ROMAIN GIBERT

Standardiser l'extraordinaire

Partenariats public-privé et production des grands stades en France

José Chaboche

Par sa monumentalité paysagère et par l'ampleur des pratiques et des représentations sociales qu'il génère, le grand stade est un lieu-totem dans la ville. L'Union of European Football Associations (Uefa), régisseur du football européen, a classé les stades en cinq catégories jusqu'en 2006. Ceux dits « 4 étoiles » (> 30 000 sièges) et « 5 étoiles » (> 50 000 sièges) peuvent accueillir les finales et les phases finales des compétitions majeures : Ligue Europa, Ligue des Champions, Euro de football. En ce sens, ils relèvent du type « grand stade ». La plasticité de l'expression permet de fixer ici un seuil de 25 000 sièges pour convenir au contexte français : c'est la jauge minimale de récentes et significatives réalisations. L'organisation d'évènements de grande audience – mondiaux de football 1998 et de rugby 2007 ; Euro 2016 de football – et la quête effrénée de compétitivité métropolitaine par le sport, coalisant pouvoirs publics locaux et clubs professionnels, expliquent depuis vingt ans l'inflation de constructions neuves – neuf, contre une seule durant la période précédente (Nantes en 1984) – et de rénovations lourdes (onze).

Ces vingt stades forment la matrice ou le prétexte d'opérations d'aménagement urbain à l'échelle de la parcelle, de l'îlot ou du quartier, mais polarisant de vastes espaces. Surtout, onze d'entre eux – dont huit des neuf nouveaux (le dernier, Valenciennes, étant géré en délégation de service public) – résultent de partenariats public-privé (PPP) ou d'initiatives privées soutenues par le secteur public local : Saint-Denis, Marseille (rénové), Décines-Charpieu près de Lyon, Lille, Paris (rénové), Bordeaux – les six premiers du pays par ordre décroissant de jauge – Lyon-Gerland (rénové), Nice, Nanterre, Le Havre et Le Mans. Réclamés par les clubs sportifs professionnels et rêvés par des élus empêtrés dans les contraintes financières, ils sont conçus, construits et/ou exploités par de discrets réseaux dominés par quelques firmes du BTP et des services urbains (Vinci, Bouygues et Eiffage en particulier), formant un « oligopole du capitalisme urbain français » (Vanier, 2010, p. 275) et cherchant toujours à diversifier et à intégrer davantage leurs métiers pour peser sur le gouvernement des villes.

Rompant avec le modèle classique de réalisation et d'exploitation du grand équipement sportif, d'essence publique, ces onze stades forment le corpus de cet article croisant géographie et aménagement de l'espace selon un quadruple questionnement : quelles sont les caractéristiques contemporaines du grand stade ? À quoi doit-il son actuelle diffusion en France et quelles formes urbaines génère-t-il ? En quoi constitue-t-il un lieu privilégié d'une expansion et même d'une standardisation, pour les constructions neuves et récentes, des processus de production urbaine sous forme de PPP, montage juridique dont « il n'existe pas réellement de définition universelle, économique » (Campagnac et Deffontaines, 2012, p. 47), mais unissant des acteurs publics et privés aux valeurs et aux intérêts plutôt congruents ? L'actuel et manifeste engouement pour cet instrument d'aménagement signe-t-il l'émergence d'un nouveau modèle urbain à part entière ou résulte-t-il simplement de croisements entre modèles en vogue de l'urbanisme et de l'architecture ? Plus globalement, l'objectif de cet article est de vérifier si l'émergence de cette standardisation procédurale de la commande publique par la voie du PPP influe sur la nature et le contenu des programmes engagés ainsi que sur les formes architecturales produites.

Pour répondre, une étude de cas multiples – visant à identifier les récurrences dans plusieurs situations distinctes (Collerette, 1997) – est combinée à l'observation directe d'enceintes, à l'analyse d'expériences professionnelles personnelles auprès de praticiens (élus et directeurs

Les *Annales de la recherche urbaine* n°113, 2019, pp. 138-149,
© MTES, MCTRCT, Puca.

de services territoriaux des sports ; cadre dirigeant de la Sogea, filiale du groupe Vinci), et à la consultation de la littérature scientifique, d'articles journalistiques et de documents émanant des collectivités et de l'oligopole étudiés. Ce dispositif permet de nourrir cette recherche portant sur la problématique de la contribution des grands équipements sportifs à la production politique et capitalistique de la ville.

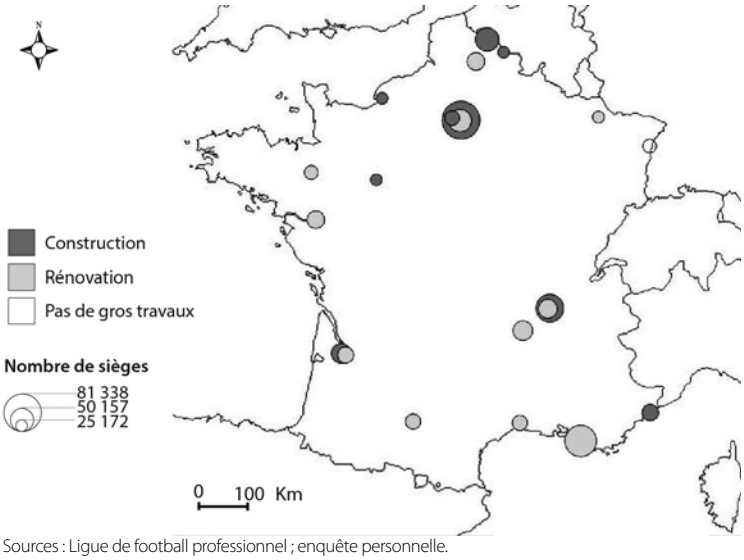
Approche internationale du grand stade contemporain

Le grand stade est une expression majeure de l'emprise mondiale de la culture sportive. Or, de nombreux travaux d'économistes dénoncent le financement avant tout public d'enceintes destinées au spectacle sportif marchand, vues leurs retombées socioéconomiques faibles ou négatives pour le tissu local (Barget et Gouguet, 2010, pp. 51-54). Baade, l'un des pères de ce courant de recherche, et Dye (1990) prouvent qu'un stade neuf ou rénové avec des fonds publics peut avoir un impact négatif sur l'économie locale et sur les revenus des ménages dans les aires métropolitaines états-uniennes. Dans ses articles, Baade incite d'ailleurs les décideurs locaux à davantage de discernement avant d'engager des travaux pour l'accueil de grands évènements, la question étant de savoir s'il s'agit finalement d'un honneur ou d'une charge. Étudiant le Millenium Stadium de Cardiff, Jones (2002) estime au contraire qu'un stade peut accroître la richesse locale moyennant une politique évènementielle efficiente.

Quoi qu'il en soit, tout grand stade participe de stratégies de planification, de régénération et d'attractivité (Thornley, 2002) en tant qu'attribut, plus souvent escompté qu'avéré, de métropolisation et de compétitivité territoriale. Chacun devient un lieu multifonctionnel où il s'agit d'optimiser « l'expérience-client » en le divertissant à toute force, au risque de provoquer l'hyperconsommation par satisfaction accélérée des demandes pour contrer leur caractère toujours plus éphémère (Lipovetsky, 2006). Ritzer et Stillman (2001) estiment d'ailleurs que les tentatives de réenchantement de l'ambiance des stades de base-ball américains procèdent d'une stratégie néolibérale globalisée de « McDonaldisation » du spectacle sportif – massifié, rationalisé, digitalisé et aseptisé. Bale (2001) raille le « tradium », contraction de *trade* (commerce) et *stadium*, pour signifier sa marchandisation croissante. Celui doté d'une surface patrimoniale suffisante (historicité du club résident, palmarès, joueurs emblématiques, musée, etc.) dépasse sa vocation sportive et intègre l'offre touristique locale (Ramshaw *et al.*, 2013).

Lié à un lieu (son site), à une aire (son bassin de recrutement des supporters et spectateurs) et à un réseau (ses décideurs politico-économiques) par sa dimension spatiale (Lussault, 2007), le grand stade génère de la centralité. C'est une ressource dans le jeu des concurrences

Capacité d'accueil (2017) et nature des derniers travaux importants effectués sur les grands stades depuis 1997 en France



Sources : Ligue de football professionnel ; enquête personnelle.
Conception et réalisation : José Chaboche.

interurbaines et interétatiques, souvent au détriment de services publics de base (éducation, réseaux divers), comme au Brésil lors de l'accueil très conflictuel du Mondial 2014 de football. Comme d'autres, Friedman et Andrews (2010) le démontrent en analysant le cas d'un grand stade bâti à Washington en 1984 pour 600 millions de dollars afin d'attirer une franchise de base-ball de Montréal, délocalisation bénéficiant finalement moins aux habitants qu'aux visiteurs et aux entreprises.

Les États-Unis constituent le foyer émetteur de ces enceintes « postmodernes » (Paramio *et al.*, 2008) car sécurisées, confortables, esthétiques, commerciales et multifonctionnelles. Ce modèle s'est diffusé en Europe du Nord : en Allemagne notamment grâce aux travaux pour la Coupe du monde de football de 2006 et au dynamisme économique des clubs professionnels ; et en Angleterre sous l'effet de plusieurs facteurs : la lutte contre le hooliganisme dans les années 1990 passant par la gentrification des stades de Premier League ; le rachat depuis les années 2000 de clubs emblématiques par de richissimes investisseurs mondialisés ; et enfin, l'explosion récente du montant des droits de télédiffusion du football s'apparentant à une bulle spéculative. Il gagne désormais la France. Quelles sont ici ses modalités géographiques et aménagistes de propagation ?

État de l'art des grands stades en France

La localisation des vingt-et-un stades français de plus de 25 000 sièges fait écho à la hiérarchie démographique des aires urbaines (carte ci-dessus). Trois sont situés en agglomération parisienne et deux dans la métropole lyonnaise depuis l'ouverture en 2016 du Groupama Stadium en sus du Matmut Stadium (actuel nom commercial du

stade Gerland) désormais consacré au rugby. Les autres capitales régionales sont également concernées, sauf Rouen, Dijon et Orléans – dont les résultats sportifs sont jugés bien fragiles pour assumer pareil équipement – ainsi qu'Ajaccio, trop petite. Certaines métropoles ou grandes agglomérations sont pourvues, ce qui n'assure pas une place pérenne parmi l'élite sportive (Lens, Metz, Valenciennes) et peut même s'avérer catastrophique pour le contribuable : le MMAréna ouvert au Mans en 2011 est quasi inutilisé depuis 2013 suite à la liquidation judiciaire du club de football.

Précurseur, le Stade de France rompait avec les standards moins par sa jauge que par ses vocations multifonctionnelles et commerciales affirmées, par sa situation dans une banlieue paupérisée à régénérer (Bacqué, 1998) et par ses modes d'aménagement et de management sous forme de concession de service public accordée de 1995 à 2025 par l'État, propriétaire, à un consortium filiale de Vinci (67 %) et Bouygues (33 %). En France, c'est le pionnier et l'emblème d'une tendance mondiale qu'identifie le designer de stades Rod Sheard, cité par Roux (2010, p. 10) :

> À chaque nouvelle génération de stades, on a augmenté la barre de ce que l'on attendait d'eux. Aujourd'hui, c'est tout simplement de régénérer des quartiers ou des villes entières en déclin. On a l'espoir que, par son rôle iconique, la taille et la masse de son projet global, un stade va pouvoir entraîner avec lui des zones résidentielles, du commerce, du loisir, une amélioration des transports, etc.

Ce recours aux PPP et cette acception du stade comme vecteur de développement invitent à appréhender l'insertion urbaine et la configuration de ceux du corpus à trois échelles en interaction : ville, quartier, site et abords.

Les stades anciens sont désormais engoncés dans le tissu urbain (Parc des Princes à Paris ou Orange Vélodrome à Marseille), tout comme ceux, plus récents, de Saint-Denis et Nanterre vue la densité de l'urbanisation en Petite Couronne. Très accessibles avec les transports en commun, ils sont néanmoins sources d'embouteillages lors d'évènements. À l'échelle du quartier et du site, leur situation étriquée complique tout réaménagement et/ou extension. Ce sentiment d'étroitesse et d'obsolescence a poussé des villes (Bordeaux, Le Mans, Nice) et intercommunalités (Le Havre, Lille, Valenciennes) en quête d'image de marque à porter ou à soutenir (Lyon) de récents projets. Tranchant avec les traditionnelles enceintes de béton nu, l'esthétisme de leur habillage extérieur met à l'honneur de nouvelles formes architecturales et signe la marchandisation de l'espace public privatisé avec ce *packaging* faisant partie intégrante du produit consommé (photographie ci-dessous), à l'image des flacons design de la parfumerie de luxe. Tous sont construits en zone périphérique, aux fins de densification du bâti ou de front d'urbanisation, sauf au Havre, où il s'agit de la reconversion d'une friche ferroviaire péricentrale.

Augustin et Nicolle (2014) louent l'insertion urbaine et paysagère du Matmut Stadium à Bordeaux. Comme la MMArena, inscrite dans le pôle d'excellence sportive du Mans (salle Antarès, circuits automobiles, hippodrome, golf, etc.), il renforce le pôle récréatif de Bordeaux-Lac, où il jouxte un grand parc urbain. D'autres détonnent en revanche. Le Groupama Stadium, dont Tabarly (Merle et Tabarly, 2011) clarifie les ressorts aménagistes, surgit ex nihilo en grande banlieue lyonnaise ; inscrit dans

Vue d'une partie de l'environnement paysager de l'Allianz Riviera de Nice

JOSÉ CHABOCHE, AVRIL 2017

Tableau 1. Caractéristiques de l'aménagement des grands stades en PPP

Combinaison	N	A	P	N+A	N+P	A+P	N+A+P
Stades	/	Le Havre Paris	/	Bordeaux Le Mans Lyon Gerland	/	Lille Lyon (Parc OL) Nanterre Saint-Denis	Marseille Nice

A : accroissement, diversification, montée en gamme des services
N : *naming*
P : programme immobilier d'accompagnement
Source : enquête de l'auteur.

l'opération d'intérêt national (OIN) Éco-Vallée du Var visant à créer 50 000 emplois et 4 400 logements à horizon 2040, l'Allianz Riviera surprend dans cet actuel agrégat de terres agricoles, d'urbanisation désordonnée et de friches, à plus de dix kilomètres du centre-ville de Nice (photographie page précédente). Contribuant à l'étalement urbain et transformant les fonctions de l'espace d'accueil, beaucoup de ces nouvelles enceintes ont suscité des recours augmentant les coûts et délais de livraison. Des associations de riverains de la U Aréna de Nanterre, inquiets de nuisances sonores à venir, ont pu obtenir sa couverture totale après concertation avec la mairie et le maître d'ouvrage privé.

La pugnacité des porteurs de projet tient au fait que les stades construits, rénovés et/ou exploités en PPP plutôt qu'en maîtrise d'ouvrage publique « classique », cas de huit des neuf enceintes aménagées depuis vingt ans, sont perçus comme des leviers aménagistes et des centres de profits, sur le modèle de lucratives enceintes d'Europe du Nord (Mathiot, 2007). Cette standardisation procédurale renouvelle à l'évidence la nature des programmes ainsi que les formes architecturales engendrées, un stade n'étant généralement pas suffisant à lui seul pour inciter des acteurs privés à s'investir à long terme. Outre la construction et l'exploitation du stade incluses dans les formes les plus intégrées de PPP, il s'agit donc pour ces acteurs d'assurer la rentabilité d'ensemble de l'opération, en cumulant, dans l'idéal, le *naming*[1], l'accroissement, la diversification et la montée en gamme des services in situ ou aux abords et un programme immobilier d'accompagnement. Parmi les sept combinaisons possibles, quatre s'observent et dérivent d'une standardisation à la fois procédurale, programmatique et formelle (tableau ci-dessus).

Présenté par ses promoteurs comme un lieu de vie et de consommation à la fois populaire et de standing, chaque stade réalisé en PPP connaît une double dynamique de diversification et de montée en gamme de ses services, traduite dans les programmes de construction ou de rénovation lourde : visites individuelles et en groupe (tous), restauration hors match (Bordeaux, Le Havre, Lyon, Saint-Denis…), espaces commerciaux insérés dans l'enceinte (Bordeaux, Lille, Nanterre, Nice…), multifonctionnalité et modularité par l'accueil de spectacles culturels ou d'évènements d'entreprises, etc. (tous), optimisation de la connectivité internet pour partager en direct son expérience (Marseille, Nice, Décines-Charpieu, Paris) ou même conciergerie de luxe pour les spectateurs en loges (Paris).

À cette standardisation programmatique, héritée d'une standardisation procédurale visant à favoriser l'implication du privé, correspond une standardisation des formes architecturales et urbaines. Les stades étant devenus des plateformes de communication globale, en particulier pour leur sponsor-titre, cela influence les manières de se représenter et de pratiquer la ville lorsque l'espace public se privatise. Technique de parrainage fréquente en Amérique du Nord et en Europe du Nord, le *naming* se diffuse peu à peu en France, sept des onze stades du corpus étant désormais dotés d'un nom commercial visible sur leur fronton et sur la signalétique urbaine. Arema, groupement d'entreprises conduit par Bouygues, percevra environ 2 millions d'euros par an de 2016 à 2026 d'un opérateur de télécommunications pour commercialiser le nom Orange Vélodrome, honni des supporters fidèles à l'ancien en tant que patrimoine culturel. Vinci a contracté pour trois stades nouveaux de son réseau : d'abord pour le MMArena du Mans (1 million d'euros par an de 2011 à 2021) puis pour l'Allianz Riviera de Nice et le Matmut Atlantique de Bordeaux (1,8 million d'euros par an chacun, respectivement de 2011 à 2020 et de 2015 à 2025).

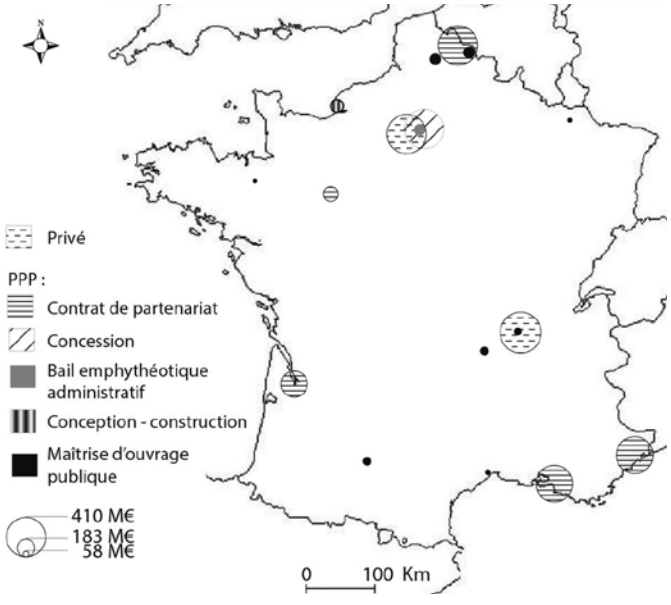
Ces montants couvrant néanmoins à peine les charges de fonctionnement annuelles de ces stades, ce sont les programmes immobiliers d'accompagnement qui attirent les investisseurs privés (majors du BTP, promoteurs, banques et assurances) et leur permettent très vite de recouvrer puis de rentabiliser leur mise initiale. Vinci a ainsi versé 25 millions d'euros pour celui de l'Allianz Riviera de Nice. Un *Rapport d'observations définitives* de la Chambre régionale des comptes note « qu'au regard

1. Technique de parrainage très répandue en Amérique du Nord et se diffusant en Europe qui consiste, dans le secteur sportif notamment, à vendre à une organisation – relevant généralement du secteur marchand – le droit d'associer son nom à un équipement ou à un évènement durant une période définie (exemples : stades Orange Vélodrome de Marseille ; Allianz Riviera de Nice ; Groupama Stadium de Lyon ; Matmut Atlantique de Bordeaux ; etc.).

du centre commercial de très grande ampleur [en partie coulé dans les fondations de l'enceinte, donc payé par la Ville, et dont les baux commerciaux ont rapidement été cédés pour 80 millions d'euros par an par Vinci à un actionnaire du club-résident], le stade n'est qu'un volet de l'opération et, sous l'angle économique, semble accessoire » (CRC Paca, 2015). Suite à ce rapport cinglant sur la gestion de ce PPP par la Ville, le parquet national financier a ouvert une enquête préliminaire.

L'actuelle appétence pour les stades multifonctionnels de dernière génération appelle trois ordres d'explication : le désir d'équipement d'envergure pour marquer un passage en politique présent chez de nombreux élus (Guibert, 2011) ; les pressions des clubs pour obtenir un outil censé accroître leur compétitivité sportive et économique (Besson, 2008) ainsi que celles des instances nationales du football (Fédération et Ligue professionnelle) pour combler un « retard » (Séguin et Valentin, 2008) ; la stimulation de la demande par les majors du BTP. Ceux-ci maintiennent un contact permanent avec les élus ou les cadres de direction territoriaux, lors de salons, congrès professionnels, visites d'équipements, etc., et s'allient aux institutions financières publiques et privées, à la promotion immobilière, à des consultants spécialisés et à des architectes starifiés sachant captiver élus et clubs par des projets séducteurs. Dans ce contexte, en quoi les PPP et le système d'acteurs qui les régissent ont-ils une éventuelle influence sur les dynamiques de standardisation des processus de production de la ville et d'uniformisation des modes de gouvernement urbain ?

Forme juridique et coût initial des constructions ou rénovations lourdes de grands stades depuis 1998



Source : enquête personnelle. Conception et réalisation : José Chaboche.

Instruments et acteurs de la production des grands stades en PPP

La construction des grands stades en PPP est devenue la norme en France ces vingt dernières années, suivant en cela une tendance nationale observable pour les équipements publics d'une certaine importance (Rey-Lefebvre, 2012). La maîtrise d'ouvrage publique a été adoptée quasi uniquement pour des rénovations d'enceintes de jauge faible à moyenne et peu propices au développement de services connexes et d'immobilier adjacent (carte ci-dessous).

En théorie, le financement privé des infrastructures devrait s'imposer dans une économie du spectacle sportif cherchant les voies de sa maturité. Or mêmes les deux seuls cas observables ont impliqué de substantiels soutiens publics pour garantir la viabilité des projets auprès des partenaires privés. Ainsi, c'est le paiement public des 200 millions d'euros de coût de desserte du Groupama Stadium, équipement phare de l'ambitieux projet immobilier OL Land (640 millions d'euros dont 410 pour le stade) sur cinquante hectares, qui a convaincu Vinci de construire et de participer au financement par émission d'obligations à hauteur de 80 millions d'euros avec la Caisse des dépôts et consignations (32 millions d'euros), après interventions du président de la Métropole et du ministre de l'Économie en 2013. Signe du caractère risqué de l'opération, la levée de fonds ne fut finalisée que trois jours avant la date officielle de début des travaux par un prêt de 145 millions d'euros sur cinquante ans accordé par une syndication de onze banques (Vinci, 2016). De même, le bouclage financier de la U Arena (353 millions d'euros), jouxtant La Défense, découle du versement de 167 millions d'euros à Racing Arena – maître d'ouvrage et filiale de la *holding* du propriétaire du club de rugby Racing 92, l'une des grandes fortunes françaises – par le département des Hauts-de-Seine pour l'adjonction en face Nord-Est du stade d'un immeuble de 38 000 m² de bureaux sur huit étages rassemblant 1 700 agents territoriaux (photographie page suivante). L'opération est soutenue par la Ville de Nanterre, qui a modifié son plan local d'urbanisme à cet effet en 2011, et les établissements publics d'aménagement successifs de l'OIN Défense Seine-Arche. Nuançant les propos médiatisés des porteurs de projet sur le financement 100 % privé du stade, la réalité est que la puissance publique joue, discrètement, un rôle essentiel de levier pour assurer le coût global d'opérations d'un intérêt général très discutable et apparaissant comme des « PPP informels ».

Dérogeant à la loi de 1985 relative à la maîtrise d'ouvrage publique, d'autres formules relèvent explicitement du PPP à propos d'enceintes récentes et/ou de jauge importante (tableau page 145) : conception-construction (CC), délégation de service public (DSP), bail emphytéotique administratif (BEA), contrat de partenariat (CP). Exceptés

MICHEL RELLÉ, GOOGLE MAPS, AVRIL 2017

Le chantier de construction de la U Arena et de l'immeuble contigu des services du Conseil départemental à Nanterre

ceux de Lyon-Décines et de Nanterre, neuf des onze stades du corpus ont été construits ou rénovés selon l'un ou l'autre de ces quatre modes : trois relèvent des deux premiers modes (CC et DSP), « de type *financially freestanding* » donc en financement autonome public (CC), et six des deux autres (BEA et CP), de type *sold to the private sector* (Campagnac et Deffontaines, 2012, p. 47), c'est-à-dire cédé puis racheté (pour le CP) au privé par le secteur public. À lui seul, le groupe Vinci emporte six marchés dont le Stade de France conjointement avec Bouygues, suivi par Eiffage (2) et Bouygues (1), conformément à la configuration oligopolistique du marché des PPP en France (Rey-Lefebvre, 2012).

La conception-construction est une formule de PPP dans laquelle l'acteur public conserve une grande maîtrise de l'équipement. Adopté au Havre pour le Stade Océane, ce type de PPP combine deux volets habituellement distincts, la conception et la construction, en un seul marché de travaux. Sa durée est donc courte. Le maître d'ouvrage public supporte totalement le coût de production de l'équipement et en dispose comme il l'entend. En revanche, la DSP, sous forme de concession d'aménagement et d'occupation du domaine public, transfère tout ou partie de ce coût (exemple : 53 % des 318 millions d'euros de coût du Stade de France à la charge du consortium) ainsi que la gestion et l'exploitation au délégataire qui se rémunère sur les usagers. Celui du Parc des Princes, la Sese, appartient désormais au propriétaire qatari du PSG : le lien entre délégataire et club est donc organique. La rénovation lourde du stade (75 millions d'euros) entre 2012 à 2015 fut d'abord effectuée par la Ville, propriétaire, puis par la Sese après signature en 2013 d'une DSP lui confiant l'extension du stade à 60 000 sièges et son exploitation pour trente ans, contre loyer et pourcentage sur les recettes versées à la Ville. En revanche, l'absence de club résident au Stade de France a obligé l'État à verser jusqu'en 2012, date de résiliation de cette clause léonine, 12 millions d'euros par an d'indemnités au consortium en réalité très satisfait d'exploiter l'enceinte sans la contrainte d'un locataire.

Le BEA est un partenariat de très longue durée entre acteur public et entreprise. Celui conclu pour le Stade Gerland entre la Ville de Lyon et la société GL Events, propriétaire du LOU (rugby), prévoit 66 millions d'euros d'investissement de cette dernière, dont 40 millions d'euros pour réduire la capacité à 25 000 sièges avant 2026 et rapprocher le public du terrain. En échange, GL Events y organise matchs et évènements d'entreprises. Les autres grands spectacles sont limités à cinq par an par la Ville afin d'atténuer la concurrence qu'exerce cette enceinte sur le Groupama Stadium, à la demande du président de l'Olympique lyonnais. Cette formule permet également à la Ville de Lens de s'exonérer de 2002 à 2052 des coûts d'une enceinte au nombre de sièges supérieur à la population communale. Quasi-propriétaire, le club la valorise à sa guise (exemple : accueil durant trois jours en 2006 de 10 000 Témoins de Jéhovah), empoche les recettes et, dans la réalité, ne contribue néanmoins que peu ou pas aux dépenses d'investissement : le caractère d'intérêt général accordé à l'Euro 2016 de football lui permet de profiter gratuitement de la rénovation du stade (74 millions d'euros) occasionnée et financée sur fonds publics, ce qui justifie sa mise hors corpus dans cet article.

Tableau 2. Caractéristiques des formules de PPP retenues pour la construction ou la rénovation des grands stades français (1997-2017)

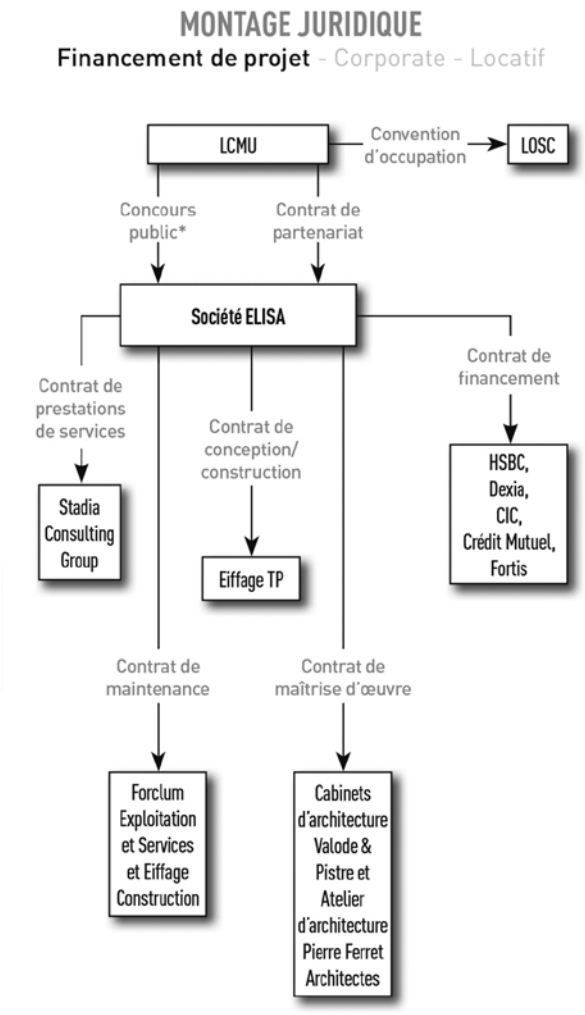
	Conception-construction	Concessions - DSP	Bail emphytéotique administratif	Contrat de partenariat
Cas	Stade Océane	Stade de France (Saint-Denis) Parc des Princes (Paris)	Matmut Stadium (Lyon)	Allianz Riviera (Nice) ; Matmut Atlantique (Bordeaux) ; MMArena (Le Mans) ; Orange Vélodrome (Marseille) ; Stade Pierre Mauroy (Lille)
Durée du PPP	Courte	Longue (environ 30 ans)	Très longue (au moins 50 ans)	Longue (environ 30 ans)
Propriétaire du stade (durant le PPP)	Public	Public	Public	Privé
Maître d'ouvrage	Public	Privé	Privé	Privé
Financement	Public	Mixte ou privé	Privé	Public + préfinancement privé
Rôle du partenaire privé hors travaux	Aucun	Maintenance et gestion + exploitation du service	Maintenance et gestion + exploitation de l'ouvrage	Maintenance et gestion et/ou exploitation de l'ouvrage
Relation partenaire privé / club-résident	Aucune	Directe ou organique	Organique	Indirecte (service rendu au partenaire public)
Rémunération du partenaire privé	Marché public de travaux	Paiement par l'usager ou		
Recettes propres	Recettes propres + paiement par l'usager	Loyer public + paiement par l'usager		

Source : enquête de l'auteur.

Institué par ordonnance gouvernementale en 2004 à l'issue d'un patient lobbying des leaders du marché des services urbains, dont nous parlait dès 1998 le directeur général du développement à la Sogea – filiale de Vinci – lors d'une rencontre, le CP a rencontré un succès si foudroyant, avec près de 1 000 cas recensés en 2012 pour un montant cumulé de 42 milliards d'euros, qu'il a fini par être confondu avec la notion même de PPP. Accusé d'être source de gabegie financière, de dissimulation comptable (non-inscription budgétaire des loyers annuels dus par les partenaires publics permise jusqu'en 2011) et de corruption, sa pratique a été encadrée par la création en 2013 d'une Mission d'appui aux PPP donnant un avis consultatif sur chaque nouveau projet. Avant que le marché de partenariat ne lui succède en 2016, le CP a été utilisé pour cinq stades. Reléguant les clubs au rang d'utilisateurs parmi d'autres, il permet de confier à un consortium privé (BTP, banques, investisseurs, prestataires de services, etc.) l'intégralité des opérations en vue de préfinancer un service public dont, théoriquement, l'urgence et la complexité autorisent à déroger au code des marchés publics. Transférant une partie de la maîtrise d'ouvrage au maître d'œuvre privé, l'acteur public lui verse un loyer annuel (11 millions d'euros par la Ville de Nice à Vinci ; 12 millions d'euros par la métropole lilloise et la Ville de Marseille à Eiffage et Bouygues, etc.) indexé à des objectifs de performance quantitative et qualitative. Il récupère à l'issue du CP un bien vieilli, dont le coût final, certes étalé, s'avère bien plus élevé qu'en maîtrise d'ouvrage publique puisqu'il inclut notamment le taux de marge du partenaire privé.

Le montage juridique conclu entre Lille Métropole et Eiffage montre la complexité du système d'acteurs impliqués dans un CP (figure ci-contre). Dans des conditions,

Relations fonctionnelles entre acteurs du contrat de partenariat du stade de la métropole lilloise



Source : Centre d'expertise français pour l'observation des PPP.

ayant conduit à la mise en examen de son président en avril 2017 pour favoritisme et corruption, la Métropole a confié à Eiffage Lille Stadium Arena (Elisa, filiale à 100 % d'Eiffage) le soin de concevoir, construire, financer, entretenir, maintenir et exploiter un grand stade couvert entre 2008 et 2043 pour un montant initial contractuel de 831 millions d'euros (sommes des loyers et du financement), dont 324 millions d'euros d'investissement initial (282 pour le stade et 42 pour les bâtiments annexes). L'État et la Région participent respectivement pour 28 millions et 45 millions d'euros dans le cadre des travaux pour l'accueil de l'Euro 2016, déclaré d'intérêt général (six matchs reçus). Elisa perçoit 12 millions d'euros par an de la Métropole, recevant elle-même 4,5 millions d'euros par an de loyer du club résident, et se rémunère sur les évènements annuels extérieurs à ceux du club résident (huit manifestations sportives, neuf spectacles et soixante-quatorze évènements d'entreprises prévus) et sur les activités commerciales liées au programme immobilier d'accompagnement (deux parkings payants et trois immeubles comprenant deux hôtels, une résidence-services, un centre de sport et santé, des commerces de restauration). Elle a fait appel à un groupement d'architectes pour la maîtrise d'œuvre, à une filiale de Lagardère pour les prestations de services, à une syndication de cinq banques pour le financement et aux sociétés de sa maison mère pour la maintenance. La complexification procédurale, programmatique et formelle au plan architectural, dans laquelle l'enceinte n'est qu'un élément parmi d'autres d'un pôle commercial et/ou d'habitat, est devenue un standard de l'aménagement des grands stades. L'articulation entre pouvoirs métropolitains émergents et firmes s'épanouissant dans les marchés de services urbains est désormais une norme de la fabrique de la ville. Visant le consommateur, il n'est pas sûr qu'elle soit transparente pour le citoyen et efficiente pour le contribuable.

Le PPP reconfigure la commande publique en période de disette budgétaire par 1) la délégation au privé de diverses fonctions de la maîtrise d'ouvrage, 2) la perte induite de l'exclusivité du pilotage de projet et complexification de sa gouvernance, et 3) la sophistication de la procédure concurrentielle intégrant à la fois solution technique, coût global et structure de gouvernance (Campagnac et Deffontaines, 2012, p. 49). Selon Campagnac et Deffontaines, le caractère intégré des entreprises de BTP obtenant la plupart des contrats facilite les collaborations entre constructeurs, en amont, et exploitants-mainteneurs, en aval, puisque tous sont issus du même groupe. En revanche, la nature oligopolistique de ce marché et les soupçons d'entente induits « viennent relativiser la promesse d'efficacité des PPP fondée pour partie sur des mécanismes de concurrence censés [favoriser] (…) des offres de meilleure qualité au moindre coût » (Campagnac et Deffontaines, 2012, p. 60). Regrettant le caractère partiel – car surtout centré sur l'évaluation du PPP comme outil de la commande publique – et partial des analyses et retours d'expériences (observable dans la controverse entre économistes tenants de l'orthodoxie libérale, favorables au PPP, et hétérodoxes), ils préconisent, dans une visée heuristique, de prêter davantage attention aux contextes locaux et sectoriels de mise en œuvre et de « dépasser l'analyse *input-output* (l'efficience économique de la production de l'équipement) et même celle des *outcomes* (l'efficacité du service) pour exercer une réflexion sur les *outfalls* (retombées plus larges) du recours aux PPP » (Campagnac et Deffontaines, 2012, p. 45).

Instrument protéiforme et amplement diffusé d'action publique, le PPP résulte d'un processus d'acculturation entre grands élus, managers territoriaux et acteurs oligopolistiques privés. Il favorise leur convergence autour de valeurs (performance, etc.), d'acception de la ville (vue comme une somme d'actifs capitalisables) et de pratiques partagées (position désormais dominante du *new public management* importé du monde de l'entreprise (Chappoz et Pupion, 2012) précipitant l'uniformisation des modes de gouvernement urbain en un modèle générique, le « capitalisme monopoliste d'agglomérations » (Vanier, 2010, p. 279). Dépolitisant en partie l'action publique, car l'expertise juridico-financière d'instruments aussi complexes que les PPP se trouve d'abord du côté des firmes, et profitant de « la marginalisation de la question de l'utilité socioéconomique des équipements, structuralement reléguée au second plan dans les opérations de PPP, car jugée indécente » (Campagnac et Deffontaines, 2012 , p. 75), ce modèle générique nourrit une tendance mondiale à donner un caractère spectaculaire aux équipements sportifs emblématiques (Bélanger, 2000). Dynamisé par l'appétit avec lequel les élus locaux se saisissent des pouvoirs hérités de la décentralisation, ce modèle exerce son empire sur la production et l'exploitation de l'urbain par voie de standardisation procédurale sous forme de PPP. Ces montages juridico-économiques favorisent des projets qui produisent une certaine standardisation des programmes et des formes architecturales par normalisation, privatisation et marchandisation de l'espace public urbain (Gasnier, 2006) à partir de quelques figures imposées dans le cas du grand stade : spectacularisation de l'espace urbain par un design architectural généralement audacieux ; gentrification (loges et *business seats* représentent en moyenne 12 % des sièges des stades du corpus contre seulement 3 % auparavant pour ceux ayant été rénovés ; respect de bonnes pratiques environnementales comme levier de légitimation et d'acceptation sociale (autonomie hydrique, tri des déchets, utilisation et/ou production d'énergies renouvelables, etc.) ; requalification ou extension du tissu urbain par les logements, équipements et services connexes aménagés pour la rentabilité socioéconomique d'ensemble de l'opération dont le stade n'est finalement qu'un élément ; contribution à l'urbanité par densification et diversification des pratiques locales de consommation du loisir. Mêmes instruments

procéduraux, mêmes programmes, mêmes formes architecturales : le grand stade contemporain semble le révélateur d'une figure émergente plus générale, celle de la ville standardisée.

Éléments de discussion et de conclusion

Le grand stade contemporain constitue un modèle urbain. En plein essor en France, il prend forme avant tout dans le partenariat public-privé. Tel un vêtement de haute couture dont on achète la griffe de son créateur, chaque enceinte est conçue par un architecte star (Portzamparc à la U Arena de Nanterre ; Wilmotte à l'Allianz Riviera de Nice ; Herzog & de Meuron au Matmut-Atlantique de Bordeaux) ou par un petit nombre d'agences françaises et étrangères réputées dans le design de stade (Populous, leader mondial, au Parc OL ; l'agence SCAU à Saint-Denis, Marseille et Le Havre ; Pierre Ferret aux stades de Lille et Lens ; etc.). Les prix décernés pour ces réalisations (Le Havre, Nice, etc.) permettent à leurs promoteurs de justifier a posteriori la qualité architecturale, urbanistique ou environnementale de stades dont certains indicateurs (médiocrité générale des taux de remplissage lors des matchs du club résident ; nombre de spectacles et d'évènements d'entreprise souvent très inférieur aux prévisions ; etc.) font douter de leur pertinence même.

Monumentalité de l'enceinte et de son parvis, habillage extérieur soigné, écran géant intérieur, sièges de couleurs astucieusement répartis pour un meilleur effet visuel et télévisuel, couverture partielle ou totale – rétractable ou non – selon une double perspective de confort et de qualité du spectacle, modularité ou encore multifonctionnalité constituent certains des standards architecturaux qui structurent ce modèle du grand stade, sous l'effet d'une standardisation procédurale ciblant moins le supporter engagé et populaire que le public familial aisé. Ce modèle du grand stade polarise l'espace du pouvoir local en constituant une plateforme relationnelle prisée des décideurs publics et privés qui y cultivent l'entre-soi dans le luxe, à l'écart de la foule anonyme, et y côtoient des joueurs starifiés.

En termes aménagistes, ce modèle privilégie le « macrolot », instrument de mise en œuvre des PPP très usité, qui permet de réunir en un seul programme une opération complexe impliquant plusieurs maîtres d'ouvrage et pilotée par l'un d'eux. À Marseille, la rénovation du stade s'est accompagnée de celle de ses abords en démolition-reconstruction : un écoquartier a été réalisé sur vingt hectares, labellisé depuis 2014 et doté de fonctions résidentielles, économiques et touristiques radicalement renouvelées. Sous forme de bâtiments d'une dizaine d'étages prennent place un pôle tertiaire de 12 000 m² encore partiellement vide (photographie ci-dessous), 700 logements visant la mixité sociale et intergénérationnelle (résidences pour étudiants et personnes âgées ; logements sociaux, intermédiaires et libres), une clinique privée et un complexe hôtelier deux et quatre étoiles totalisant près de 300 chambres, ainsi qu'un centre commercial de 22 000 m² quasi contigu au stade et composé d'enseignes d'un certain standing autour des Galeries

JOSÉ CHABOCHE, AVRIL 2017

Vue d'une partie du programme immobilier d'accompagnement de la rénovation du Stade Orange Vélodrome depuis son parvis

Lafayette. Engagée par CP de trente-cinq ans entre la Ville et Arema, groupement d'entreprises conduit par Bouygues pour un coût final ayant exagérément atteint 551 millions d'euros selon la Chambre régionale des comptes, cette opération – dont on retrouve les mêmes logiques (compétitivité et renouveau urbain) et ressorts (intrication des pouvoirs publics locaux et des grands marchands de services urbains) à Nice, Lille ou encore Saint-Denis – recèle certains des risques pointés par Lucan (2012) à propos du macrolot : déresponsabilisation de l'acteur public, gestion opaque due à l'entremêlement de programmes sous maîtrises d'ouvrage privées diverses, uniformisation du paysage urbain pour maximiser la rentabilité économique d'opérations d'ensemble standardisées et de grande envergure.

Le modèle du grand stade puise aussi sa substance dans certains macromodèles urbains en vogue. Ne serait-ce que par les noms commerciaux des enceintes, c'est une manifestation de la ville franchisée théorisée par Mangin (2004). La fabrique capitalistique de l'urbain est favorisée par l'action intégratrice des pouvoirs politiques locaux et, pour les partenaires privés en quête de placements financiers patrimoniaux dans des opérations urbaines complexes (Vanier, 2010), par la rassurante implication des banques d'investissement public (Caisse des dépôts au Groupama Stadium de Lyon, à l'Allianz Riviera de Nice ou encore au Stade Vélodrome ; Dexia à Lille). Ce modèle est aussi une expression de la « ville marketing » (*Urbanisme*, 2005) par les fonctions de représentation, de rayonnement et d'identification qu'exercent ces stades. Il procède également de la « ville évènement » (Fagnoni et Lageiste, 2009) et de la ville pensée pour les loisirs (Augustin, 2001 ; Martouzet et Miaux, 2014). Certaines enceintes avant-gardistes (Orange Vélodrome, Allianz Riviera, Groupama Stadium) s'affichent en déclinaisons de la « ville intelligente », dite *smart city*, en tant que « stades connectés » destinés à 1) enrichir « l'expérience spectateur » (paris sportifs en direct ; précommandes de produits de restauration ; visionnage du match sur second écran – smartphone – ; lunettes connectées donnant des informations en temps réel sur le jeu et les joueurs et permettant de communiquer avec les autres utilisateurs), et à 2) transformer chacun en ambassadeur des marques, en particulier celles accolant leur nom à celui du stade.

Dans cette dynamique de normalisation et de marchandisation de l'espace public privatisé, le modèle du grand stade constitue sans doute un archétype de la ville standardisée. C'est un objet complexe, polarisant les formes d'engagement supportériste les plus traditionnelles comme les pratiques consuméristes les plus actuelles. Visant la qualité, la multifonctionnalité, le confort d'accueil ou encore la connectivité aux fins de différenciation dans le métamarché des loisirs, ses occurrences procèdent d'une standardisation procédurale liée au soudain essor du PPP, laquelle provoque en retour une double standardisation programmatique et architecturale enchérissant le foncier. Rachetant petit à petit, sous forme de dispendieux loyers annuels, des infrastructures vouées à l'obsolescence à l'issue des contrats, les acteurs publics sont entrés, par ce mécanisme du PPP, dans une spirale inflationniste dont ils ne sortiront qu'en obligeant les majors de l'industrie du divertissement et du spectacle, les entreprises du sport professionnel en premier lieu, à financer elles-mêmes leur outil de production.

Références bibliographiques

Augustin J.-P., (2001), « La ville des loisirs », *Urbanisme*, n°319, pp. 54-57.

Augustin J.-P., Nicolle V., (2014), « Dix stades français pour l'Euro-foot 2016 », *Teoros*, vol. 33, n°1, pp. 41-50.

Baade R.A. et Dye R. F., (1990), « The Impact of Stadium and Professional Sports on Metropolitan Area Development », *Growth and Change*, vol. 21, n°2, pp. 1-14.

Bacqué M.-H., (1998), « Le Stade de France à Saint-Denis. Grands équipements et développement urbain », *Les Annales de la recherche urbaine*, n°79, pp. 126-133.

Bale J., (2001), *Sport, Space and the City*, Londres, Routledge.

Barget E., Gouguet J.-J., (2010), *Évènements sportifs : impacts économique et social*, Bruxelles, De Boeck.

Belanger A., (2000), « Sport Venues and the Spectacularization of Urban Spaces in North America », *International Review for Sociology of Sport*, vol. 35, n°3, pp. 378-397.

Besson E., (2008), *Accroître la compétitivité des clubs de football professionnel français*, Rapport présenté au Premier ministre par le secrétariat d'État chargé de la Prospective, de l'évaluation des politiques publiques, et du développement de l'économie numérique, Paris.

Campagnac E., Deffontaines G., (2012), « Une analyse socio-économique critique des PPP », *Revue d'économie industrielle*, n°140, pp. 45-79.

Chappoz Y., Pupion P.-C., (2012), « Le New Public Management », *Gestion et management public*, vol. 1/2, n°2, pp. 1-3.

Collerette P., (1997), « L'étude de cas au service de la recherche », *Recherche en soins infirmiers*, n°50, pp. 81-88.

CRC PACA, (2015), *Construction du grand stade de Nice (Nice PPP) – Rapport d'observations définitives*, [en ligne] www.ccomptes.fr/Publications/Publications/Construction-du-grand-stade-de-Nice-Nice-PPP-Rapport-d-observations-definitives

Fagnoni E., Lageiste J., (2009), *L'évènementiel et les villes touristiques*, Paris, Association des Géographes Français.

Friedman M.T., Andrews D.L., (2010), « The built sport spectacle and the opacity of democracy », *International Review for Sociology of Sport*, vol. 46, n°2, pp. 181-204.

Gasnier A., (2006), « Entre privatization des lieux publics et publicisation des lieux privés », *Urbanisme*, n°346, pp. 70-73.

Guibert C., (2011), « Le pouvoir des maires en question : la surface politique comme ressource politique », *Pouvoirs Locaux*, vol. 88, n°1, pp. 84-90.

Jones C., (2002), « The Stadium and Economic Development: Cardiff and the Millennium Stadium », *European Planning Studies*, vol. 10, n°2, pp. 819-829.

Lipovetsky G., (2006), *Le bonheur paradoxal. Essai sur la société d'hyperconsommation*, Paris, Gallimard.

Lucan J., (2012), *Où va la ville aujourd'hui ? Formes urbaines et mixités*, Paris, Éd. de la Villette.

Lussault M., (2007), *L'homme spatial. La construction sociale de l'espace humain*, Paris, Sciences Humaines.

Mangin D., (2004), *La ville franchisée. Formes et structures de la ville contemporaine*, Paris, Éd. de la Villette.

Mathiot C., (2007), « L'enjeu du stade », *Libération*, 3 décembre, [en ligne] www.liberation.fr/sports/2007/12/03/l-enjeu-du-stade_107703

Martouzet D., Miaux S., (2014), « A city made for leisure: Trends in development », *Society and Leisure*, vol. 37, n°1, pp. 1-17.

Merle S., Tabarly S., (2011), « Les grands stades et l'aménagement du territoire, deux études de cas », *Géoconfluences*, [en ligne] http://geoconfluences.ens-lyon.fr/doc/territ/FranceMut/FranceMutDoc16.htm

Paramio J.-C., Babatunde B. et Campos C., (2008), « From modern to postmodern: the development of football stadia in Europe », *Sports in Society: Cultures, Commerce, Media, Politics*, vol. 11, n°5, pp. 517-534.

Ramshaw G., Gammon S., Wuang W.-J., (2013), « Acquired pasts and the commodification of borrowed heritage: the case of the Bank of America Stadium tour heritage », *Journal of Sport & Tourism*, vol. 18, n°1, pp. 17-31.

Rey-Lefebvre I., (2012), « Les collectivités ne peuvent plus se passer des PPP », *Le Monde*, 23 janvier 2012.

Ritzer G., Stillman T., (2001), « The Postmodern Ballpark as a Leisure Setting: Enchantment and Simulate De-McDonaldization », *Leisure Sciences*, vol. 23, pp. 99-113.

Roux J.-M., (2010), « "Projet de Grand Stade" et aménagement du territoire », *Études Foncières*, n°148, pp. 8-11.

Séguin P., Valentin J.-L., (2008), *Grands Stades Euro 2016*, rapport de la commission « Grands Stades Euro 2016 » présenté au ministre des Sports, Paris.

Thornley A., (2002), « Urban regeneration and sports stadia », *European Planning Studies*, vol. 10, n°7, pp. 813-818.

Urbanisme, (2005), « La ville marketing », n°344, pp. 45-74.

Vanier M., (2010), « Acteurs publics, acteurs privés : dans quelles mains sont les villes en France ? » *La France, une géographie urbaine, in* L. Cailly et M. Vanier, Paris, Armand Colin, pp. 271-288.

Vinci Construction, (2016), « Le Parc OL : une belle réussite en équipe », [en ligne] www.Vinci-construction.fr/parc-olympique-lyonnais-belle-reussite-en-equipe

Biographie

JOSÉ CHABOCHE est maître de conférences en géographie, aménagement de l'espace et Staps au pôle Staps du Collegium Sciences et Technologies de l'université d'Orléans et membre du Cedete (EA 1210). Ses recherches portent sur les dimensions territoriales des activités physiques et sportives, en particulier sous l'angle des espaces, sites et équipements.
Il a notamment publié « Du territoire de projets à l'anti-projet de territoire. Aménagement d'un grand équipement sportif et construction de l'intercommunalité en agglomération intermédiaire », *Cahiers de Géographie du Québec*, vol. 60, n°171, 2016, pp. 455-475 ; et « Exploitation touristique des stades des métropoles d'accueil des Coupes du monde de football (1994-2014) : pratiques et modèles », *Teoros*, vol. 33, n°1, 2014, pp. 51-66.

jose.chaboche@univ-orleans.fr