jeunes, qui préparent un bac professionnel, considèrent qu'ils apprennent des choses utiles pour leur développement. » C'est à partir de cette réflexion qu'Édouard de Pengilly, chef d'entreprise en Seine-Saint-Denis, a décidé, en 2002, de lancer l'opération **Mosaïque de talents**, soutenue par la Communauté d'agglomération Plaine Commune. À l'instar d'autres entreprises, le Consortium s'est engagé dans ce projet en participant aux Chartes triennales entreprise-territoire en 2008 et en 2011. Elles ont pour objectif de mettre en place des actions concrètes afin de rapprocher le développement économique et celui du territoire, de promouvoir l'égalité des chances ainsi que la non-discrimination à l'embauche.

## LE PRESTIGE D'UNE EXPOSITION PHOTO

Après la classe de BTS management des unités commerciales du lycée Maurice Utrillo de Stains en 2011, le Stade de France parraine, en 2012, une classe de CAP de photo du lycée Suger de Saint-Denis : « Il a été décidé d'amener cette classe de photographes à exprimer la réalité humaine de ceux qui travaillent au Stade de France, précise Édouard de Pengilly qui vient d'être nommé président du Medef 93 Ouest. Un véritable éblouissement ! La qualité d'expression est telle que, spontanément, nous nous sommes dit qu'il fallait organiser une exposition. Vous ne pouvez pas imaginer le bonheur pour ces jeunes d'avoir

l'opportunité d'inscrire dans leur CV : "J'ai participé à une exposition au Stade de France" ! **C'est tout ce qu'on peut avoir de plus riche dans les relations entre une activité économique et son territoire.** »

« LE RAPPROCHEMENT ÉCOLE-ENTREPRISE, C'EST CARTON PLEIN ! »

Le Consortium Stade de France accueille également, dans le cadre des rallyes inter-entreprises, de nombreuses autres classes de collège ou de lycée du territoire pour leur présenter ses métiers. Il participe activement au **club des DRH et des responsables RSE de Plaine Commune Promotion**, lequel traite de sujets tels que l'insertion ou le handicap. « Parmi les choix du Stade de France, s'enthousiasme Édouard de Pengilly, le rapprochement école-entreprise est en bonne place : pour parler comme un footballeur, c'est carton plein ! Le Stade remplit son rôle d'entreprise dans un lieu symbolique du territoire, un lieu dont on attend beaucoup plus que des autres. Toutes les entreprises qui participent à Mosaïque de talents sont extrêmement déterminées et mobilisées et le Stade n'est pas en reste. » En 2013, un nouveau projet est en cours avec le lycée Jacques Brel de La Courneuve. « En matière de management des entreprises, tout cela va dans le sens de l'innovation, poursuit Édouard de Pengilly, qui consiste à prendre en compte sa responsabilité



Édouard de Pengilly

## La politique associative locale du Consortium Stade de France Boxing Beats

Depuis sa création en 1999, ce club d'Aubervilliers, dont le but est d'enseigner la boxe, a obtenu de nombreux titres nationaux et internationaux. Boxing Beats joue également un rôle social clé : il développe de nombreuses activités pour accompagner les jeunes boxeurs et les aider à concrétiser leur projet professionnel. Il organise également du soutien scolaire et des programmes culturels pour les jeunes des cités.

**Le Consortium Stade de France soutient le volet social et l'accompagnement professionnel que Boxing Beats met en œuvre.** Il a ainsi sollicité la Fondation Vinci afin d'obtenir des fonds financiers pour la rénovation de l'espace dédié à la recherche d'emplois et l'a équipé d'ordinateurs. De plus le Stade de France s'est engagé à aider deux jeunes adultes par an à trouver un emploi.





1. L'association Boxing Beats à l'occasion de la signature du partenariat avec le Consortium Stade de France.
2. Exposition des élèves de la classe de CAP photos du lycée Suger, « Vues lycéennes du Stade de France ».
3. La remise du prix spécial du jury au projet lycée Suger/Consortium Stade de France dans le cadre de Mosaïque de Talents.

par rapport à son territoire comme outil de son propre développement. En s'engageant de cette manière, on sert les hommes et les femmes de son territoire, mais aussi on se sert soi-même, parce que cela rend l'entreprise plus performante, plus dynamique, plus acceptée et donc plus rentable. »

#### UN ENGAGEMENT AUPRÈS DES VILLES DE SAINT-DENIS ET D'AUBERVILLIERS

D'autres actions, notamment culturelles, complètent le partenariat avec Plaine Commune, signé tous les trois ans sous forme de convention. Le Consortium est également partie prenante

des travaux de l'**Agenda 21 de Plaine Commune** et de son plan d'actions. Il s'investit aussi auprès de la ville de Saint-Denis et, depuis 2011, de celle d'Aubervilliers. Enfin, une partie de la taxe d'apprentissage, due par l'entreprise, est versée à des établissements du département et de nombreuses places aux événements du Stade sont réservées aux partenaires institutionnels et associatifs.



#### Proxité

Cette association propose à des jeunes des quartiers en difficulté de Seine-Saint-Denis d'être parrainés individuellement par des bénévoles qui font partie de la population active. Chaque parrain / marraine a la charge d'aider un jeune adulte en le guidant dans son projet professionnel. **Depuis 2011, une dizaine de collaborateurs du Stade de France parrainent, conseillent et orientent de jeunes filleuls.**

#### Diambars

L'association Diambars aide des jeunes d'Ile-de-France, en difficulté scolaire, à travers des rencontres et un partage de savoirs. Sa philosophie est de faire du sport un facteur d'intégration et d'éducation. Depuis 2008, le programme « Stade Sup » permet de développer et de concrétiser cette volonté. Tout au long de l'année, **le Consortium Stade de France**, précurseur et site « pilote » de cette approche, **met gracieusement à disposition des espaces afin que les élèves puissent réaliser leurs projets et rencontrer des professionnels « métier »**. Il accueille également, chaque année, la cérémonie de clôture. Quant à la plaquette actuelle de l'association, elle a été réalisée avec les équipes du service communication du Consortium.

# Communiquer, dialoguer et agir avec nos parties prenantes

**Suite à des problèmes de nuisances sonores, le Stade de France a entamé une concertation et un dialogue avec les associations de riverains. Une démarche fructueuse qui a permis de trouver des solutions et de renforcer les liens avec les habitants.**

En 2009, alors que le Stade de France s'apprête à programmer la seconde édition d'UNIGHTED, la nuit clubbing, la mairie de Saint Denis, sollicitée par les riverains les plus proches s'y oppose en raison des nuisances sonores causées l'année précédente. « Outre le fait que les riverains n'ont pas dormi, il y avait des infrasons : tout vibrait, la vaisselle s'entrechoquait, (...) on avait le sentiment d'avoir un immeuble en vibration (...). C'est tout cela qui nous a incités à déposer une plainte », explique Roland Legros, fondateur de l'Union des associations des riverains du Stade de France. Finalement, la soirée a eu lieu grâce à **un travail d'écoute et de concertation** mené avec les associations. « Le Stade de France a pris les affaires en main et toutes les équipes – direction, organisation et technique – se sont mises en quatre pour résoudre ce problème. » Des aménagements réalisés sur le dispositif de sonorisation et la mise en place, en partenariat avec Bruitparif, d'un système de mesure du volume ont permis de le réduire et de le faire passer de 101 décibels en 2008 à 95,5 décibels en 2009. Et **les émissions de basses fréquences ont diminué de 7%** sans dégrader la qualité du son pour les participants. « Le ressenti des habitants n'était pas du tout comparable, d'ailleurs, personne n'a protesté pour cette deuxième nuit », indique Victoria Chabran, présidente du Comité Porte de Paris.

## UNE PREMIÈRE CONFÉRENCE À L'INITIATIVE DES RIVERAINS

Cette expérience a donné aux riverains l'idée d'une conférence sur le sujet : « Nous avons proposé au Stade une réflexion sur la musique amplifiée qu'il a acceptée. Une rencontre a donc eu lieu le 8 mars 2012. Dans le cadre de la **Journée nationale de l'audition**, Bruitparif organisait une journée pour sensibiliser les jeunes scolaires aux méfaits de l'amplification, quant à nous, notre thème était "Musique amplifiée, en bonne entente" », poursuit Victoria Chabran. Ce débat réunissait des représentants des riverains, de Bruitparif (co-organisateur), des spécialistes et des professionnels du son (médecins ORL, acousticiens, fabricants de matériel audio, organisa-

teurs d'événements...). « Pour faire suite à cette première conférence, nous avons suggéré pour 2013, à la direction du Stade, un deuxième thème – "Le Stade et la foule" – qu'elle a également accepté », poursuit Mme Chabran.

## LE PIQUE-NIQUE DES RIVERAINS, UN VÉRITABLE RITUEL

Pour faciliter la vie du quartier au regard de la programmation du Stade de France, des rencontres mensuelles sont désormais organisées et, les jours d'événement, une hotline dédiée est mise en place. « Nos relations avec le Stade sont bonnes, nous sommes écoutés avec attention et des réponses sont apportées à nos demandes », souligne Mme Chabran.

En 2009, un rendez-vous festif sur la pelouse du Stade a été créé, « **Le Pique-nique des riverains** », en collaboration avec l'Association des Parrains du Stade de France (association regroupant 800 personnes qui ont soutenu en 1997 l'ouvrage en construction). Plus de 1 000 personnes sont ainsi accueillies autour d'un buffet, avec différentes animations. « Depuis, le pique-nique est devenu un véritable rituel auquel les riverains réservent un accueil extrêmement favorable », conclut Victoria Chabran. Et depuis 2010, l'Assemblée générale de l'Union des associations se tient dans l'auditorium du Stade. Le Consortium s'est également investi dans l'association qu'il a fondée en 1998 regroupant les commerçants du quartier (ADAQ, Association pour le développement et l'animation du quartier du Stade de France).

## UN AUTRE LIEU D'ÉCHANGE, LE COMITÉ CONSULTATIF

Par ailleurs, le contrat de concession qui lie le Consortium à l'État lui fait obligation de réunir, chaque année, **le Comité consultatif des utilisateurs du Stade de France**. Y participent toutes les parties prenantes extérieures : les représentants de l'État, Plaine Commune, les Villes de Saint-Denis et d'Aubervilliers, la préfecture et la sous-préfecture du département,



Roland Legros



Victoria Chabran





1. Exposition du Conseil Général du 93 « Seine-Saint-Denis Olympique », juin-septembre 2012.
2. Séance exceptionnelle de Bougez ! (cours de gym gratuits) dans l'arène du Stade (printemps 2012).
3. Retransmission gratuite de la finale de la Coupe du monde de rugby 2011 opposant la France à la Nouvelle-Zélande.

la police nationale, la gendarmerie, les pompiers de Paris, les équipes médicales, les riverains du Stade de France, les transporteurs (SNCF et RATP), les fédérations de football, de rugby et d'athlétisme ainsi que les clubs (Stade français Paris et Racing Metro 92), les producteurs de concerts et

spectacles. Ce rendez-vous offre l'opportunité de présenter l'activité de l'année écoulée, en termes de gestion du bâtiment, d'engagement RSE, d'innovation, puis de répondre aux questions et d'échanger sur les sujets de préoccupation de l'ensemble des parties prenantes représentées.

### Entre les visites quotidiennes et les événements, une animation du site pour tous

Le Stade de France accueille et organise, dans son enceinte, des manifestations culturelles et sportives, pour la plupart dédiées aux habitants de la Seine-Saint-Denis, dont voici les principales.

- **Onze expositions** ont été organisées entre 2009 et 2012 sur les grilles tout autour du Stade en collaboration avec les collectivités locales ou le monde sportif.
- En 2011 et 2012, **des cours de gym gratuits** sont dispensés sur le parvis deux fois par semaine, avec l'association Saint-Denis Émotion, ce qui représente au total 180 séances et 4 500 participants.
- Chaque année, la Voie royale – à savoir, **le semi-marathon** et les 10 km de la ville de Saint-Denis – passe par l'arène du Stade (environ 3 500 participants).
- En 2009 et 2010, une série de rencontres autour des 10 projets architecturaux du **Grand Paris** a été accueillie au Stade. Intitulées « Les jeudis de l'architecture et de l'urbanisme », elles ont été co-organisées avec Plaine Commune, à l'initiative de Patrick Braouezec, son président.
- Douze conférences du **campus Condorcet Paris-Aubervilliers**, sur les grands enjeux des sociétés contemporaines, ont été accueillies en 2011 et 2012.
- Depuis 2010, les finales de la **Coupe de foot de Seine-Saint-Denis** ont lieu sur la pelouse du Stade.
- La finale de la Coupe du monde de rugby en 2012 (opposant la France à la Nouvelle-Zélande) a été retransmise gratuitement sur écrans géants pour **plus de 14 000 personnes**.

# Valoriser le patrimoine immobilier tout en maîtrisant l'impact sur l'environnement

**Qu'il s'agisse de réduire les nuisances sonores pour les riverains ou de restreindre ses consommations énergétiques, le Stade met en œuvre des plans d'actions afin d'améliorer ses performances et d'optimiser ses impacts. Dans le cadre du plan d'investissement, les équipes projets travaillent à minimiser les conséquences sur l'environnement, tout en améliorant la qualité perçue par les clients.**

« Le problème des nuisances sonores du Stade pour le voisinage existe depuis toujours, rappelle Fabien Budnik, responsable du service audiovisuel du Consortium. C'est l'espace ouvert entre le haut des tribunes et le toit qui explique ce phénomène acoustique. » Aussi, quand il a été décidé de remplacer le système de sonorisation, des études complémentaires ont été menées par des acousticiens pour mesurer l'impact des nuisances sur les quartiers avoisinants. « On s'est rendu compte, poursuit Fabien Budnik, qu'en réduisant le volume de seulement **2 ou 3 décibels**, la différence de perception, dans le quartier du Franc-Moisin, était très importante. »

## MAÎTRISER LES ÉMERGENCES SONORES

Le nouveau système *line-array* mis en place permet de mieux contrôler la directivité du son et de l'orienter vers l'intérieur. Le volume a également été légèrement atténué au niveau des quatre derniers rangs des tribunes hautes, sans pour autant dégrader la qualité de la prestation. En parallèle, **six micros de maîtrise des émergences sonores** ont été installés dans le Stade, dans l'alignement des habitations les plus proches et les plus exposées. Un écran permet de surveiller en permanence les niveaux sonores. « Au bout d'un an d'études et de sept mois de travaux, le nouveau dispositif a été présenté aux représentants des riverains qui ont été très satisfaits ! » se souvient Fabien.

## UNE DÉMARCHE GLOBALE ET VERTUEUSE

De plus, cette nouvelle sonorisation a nettement amélioré la qualité du son pour les spectateurs. Par ailleurs, deux micros mobiles supplémentaires ont aussi été mis à la disposition des organisateurs de concerts afin qu'ils mesurent les volumes à l'intérieur de l'enceinte, en particulier **pour prévenir les risques auditifs**.

Et qu'est devenue l'ancienne sono ? « Le contrat de l'entreprise qui a remporté l'appel d'offres pour la nouvelle sono stipule que l'ancienne doit être soit recyclée, soit réutilisée. J'ai appris qu'elle a été remise à neuf et qu'elle va peut-être servir dans un stade au Congo. »

Et c'est grâce à la forte volonté de l'équipe projets, qui a piloté ce renouvellement de sonorisation, que cet investissement a pu s'inscrire dans une démarche globale et vertueuse, facilitant ainsi les relations du Stade avec ses clients et les riverains.

## AMÉLIORER LA PERFORMANCE ÉNERGÉTIQUE

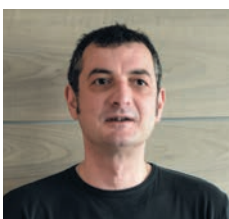
L'organisation, en 2007, de la Coupe du monde de rugby a impulsé de bonnes pratiques. Ainsi, le Stade de France a commandé, en 2008 et 2010, deux audits afin d'établir **son bilan énergétique** et de préconiser des plans d'actions à court, moyen et long terme visant à améliorer sa performance énergétique, à **optimiser ses impacts** et à rationaliser ses coûts.

Concernant les consommations électriques, plusieurs projets ont été lancés et, en partie, réalisés. Il s'agit notamment de :

- la dépose de certains radiateurs en zone technique et dans des locaux de stockage ;
- l'extinction automatique des postes informatiques le soir ;
- l'installation d'un éclairage nocturne spécifique et piloté ;
- la pose de détecteurs de présence qui déclenchent l'éclairage dans des zones peu fréquentées (les zones de chargement, certains sanitaires...) ;
- la mise en place d'un *zoning* permettant d'enclencher une partie de l'éclairage seulement ;
- l'optimisation, grâce à un suivi minutieux, des programmations horaires d'éclairage et des systèmes de soufflerie (chauffage et climatisation) ;
- la diminution d'1 °C de la consigne de température au niveau central (gestion technique du bâtiment) ;
- des campagnes de *relamping* intégrant systématiquement une réflexion sur le type de lampes à installer (ampoules basse consommation, tubes fluorescents...).

Et, en 2011, à l'occasion du dernier appel d'offres concernant la maintenance, le prestataire a été responsabilisé en ce qui concerne les consommations d'énergie et de fluides. Par ailleurs, il est dans l'obligation de faire recycler toutes les ampoules déposées.

En 2010, le bureau de contrôle Véritas a constaté que ces actions, même si elles n'en étaient qu'à



Fabien Budnik





1



2



3

**1.** Lors d'un rinçage classique, 4 litres d'eau potable sont utilisés. Or, au cours des événements, les sanitaires sont très sollicités. C'est pourquoi le service technique a effectué des tests d'urinoirs qui peuvent être utilisés sans eau et sans adjonction de produits chimiques.

**2. et 3.** Six micros de mesure des émergences sonores ont été installés sur le Stade.

leurs débuts, ont permis de **diminuer la consommation électrique d'environ 20% entre 2007 et 2009\***.

\* Calcul sur un périmètre constant d'activité, de rigueur climatique et de performance énergétique, par le Bureau Véritas.

#### RÉDUIRE LA CONSOMMATION D'EAU DE VILLE

En complément des mesures précédentes – lesquelles concernaient également les consommations d'eau, le système de chauffage et de climatisation du Stade fonctionnant grâce

à l'approvisionnement en eau chaude et en eau glacée –, des actions ont été mises en œuvre afin de diminuer l'utilisation d'eau de ville :

- certaines chasses d'eau ont été remplacées par un système double 3 litres / 6 litres ;
- des détecteurs ont commencé à être installés sur les robinets des sanitaires ;
- le débit des robinets poussoirs a été réglé ;
- les fuites sont régulièrement recherchées et détectées ;
- quinze urinoirs sans eau ont été testés et installés.

#### Des études pour de futurs plans de progrès

Plusieurs études ont été menées afin de pouvoir, ensuite, établir des plans de progrès. Ont notamment été réalisés :

- un audit des éclairages extérieurs (2009) ;
- une étude intitulée « **Opportunités énergie et biodiversité pour le Stade de France** » (2011) ; des études plus approfondies sur le potentiel du site en énergies renouvelables sont en cours ;
- une analyse de l'impact environnemental de la gestion de pelouse et un plan de progrès (2012).

A photograph showing a hand placing a white plastic cup onto a tall stack of similar cups. The cups are white with orange and black text and graphics. Some text visible on the cups includes 'FINALE TOP 14 Orange', 'TOP 14 Orange', '9 Juin 2012', 'STADESPACE.COM', and 'VIBREZ'. The background is a blurred orange and white pattern.

# Clients directs & indirects, spectateurs

3

## Des événements co-responsables

### Enjeux

- Veiller à réduire au mieux l'impact environnemental des produits et des services proposés par le Consortium et ce, en raison même de leur caractère éphémère.
- Centraliser la gestion des déchets et veiller à leur réduction et à leur valorisation, d'autant que le Stade accueille de nombreux intervenants (organisateurs, prestataires...).
- S'assurer de la satisfaction de tous nos clients, directs et indirects.

# Commercialiser des prestations et des services en minimisant leur impact sur l'environnement

**En 2010, le Consortium lance, sur son site [stadefrance.com](http://stadefrance.com), son propre logiciel de billetterie et opte pour la dématérialisation des billets. Ce qui représente à la fois un moyen de faciliter l'achat, d'accroître la satisfaction des clients, de s'adapter aux nouveaux modes de consommation et de réduire l'impact sur l'environnement.**

Depuis 2011, le comité d'entreprise de la société Potel et Chabot commande directement en ligne, à chaque événement du Stade, 20 à 30 places « dématérialisées » pour ses collaborateurs. Benjamin Noé, le trésorier est enthousiaste : « **C'est bien plus pratique** : une fois la commande passée, je n'ai plus à attendre, je les ai tout de suite sur mon compte. » D'ailleurs, quand la commerciale lui a proposé ces billets dématérialisés, il n'a pas hésité : « C'est tellement simple ! Et les gens sont contents, même si, au début, ils ont été perturbés d'avoir un papier plutôt qu'un billet classique. »

DÉMATÉRIALISATION : OFFRIR AUX CLIENTS LES SOLUTIONS LES MIEUX ADAPTÉES

Ce passage aux billets imprimés à domicile a été rapidement mis en place pour la vente en ligne « grand public ». Un accompagnement par le service administration des ventes et, les jours d'événement, par un guichet SAV dédié a permis d'aplanir, en quelques mois, les difficultés de compréhension. Pour les autres typologies de clients, le déploiement se fait progressivement avec, pour objectif, une dématérialisation à **100% en 2014**. Il s'agit d'offrir les solutions les mieux adaptées aux comités d'entreprise, aux

groupes, aux VIP, aux organisateurs, aux agences, au public en situation de handicap... Les collaborateurs de la direction des systèmes d'information (DSI), ceux de la direction commerciale et de la direction communication et marketing se sont impliqués dans ce projet qui s'inscrit parfaitement dans la feuille de route développement durable du Consortium, dont les objectifs sont les suivants :  
- **satisfaire les clients**, notamment les groupes et les CE (la distribution aux acheteurs internes étant simplifiée) ainsi que les VIP (l'envoi des invitations étant plus rapide) ;

- **réduire les coûts** de mise sous pli et d'envoi des billets des loges, des sièges VIP ainsi que des commandes groupes et CE ;

- **maîtriser les impacts sur l'environnement** en remplaçant le papier thermique par un papier A4, moins polluant, en réduisant le nombre d'envois par coursier express (une partie des colis étant acheminée par avion). Entre 2011 et 2012, **ces envois sont passés de 3 813 à 1 912**, ce qui entraîne une nette diminution des émissions de gaz à effet de serre (GES).

Toutes ces actions contribuent à commercialiser des services responsables et représentent une étape vers le « tout dématérialisé » (présentation et contrôle des billets sur smartphones).

## Favoriser l'éco-mobilité

En 2008, avec le soutien de l'Ademe, le Stade de France a obtenu l'agrément et a formé son responsable hygiène, sécurité et environnement à la méthode du **bilan carbone®** et en a fait réaliser plusieurs, à chaque fois sur une typologie différente d'événement (match de club, concert, rencontre d'athlétisme...), dont voici le principal enseignement : les trois quarts des émissions de gaz à effet de serre d'une manifestation sportive ou culturelle sont produites par le **déplacement des spectateurs**. C'est pourquoi, dès cette année-là, le Stade de France a mis en ligne une plate-forme de co-voiturage. Et les jours d'affluence, le Stade, qui est desservi par 3 lignes de transports en commun (2 de RER et une de métro), est en communication permanente avec les transporteurs franciliens. Il encourage d'ailleurs ses spectateurs à emprunter les transports en commun et ce, de plusieurs manières :

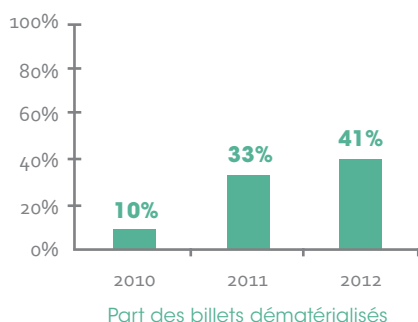
- sur site, grâce à la signalétique dynamique au-dessus des 18 portes d'entrée et aux écrans géants de l'arène ;
- via Internet, sur [stadefrance.com](http://stadefrance.com), sur Facebook ;
- par l'envoi d'e-mailings d'informations pratiques.

En 2010, 2011 et 2012, **69% des spectateurs** en moyenne se sont rendus au Stade de France en transports en commun.





### Dématérialisation de la billetterie



1. Chaque composition florale des espaces VIP est accompagnée d'une carte indiquant la provenance des fleurs.

2. Accueil en musique des spectateurs arrivant par le RER D lors de la Nuit Créole (mai 2009).

3. Le projet de la dématérialisation de la billetterie répond parfaitement aux différents engagements de la feuille de route DD du Consortium.

### Des prestations VIP plus responsables

En 2009, encouragé par la mise en place de la démarche achats, le service en charge des hospitalités (prestations pour les loges et les sièges VIP) entame une démarche afin de mieux maîtriser l'impact de ses activités et d'améliorer la qualité perçue par ses clients. Pour ce faire, il entreprend un travail avec ses différents fournisseurs :

- celui des décorations florales afin qu'il respecte davantage la saisonnalité des fleurs et privilégie les petits producteurs franciliens ;
- celui des vins pour qu'il augmente la part de ceux issus de l'agriculture biologique ;
- celui des fromages pour qu'il propose davantage de produits fermiers.

Ce service, accompagné par celui des achats, a également opté pour un nouveau modèle de sacs en papier Kraft réutilisables, pour des blocs-notes et des crayons (fournis aux clients des séminaires) issus de bois de forêts gérées durablement et, dans le cadre de deux événements, pour des coffrets cadeaux VIP responsables.

Par ailleurs, des contrôles d'hygiène et de sécurité alimentaire sont réalisés à chaque événement. Le cabinet BVC, commandité par le service sûreté-sécurité du Stade, effectue des prélèvements alimentaires dans les buvettes et sur les repas traiteurs.

# Gérer les déchets en les réduisant et en les valorisant

**Le Stade de France a été pionnier, en 2010, pour la mise en place de gobelets consignés. Une démarche qui a permis d'éviter, en une seule année, 2,56 tonnes de déchets ! Grâce au tri sélectif en aval et à la gestion des déchets, le taux de valorisation est de 73%.**



Emmanuel Torrent

En janvier 2010, le Stade est la première salle en France à tester de manière pérenne, avec l'entreprise d'insertion **Ecocup**, le système de **gobelets consignés**. Et c'est un succès ! Aujourd'hui, ce principe est adopté sur toutes les manifestations. Il est très simple : en achetant sa boisson aux buvettes, le spectateur paie un supplément pour le gobelet, qui est désormais consigné. Soit il le garde en souvenir, soit il le rapporte et l'argent lui est rendu. Le verre, lui, est lavé pour une prochaine utilisation. Emmanuel Torrent – fondateur de ce qui n'était à l'origine qu'une petite association des Pyrénées-Orientales soucieuse de préserver l'environnement – raconte le lien particulier entre Ecocup et le Stade de France : « Tout a commencé par un coup de téléphone ! Xavier Parenteau m'a appelé pour me demander d'organiser une réunion afin d'exposer notre système aux équipes d'Eurest, les gérants des buvettes du Stade. Pour nous, c'était assez impressionnant, le plus grand stade de France qui s'y met ! Ensuite, beaucoup de clubs de rugby et d'autres stades ont travaillé avec nous. (...) Le Stade de France, **motivé par la propreté et la réduction des déchets**, était mon partenaire pour défendre le projet auprès des buvettes qui craignaient la nouveauté. » Résultat : lors des événements au Stade de France, le taux de garde des gobelets est très élevé : « Il nous est arrivé

de voir, poursuit Emmanuel Torrent, dans les ferias du Sud-Ouest, un verre du Stade de France débarquer au lavage parce que quelqu'un l'avait ramené en souvenir et l'avait ressorti à la feria locale. D'ailleurs, on peut en retrouver, l'objectif étant que les gens les gardent pour en faire un usage domestique. »

## UN IMPACT POSITIF SUR LA PROPRETÉ DU STADE

Les équipes d'Ecocup ont calculé qu'en 2012, le Stade de France a ainsi évité 2,56 tonnes de déchets en plastique. Si ce chiffre peut sembler modeste au regard des quantités de déchets produits chaque année, son impact sur la propreté du Stade n'en est pas moins important dans la mesure où les sols ne sont plus jonchés de gobelets jetables.

Pour le lavage des verres, Emmanuel Torrent explique : « On a contacté un Esat (Établissement social d'action par le travail) et on y a installé notre machine à laver et à sécher : tous les verres de la région parisienne sont maintenant lavés à Paris, c'est intéressant tant du point de vue **social** que du développement durable. Sur une année, le lavage des verres de la région parisienne représente 600 heures de travail. » Emmanuel Torrent a, cependant, un seul regret : « Qu'on ne puisse pas proposer

## Le tri des déchets au Stade de France





1. Collaborateurs et prestataire ayant mis en place le tri des déchets au Stade de France.

2. Campagne de sensibilisation interne à l'occasion de la semaine du développement durable en 2010.

3. Depuis septembre 2012 (match amical de football France-Japon), plus aucun contenant de boisson jetable n'est utilisé sur le site : les boissons chaudes ont désormais leur ecomug, le champagne ses ecoflûtes.



AGISSONS ENSEMBLE

## Eco-gobelet consigné comment ça marche ?

1.

Je paye  
ma boisson  
+ 2€  
de consigne

I pay  
my drink  
+  
2€ deposit



+



=



2.

Le jour même  
je rends mon  
gobelet au  
comptoir pour  
récupérer 2€

I exchange  
the cup for  
2€ deposit  
or keep it as  
souvenir



STADEFRANCE

MADE BY  
EcoCup  
www.ecocup.eu

3

l'EcoCup à l'extérieur du Stade (dans les buvettes et restaurants des alentours) parce que cela permettrait plus de cohérence dans l'ensemble de la démarche et plus de propreté tout autour de l'enceinte. »

### UNE GESTION EFFICACE DES DÉCHETS

Cette action a été rendue possible grâce à l'implication de nos clients organisateurs. Elle intègre la politique de réduction et de tri des déchets, initié par le Stade en 2009. Conscient de l'impact important qu'un événement génère en la matière, le Consortium prend en charge et gère la **globalité des déchets émis** aussi bien par sa propre activité que par

celle de ses prestataires et de ses clients organisateurs. Progressivement, **il met ainsi en place le tri** avec ses prestataires clés que sont Onet (nettoyage) et Véolia (collecte). Au-delà de la complexité logistique et réglementaire, le succès du tri passe par une sensibilisation des équipes opérationnelles. Ce travail progressif a permis un taux de valorisation de 73% en 2012 : valorisation matière d'une part (papier, carton, verre, métaux,...), et valorisation énergétique d'autre part (par la production de biogaz). Les deux prochains grands chantiers sont la mise en place de nouveaux types de tris : celui à l'usage des spectateurs et celui pour les déchets alimentaires.

### Le Stade de France soutient Les Bouchons d'Amour



Une règle est souvent incomprise par nos clients : pour des raisons de sécurité, les bouchons de bouteilles en plastique de 0,5 litre et plus sont retirés aux entrées du Stade, une bouteille fermée pouvant facilement être utilisée comme projectile.

À l'instar de ce qui se pratique ailleurs, la logique voudrait que le Consortium Stade de France puisse récupérer ces bouchons au profit d'une association. Cela s'est avéré malheureusement impossible en raison des nombreuses contraintes : règles de sécurité, temps extrêmement réduit de passage

aux portes, coûts logistiques, planning des bénévoles... Pour compenser cet état de fait, le Consortium s'est engagé depuis 2010 auprès de l'association Les Bouchons d'Amour à lui verser un don annuel équivalent à l'estimation du nombre de bouchons qui auraient pu être collectés aux portes du Stade et aux buvettes. **Cette somme d'argent permet de financer l'achat de matériel médical pour des personnes handicapées, plus particulièrement dans le département de Seine-Saint-Denis.**



# Mesurer la satisfaction de nos clients et mettre en place des plans d'actions dédiés

**Le Stade de France mène régulièrement des enquêtes qualitatives et quantitatives pour mesurer la satisfaction de ses clients. Il en tire des enseignements qui lui permettent de mettre en œuvre des plans d'actions visant à optimiser la qualité des prestations.**

La satisfaction des clients est une priorité pour les équipes commerciales du Stade de France. Ainsi, en ce qui concerne, par exemple, la location des loges à des entreprises, des enquêtes qualitatives sont réalisées, depuis 2010, à chaque événement : un questionnaire y est laissé à disposition des clients. Une fois par mois, **les résultats sont partagés** avec les commerciaux et nourrissent une réflexion pour améliorer en continu les services et prestations.

LA MOYENNE DES NOTES : DE 7,5 À 8/10

Ce volet qualitatif complète les enquêtes quantitatives menées par un institut de sondages : entre 2007 et 2011, environ **3 000 clients** – organisateurs, internautes, entreprises, visiteurs ou spectateurs – **ont été interrogés** chaque année. Les questions portaient sur leur expérience tout au long de leur parcours et les résultats de ces études ont été diffusés aussi bien en interne qu'en externe. Ils ont permis de mettre en œuvre des plans d'actions annuels validés par le comité de direction.

Les notes moyennes oscillaient entre 7,5/10 et 8/10 selon les clients et les thèmes abordés. **Des scores de satisfaction élevés !** Cependant, la notation du grand public concernant la propreté et la sécurité a eu tendance à baisser et, pour l'offre de

sièges VIP (sièges premier), l'indice de satisfaction s'est érodé. En revanche, les visites du Stade ont obtenu des notes d'excellence supérieures à 8/10. Quant aux offres de loges, à l'organisation de congrès ou de séminaires pour les « entreprises », la tendance est à la hausse, ces services passant de « très satisfaisant » à « excellent ».

LES ACTIONS DÉTERMINANTES  
POUR LA SATISFACTION CLIENT

Ces enquêtes ont permis d'identifier les actions qui ont contribué à améliorer la note de satisfaction. Il s'agit notamment du travail sur la signalétique de l'enceinte, de l'aménagement de parkings pour les autocars ou encore de la meilleure prise en compte des contraintes des clients entreprises.

En 2012, le Stade de France a souhaité aller plus loin, dans la mesure de la satisfaction : il a interrogé les clients finaux, c'est-à-dire les invités des entreprises. Cette enquête, qui prendra fin en 2013, a pour objectifs de mesurer leur satisfaction au sujet de la prestation globale, mais aussi de chacune des étapes de leur parcours : l'arrivée au Stade, le cheminement vers les loges, la restauration, le bar, la connexion wifi... Il s'agit également de caractériser le profil des invités en loges afin de communiquer aux clients « entreprises » le degré de satisfaction de leurs invités.

## Les grandes thématiques des enquêtes satisfaction

### Pour les spectateurs :

- l'achat des billets ;
- l'accès et le cheminement dans l'enceinte, puis la sortie ;
- la propreté et la sécurité ;
- les sanitaires ;
- la restauration ;
- l'animation et l'ambiance.

### Pour les entreprises :

- le contrat, le devis, la facturation ;
- la relation commerciale ;
- l'information sur l'offre et les prestations ;
- le rapport qualité / prix ;
- la qualité de la prestation (accueil, traiteur, vins, fleurs...).

**1.** Questionnaire satisfaction à disposition dans les loges.

**2.** Prise de coordonnées d'un spectateur pour les enquêtes quantitatives.



# Tableau des indicateurs mesurant l'avancement des engagements de la feuille de route développement durable du Consortium

<b>AMBITION 1 : METTRE LES HOMMES ET LES FEMMES AU CŒUR DE L'ACTION DE L'ENTREPRISE</b>				
ENGAGEMENTS	DÉFINITION DE L'INDICATEUR	2010	2011	2012
PERMETTRE L'ÉGALITÉ DES CHANCES ET PROMOUVOIR LA DIVERSITÉ	Nombre de <b>femmes</b> sur nombre de collaborateurs CSDF (CDI, CDD, contrats suspendus, alternants) au 31 décembre de l'année de référence	42%	46% ↗	52% ↗
	Nombre de <b>femmes managers</b> sur nombre de managers CSDF (CDI, CDD, contrats suspendus, alternants) à partir du niveau VII-431	23%	24% ↗	19% ↘
	<b>Collaborateurs en situation de handicap</b> : calcul Agefiph du nombre d'unités manquantes après minorations sur nombre de bénéficiaires à employer	7,37 / 10	7,09 / 10 ↘	4,73 / 9 ↘
	Nombre de <b>collaborateurs en situation de handicap</b> (CDI, CDD, contrats suspendus, alternants) sur nombre total de collaborateurs au 31 décembre de l'année de référence	1,08%	1,08% →	1,66% ↗
DÉVELOPPER UNE POLITIQUE SOCIALE INNOVANTE ET ASSURER LA MOTIVATION DES SALARIÉS	Nombre moyen d'heures de <b>formation</b> par an et par salarié formé dans le <b>plan de formation entreprise</b>	27,8 h	26,8 h ↘	25,9 h ↘
	Nombre moyen d'heures-stage réalisées dans l'année dans les domaines de la <b>prévention-sécurité-sûreté et du développement durable</b>	1116 h	811 h ↘	1126 h ↗
	Nombre d' <b>accompagnements</b> de collaborateurs dans l'année dans leurs souhaits de développement d' <b>employabilité</b>	28	30 ↗	37 ↗
	Nombre d' <b>accidents du travail avec arrêt</b> > 1 jour Nombre d' <b>accidents du travail sans arrêt</b> Nombre d' <b>accidents du travail mortels</b>	1 0 0	1 0 0 →	1 1 0 ↗
	Nombre de postes pourvus en <b>mobilité interne</b> sur nombre de postes ouverts en CDI dans l'année de référence	nc	nc	50%
<b>AMBITION 2 : DÉVELOPPER ET ENTRETENIR DES RELATIONS PARTENARIALES ÉQUILIBRÉES AVEC NOS FOURNISSEURS ET SOUS-TRAITANTS</b>				
DÉVELOPPER NOTRE POLITIQUE D'ACHATS RESPONSABLES	CA <b>achats responsables*</b> effectués sur l'année de référence + CA des marchés ayant fait l'objet d'un achat responsable sur les années antérieures dont le contrat court toujours sur l'année de référence, sur CA total traité par le service achats	84%	81% ↘	81% →
	CA achats dans l'année de référence sur les marchés <b>traités par le service achats</b> + CA marchés récurrents traités antérieurement pour lesquels le contrat est toujours actif sur total des dépenses	35%	53% ↗	63% ↗
	CA achats réalisé avec des prestataires du <b>secteur protégé et adapté</b> (Esat et EA) et du <b>secteur de l'insertion</b> (EI)	13 206€	9 154€ ↘	9 554€ ↗

\* dont l'appel d'offres a fait l'objet d'une analyse et de questionnaires développement durable



### AMBITION 3 : PARTAGER, EN TOUTE TRANSPARENCE, NOS SUCCÈS ET NOS DIFFICULTÉS

ENGAGEMENTS	DÉFINITION EXACTE	2010	2011	2012
INFORMER NOS SALARIÉS DES PERFORMANCES ÉCONOMIQUES, ENVIRONNEMENTALES ET SOCIALES DU CSDF	Existence (oui / non) d'une <b>réunion annuelle d'information</b>	oui	oui	<b>oui (cinq réunions)</b>
INFORMER NOS PARTIES PRENANTES EXTERNES DE NOS PERFORMANCES ÉCONOMIQUES, ENVIRONNEMENTALES ET SOCIALES	Liste des <b>rapports</b> et présentations <b>sur la performance globale de l'entreprise</b> à destination des parties prenantes externes	– Rapport Annuel d'Exploitation – Comité Consultatif	– Rapport Annuel d'Exploitation – Comité Consultatif	– <b>Rapport Annuel d'Exploitation</b> – <b>Comité Consultatif</b> – <b>Rapport Mensuel aux actionnaires</b>

### AMBITION 4 : OFFRIR ET GARANTIR UNE ACCESSIBILITÉ PERMANENTE ET EXEMPLAIRE

AMÉLIORER L'ACCESSIBILITÉ AUX PUBLICS EN SITUATION DE HANDICAP	Nombre moyen d'agents d'accueil et de chefs d'équipe dédiés à l' <b>accueil et l'accompagnement de personnes en situation de handicap</b> par événement	16,73	15,83 ↘	<b>14,85</b> ↘
--	---	-------	------------	-------------------

### AMBITION 5 : VALORISER NOTRE PATRIMOINE IMMOBILIER TOUT EN MAÎTRISANT SES IMPACTS SUR L'ENVIRONNEMENT

LIMITER LA CONSOMMATION DES RESSOURCES NATURELLES DANS LE CADRE DE L'EXPLOITATION DU STADE	Consommation d' <b>électricité</b> sur l'année ramenée au nombre de <b>spectateurs</b> présents*	5,72 kWh	6,70 kWh ↗	6,39 kWh ↘
	Quantité de <b>fuel domestique</b> commandée ramenée au nombre de <b>spectateurs</b> présents*	2,70 cl	2,72 cl ↗	4,24 cl** ↗
	Consommation de <b>gaz naturel</b> sur l'année ramenée au nombre de <b>spectateurs</b> présents*	6,71 kWh	5,74 kWh ↘	5,88 kWh ↗
	Consommation d' <b>eau</b> sur l'année ramenée au nombre de <b>spectateurs</b> présents*	0,02 m³	0,02 m³ →	0,02 m³ →
DIMINUER ET RECYCLER LES DÉCHETS	Moyenne par événement des <b>tonnes de déchets plastiques évitées</b> grâce au système des gobelets consignés	2,902 t	2,004 t ↘	<b>2,56 t</b> ↗
	Quantité de <b>déchets valorisés</b> (en tonnes) sur quantité totale de déchets récoltés (en tonnes) sur le marché Stade hors maintenance et déchets spéciaux	65%	58% ↘	<b>73%</b> ↗

\* Les consommations d'énergie et d'eau dépendent également du climat, notamment pour l'entretien de la pelouse

\*\* Contrairement aux deux années précédentes, un troisième remplissage a été effectué en fin d'année, toute la quantité indiquée n'a donc pas été consommée sur 2012

## AMBITION 6 : CONFORTER NOTRE POSITIONNEMENT UNIQUE AU CŒUR D'UN TERRITOIRE POUR RENFORCER NOTRE RÔLE DANS SON DÉVELOPPEMENT ÉCONOMIQUE ET SOCIAL

ENGAGEMENTS	DÉFINITION EXACTE	2010	2011	2012
FAVORISER L'UTILISATION DU STADE POUR LES PROJETS ÉDUCATIFS ET DE DÉVELOPPEMENT SOCIAL, NOTAMMENT DANS LE TERRITOIRE DE LA SEINE-SAINT-DENIS	Nombre d' <b>associations de Seine-Saint-Denis</b> ou dont l'activité soutenue se déploie en Seine-Saint-Denis soutenues par le CSDF sur l'année	- Diambars	- Diambars - Proxité - Premiers de Cordée	- <b>Diambars</b> - <b>Proxité</b> - <b>Premiers de Cordée</b> - <b>Boxing Beats</b>
	Nombre de <b>collaborateurs engagés dans un parrainage</b> d'au moins un an dans le cadre des partenariats développés par le CSDF avec les associations sur le nombre de collaborateurs en CDI, CDD, alternance et apprentissage présents au 31 du mois	nc	nc	<b>8%*</b>
	Nombre de <b>personnes résidant dans le 93 employées par les prestataires</b> du CSDF sur les événements sur nombre de personnes totales employées par les prestataires sur les <b>événements</b> (activités : maintenance, nettoyage, accueil, entretien pelouse, restauration, sécurité, vente/conseil)	24%  <i>saison 2010/2011</i>	25% ↗ <i>saison 2011/2012</i>	à venir  <i>saison 2012/2013</i>
	Nombre de <b>personnes résidant dans le 93 employées par les prestataires</b> du CSDF toute l'année sur nombre de personnes totales employées par les prestataires <b>toute l'année</b> (activités : maintenance, nettoyage, accueil, entretien pelouse, restauration, sécurité)	46%  <i>saison 2010/2011</i>	39% ↘ <i>saison 2011/2012</i>	à venir  <i>saison 2012/2013</i>
	Nombre et liste des <b>établissements du 93</b> recevant une part de la <b>taxe d'apprentissage</b> du CSDF	7%  - IUT de Saint-Denis - Lycée Suger (Saint-Denis) - École de la 2 <sup>e</sup> Chance (la Courneuve)	36% ↗ - IUT de Saint-Denis - Lycée Maurice Utrillo - École de la 2 <sup>e</sup> Chance (la Courneuve) - IUT de Bobigny	<b>18%</b> ↗ - <b>École de la 2<sup>e</sup> Chance à la Courneuve</b> - <b>Lycée Suger à Saint-Denis</b>

## AMBITION 7 : CONCEVOIR DES ÉVÉNEMENTS ET COMMERCIALISER DES PRODUITS ET SERVICES EN MINIMISANT LEUR IMPACT SUR L'ENVIRONNEMENT

ÉCO-CONCEVOIR L'ENSEMBLE DE NOS PRODUITS, ÉVÉNEMENTS, SÉMINAIRES ET PRODUITS DÉRIVÉS	Part de collaborateurs formés à l' <b>éco-conception des événements</b> et à l' <b>éco-communication</b>	17%	21% ↗	<b>21%</b> →
	Nombre de <b>e-tickets</b> édités par le Stade de France sur le nombre total de billets vendus ou offerts directement par le Stade de France sur les grands événements	10%	33% ↗	<b>41%</b> ↗
RÉDUIRE L'IMPACT SUR L'ENVIRONNEMENT DÙ AUX TRANSPORTS LORS DES ÉVÉNEMENTS	Total des <b>spectateurs ayant utilisé les transports en commun</b> (lignes B ou D du RER, ligne 13 du métro) en quittant le Stade de France sur total du nombre de spectateurs réellement présents dans le Stade sur l'année de référence.	69%	69% →	<b>69%</b> →

\*Le taux est passé de 5% en janvier 2012, à 12% en décembre la même année

**Ce rapport rend compte d'une partie des actions menées par l'ensemble des collaborateurs, des partenaires et des prestataires du Consortium Stade de France entre 2009 et 2012. Son élaboration ainsi que les indicateurs qui mesurent l'avancée de notre feuille de route ont été réalisés grâce à la dizaine de référents développement durable internes. Nous les en remercions.**

**Référents développement durable et amélioration continue du Consortium**

Ressources Humaines : B. Orsel  
Opérations : A. Alègre et A. Prévost  
Communication et Marketing : F. Bartoli et A. Ehny  
Achats : Y. Lachartre  
Commercial : T. Lettry, E. Bourdeaud et Y. Hoinville  
Administration et Finances : C. Hoinville  
Programmation et Organismes : B. Lavallée  
Systèmes d'Information : E. Mérandon  
Juridique : C. de Lacam

**Les interviews** dont les extraits apparaissent dans ce rapport ont été réalisées par N. Vendeuge de VNPartners.

**Merci à**

A. Larionoff, F. Budnik, E. de Penguilly, D. Smétanine, V. Michel, E. Torrent, R. Legros, V. Chabran, B. Noé pour leur implication et leur disponibilité.

Merci à Frédéric Aguilhon pour ses photos et pour la médiathèque.



**Consortium Stade de France**  
**ZAC du Cornillon Nord**  
**93216 Saint-Denis La Plaine Cedex**  
**Tél. : 01 55 93 00 00**  
**Web : stade france.com**  
**Facebook : Stade de France**  
**Twitter : @StadeFrance**

**Réalisation graphique : VNPartners**

Nathalie Vendeuge, conseil et coordination  
Claude Thomas, conseil éditorial  
Laëtitia Lafond, graphisme

Yves Saro et Partners Paris 75012  
Impression Sucresores de Rivadeneyra  
imprimerie certifiée ISO 14001  
Papier certifié PEFC



**Crédits photos :**

©Stade de France® - Macary, Zublena et Regembal, Costantini – Architectes, ADAGP

Couverture : ©Frédéric Aguilhon, ©Frédéric Aguilhon, ©APF/O.Gombert

p. 03 : ©Frédéric Aguilhon  
p. 07 : ©Frédéric Aguilhon  
p. 08 : ©Frédéric Aguilhon  
p. 09 : 1. ©DR

2. ©Frédéric Aguilhon  
p. 10 : ©DR  
p. 12 : 1. ©Frédéric Aguilhon

2. ©APF/X.Muyard  
3. ©Frédéric Aguilhon  
p. 13 : ©Frédéric Aguilhon

p. 14 : ©DR  
p. 15 : 1. ©APF/X.Muyard  
2. ©Frédéric Aguilhon  
3. ©APF/O.Gombert

p. 16 : ©DR  
p. 17 : 1. ©Frédéric Aguilhon  
2. ©Frédéric Aguilhon  
3. ©DR

p. 18 : ©Frédéric Aguilhon  
p. 19 : 1. ©Frédéric Aguilhon  
2. ©Frédéric Aguilhon  
3. ©APF/A.Foucha

p. 20 : ©A. Joret  
p. 21 : 1. ©Frédéric Aguilhon  
2. ©DR  
3. ©Frédéric Aguilhon

p. 22 : ©APF/A.Foucha  
p. 24 : 1. ©APF/X.Muyard  
2. ©APF/J-L. Thaevenet

p. 25 : ©DR  
p. 26 : 1. ©Frédéric Aguilhon  
p. 27 : 1. ©Frédéric Aguilhon  
2. ©APF/L. Dherines



**STADEFRANCE**

---

Actionnaires



**BOUYGUES  
CONSTRUCTION**