



Coll. part.

## Interview

Patrick Bayeux est aujourd'hui consultant spécialisé en politique sportive locale et en équipement sportif. Associé au cabinet ISC, il réalise des missions d'assistance à maîtrise d'ouvrage sur des projets d'équipement sportif (stades de l'Euro : Lille, Nice, Nancy, Saint-Etienne, Bordeaux, Arenas Dunkerque, Villeurbanne, Orléans... ). En disponibilité d'une fonction de maître de conférences en gestion et droit du sport, il a enseigné dix ans à l'université de Toulouse après avoir occupé les fonctions de coordonnateur national de la filière sportive au Centre national de la fonction publique territoriale (CNFPT). Il est l'auteur de nombreuses publications sur les politiques sportives locales et assure la direction éditoriale des presses universitaires du sport ainsi que les fonctions de rédacteur en chef du mensuel et du site *Acteurs du sport*.

# Développement des contrats de partenariat, la spécificité sportive

**Les Cahiers – Les projets de grands stades se font de plus en plus via les contrats de partenariat (CP), pourquoi ?**

Patrick Bayeux – Pour la réalisation des stades de l'Euro 2016, les délais sont contraints. Or le CP permet de garantir des investissements importants sur un calendrier optimisé. Ensuite, il s'agit de limiter le coût pour la collectivité en valorisant des recettes annexes. Soulignons ici la spécificité sportive des CP. En effet, contrairement à d'autres équipements (prisons...), les grands équipements sportifs sont à même de générer des recettes par l'adjonction d'un programme immobilier ou par une exploitation multifonctionnelle de l'enceinte : organisation de concerts ou de spectacles sportifs, exploitation des salons en dehors des matches. Plus ces recettes annexes seront importantes, plus le loyer payé par la collectivité sera diminué.

**L. C. – Les CP semblent privilégiés à la concession. Quels en sont les avantages ?**

P. B. – La question centrale est celle du risque. Un grand stade est construit pour les besoins d'un club résident, même si d'autres activités peuvent s'y dérouler. Dans le cas d'une concession, le concessionnaire construit et exploite le stade, a priori à ses risques et périls, avec le club résident comme client. Dans les faits néanmoins, si le club n'est plus à même de payer le loyer, en cas de relégation par exemple ce qui est fréquent sur trente ans, le concessionnaire se retourne vers la collectivité qui, au final, paye pour le club. Dans le cas d'un CP, la collectivité garantit d'emblée le risque en cas de relégation.

**L. C. – L'avantage économique avancé pour justifier le recours au CP est-il réel ?**

P. B. – Le coût d'un stade sera plus important dans le cadre d'un CP que lors d'une procédure classique, puisque les taux d'emprunt accordés au privé sont plus élevés que ceux réservés aux collectivités. Mais l'intérêt du CP est de pousser l'opérateur à prendre des risques en dehors du périmètre de service public, sur les équipements et surfaces annexes qui généreront des recettes. L'important est de bien définir le périmètre de ce service public (matches, événements festifs à caractère populaire...) qui sera porté par la collectivité et qui donnera lieu au versement du loyer en direction de l'opérateur. Il s'agit de bien positionner le curseur dans

la négociation : plus le service public sera prédominant plus le loyer de la collectivité sera élevé puisque l'opérateur aura moins de latitude pour réaliser des recettes grâce aux activités annexes.

Ainsi, il ne s'agit pas de prôner systématiquement les partenariats public-privé (PPP), il faut avant tout vérifier que les conditions de création des recettes annexes peuvent être développées tout en conservant un équilibre avec le service public attendu.

**L. C. – L'élément clé de ces contrats est l'évaluation du risque, de quoi s'agit-il précisément ?**

P. B. – L'objectif est de transférer les risques vers l'entité la mieux à même de les gérer. Les risques sont de natures très diverses : juridique (dépassement de coût, projet non conforme, problème avec le permis de construire...), ou encore de maintenance et de fonctionnement (dégradation du stade, sous-fréquentation de l'équipement, etc.) La difficulté reste d'évaluer, sur la durée du partenariat (trente ans), des recettes générées notamment par le marché des loisirs culturels et sportifs, en évolution permanente. Peut-on dire aujourd'hui si la nouvelle génération de stade en CP, comme à Nice, Bordeaux ou Marseille va doper le marché du spectacle ? En réalité peu d'artistes sont en mesure de remplir des stades.

**L. C. – Les PPP demandent une lisibilité de la capacité financière des communes à long terme. Est-ce possible dans le contexte actuel ?**

P. B. – Certes, cela peut apparaître périlleux. Cependant, lorsqu'une collectivité est en maîtrise d'ouvrage publique, elle porte la dette générée par la construction de l'équipement. En outre, s'il est vrai que la collectivité emprunte à des taux plus avantageux dans le cadre d'un marché public, en contrepartie le CP lui permet de ne pas porter le risque de la construction et de la maintenance. Après, c'est un choix politique de porter le loyer ou la dette. Finalement, la question est plus de savoir si la collectivité considère l'équipement comme indispensable ou non.

Propos recueillis par Claire Peuvergne et Jean-Pierre Chauvel