



HAL
open science

Les partenariats public-privé dans le domaine du sport : Choix juridique ou choix politique ?

Jean-Christophe Lapouble

► To cite this version:

Jean-Christophe Lapouble. Les partenariats public-privé dans le domaine du sport : Choix juridique ou choix politique ?. Les cahiers de droit du sport, 2012. hal-03187075

HAL Id: hal-03187075

<https://hal.science/hal-03187075v1>

Submitted on 31 Mar 2021

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

Les partenariats public-privé dans le domaine du sport : Choix juridique ou choix politique ?

Jean-Christophe LAPOUBLE
Maître de conférences
Institut d'Etudes Politiques de Bordeaux

Le Partenariat Public-Privé (PPP) constitue une opération d'externalisation de prestations par une personne publique vers une personne privée. Les formes les plus anciennes sont les concessions ou la délégation de service public.

Il existe de nouvelles modalités s'inspirant de techniques anglo-saxonnes des « *Private Finance Initiative (PFI)* », le partenariat Public/Privé (PPP) a été créé par l'ordonnance n° 2004-559 du 17 juin 2004 sur les marchés publics et vise notamment à permettre la construction ou la transformation d'ouvrages et d'équipements publics, ce qui englobe bien évidemment les équipements sportifs.

Les fondements théoriques des IFP et des PPP se trouvent dans le mouvement de réforme du secteur public connu sous le nom de New Public Management. Comme le reconnaissent certains auteurs [Boukhaert, Pollitt, 1997] « *le développement des modèles de partenariat public-privé doit être considéré comme un des éléments de la propagation généralisée du New public management* »¹.

Cette imprégnation a maintenant atteint la France avec l'ordonnance du 17 juin 2004. Si l'origine le domaine sportif ne relevait pas des PPP, les différentes modifications apportées à l'ordonnance n°2004- 559 du 17 juin 2004 modifiée ont depuis permis le recours à cette formule pour des équipements sportifs.

Selon l'article 1 de l'ordonnance, le contrat de partenariat peut être défini comme le contrat administratif « *par lequel l'Etat ou un établissement public de l'Etat confie à un tiers, pour une période déterminée en fonction de la durée d'amortissement des investissements ou des modalités de financement retenues, une mission globale ayant pour objet la construction ou la transformation, l'entretien, la maintenance, l'exploitation ou la gestion d'ouvrages, d'équipements ou de biens immatériels nécessaires au service public, ainsi que tout ou partie de leur financement à l'exception de toute participation au capital.* »

La maîtrise d'ouvrage ainsi que la conception peuvent être assurée par le contractant.

Avant la modification par la loi n°2009-179 du 17 février 2009, la mission comprenait aussi l'intégralité du financement, ce qui n'est plus le cas.

¹ "The development of partnership models of public service provision must be seen as one element of the internationally pervasive spread of 'New Public Management'"

La loi du 28 juillet 2008 est venue apporter des précisions mais une partie de la loi a été déclaré contraire à la Constitution².

Le financement est supposé être assuré en grande partie par le partenaire privé mais la réalité peut se révéler tout autre.

On peut en simplifiant considérer que trois types de montages peuvent être utilisés dans ce cadre :

- la délégation de service public ;
- les montages locatifs
- le contrat de partenariat

C'est de cette dernière catégorie dont nous allons parler en matière sportive qui regrouperait à l'heure actuelle 45 projets [Localtis, 2011].

I) Une technique juridique complexe

L'ordonnance du 17 juin 2004 ayant été déférée au Conseil constitutionnel, ce dernier s'est livré à une sérieuse réserve d'interprétation. Dans sa décision n° 2003-473 DC du 26 juin 2003³, le Conseil constitutionnel a examiné l'habilitation délivrée par la loi au gouvernement de créer une nouvelle catégorie de contrats.

Le juge constitutionnel a apporté une importante réserve d'interprétation, marquant sa défiance envers les futurs contrats de partenariat : *« la généralisation de telles dérogations au droit commun de la commande publique ou de la domanialité publique serait susceptible de priver de garanties légales les exigences constitutionnelles inhérentes à l'égalité devant la commande publique, à la protection des propriétés publiques et au bon usage des deniers publics ; que, dans ces conditions, les ordonnances prises sur le fondement de l'article 6 de la loi déférée devront réserver de telles dérogations à des situations répondant à des motifs d'intérêt général tels que l'urgence qui s'attache, en raison de circonstances particulières ou locales, à rattraper un retard préjudiciable, ou bien à la nécessité de tenir compte des caractéristiques techniques, fonctionnelles ou économiques d'un équipement ou d'un service déterminé. (...) L'article 6 ne saurait être entendu comme permettant de déléguer à une personne privée l'exercice d'une mission de souveraineté ».*

Il ressort de la décision du Conseil constitutionnel que seuls l'urgence ou des contraintes techniques particulières peuvent entraîner le recours aux PPP.

On notera que dans le domaine du sport, l'urgence est toute relative. En effet, il faut se souvenir que les PPP ont été théorisés sur la base de la rapidité du secteur privé à fournir une offre en situation d'urgence alors que les procédures d'appels d'offres sont longues et complexes.

A) Les conditions de recours au PPP

² Déc. n°2008-567 DC du 24 juillet 2008.

³ Déc. n° 2003-473 DC, 26 juin 2003

Le contrat de partenariat est un contrat dérogatoire au regard des principes fondamentaux de la commande publique. Le recours à un tel contrat n'est possible que dans les trois hypothèses suivantes :

- L'urgence ;
- La complexité;
- Un bilan global favorable

1) La nécessité de l'urgence

La condition nécessaire pour utiliser ce type de partenariat est l'urgence ou la complexité du projet comme a pu le préciser le Conseil constitutionnel dans sa décision du 26 juin 2003.

Dans un arrêt du 29 octobre 2004 rendu à propos de l'ordonnance du 17 juin 2004, le Conseil d'Etat a donné une interprétation restrictive de l'urgence, il doit s'agir de « *ratrapper un retard particulièrement grave (...) affectant la réalisation d'équipements collectifs* »⁴.

La notion d'urgence, quant à elle, n'était pas définie par l'ordonnance de 2004. La loi du 28 juillet 2008 a précisé les choses, en s'inspirant de la décision du Conseil constitutionnel du 26 juin 2003. L'urgence peut, en particulier, résulter du constat d'un retard grave et préjudiciable en matière d'équipements publics, auquel la personne publique est incapable de remédier par les voies classiques de la commande publique. Par ailleurs, si une personne publique ne peut certainement pas invoquer utilement, au titre de l'urgence, une situation qui n'est que le fruit de carences manifestes de sa part ou le seul soucis «d'aller vite», une «situation imprévisible», c'est-à-dire un cas de force majeure, peut être constitutive d'une «urgence».

2) La complexité

Il s'agit d'un critère qui a pour origine, le droit communautaire. C'est la complexité, qui présentée comme le critère le plus caractéristique du recours aux PPP. Au niveau communautaire, le livre vert communautaire du 30 avril 2004⁵ prévoit que la complexité du projet puisse justifier des dérogations aux règles relatives aux marchés publics.

La notion de complexité est définie en des termes qui s'inspirent très directement des dispositions de la directive marchés relatives à la procédure de dialogue compétitif.

Cette complexité est définie par le juge constitutionnel comme « *la nécessité de tenir compte des caractéristiques techniques, fonctionnelles ou économiques d'un équipement ou d'un service déterminé* »⁶.

Il est ainsi précisé que « *Dans la mesure où le recours à des procédures ouvertes ou restreintes ne permettrait pas l'attribution de tels marchés, il convient de prévoir une procédure flexible qui sauvegarde à la fois la concurrence entre opérateurs économiques et le*

⁴ CE, 29 oct. 2004, Sueur et autres, n°269814, 271119, 271357, 271362

⁵ COM [2004] 327

⁶ Déc. n° 2003-473 DC, 26 juin 2003

besoin des pouvoirs adjudicateurs de discuter avec chaque candidat tous les aspect du marché.. ». Ce type de partenariat est considéré comme un marché public soumis comme tel à la directive n°2004/18/ CE du 31 mars 2004.

3) Le bilan favorable

C'est la loi du 28 juillet 2008 qui a ajouté une troisième hypothèse de recours au contrat de partenariat. Cet ajout vise à élargir les conditions de recours au contrat de partenariat,

Désormais, le recours au partenariat est autorisé si celui-ci présente un «*bilan favorable*».

Bien évidemment l'appréciation d'un bilan favorable ne relève pas de critères scientifiques mais bien d'une approche éminemment subjective.

La notion de bilan renvoie à une décision bien connue du Conseil d'Etat, rendue le 28 mai 1971⁷. Dans cette décision, le juge administratif saisi à propos d'une déclaration d'utilité publique pour un projet d'urbanisme de grande ampleur avait estimé que pour justifier le caractère d'utilité publique, il fallait établir un bilan coût-avantages dans les termes suivants : « *... une opération ne peut être légalement déclarée d'utilité publique que si les atteintes à la propriété privée, le coût financier et éventuellement les inconvénients d'ordre social qu'elle comporte ne sont pas excessifs eu égard à l'intérêt qu'elle présente* ».

Comme le reconnaît la doctrine la mieux autorisée [Long, Weil, Braibant, Delvolvé, 1999] : « *Les annulations prononcées par le juge administratif sur le fondement de la théorie du bilan coût-avantage, ont été relativement peu nombreuses* ». Et le plus souvent, il s'agissait de projets de portée limitée. Comme si au-delà d'une certaine importance, il existait un présupposé favorable....

Dans sa décision du 24 juillet 2008, le Conseil constitutionnel est venu préciser la notion de bilan, il faut qu' « *à l'issue d'une analyse approfondie des avantages et des inconvénients, le bilan du recours à un contrat de partenariat apparaît plus favorable que pour les autres contrats de la commande publique dans l'intérêt du bon emploi des deniers publics* »⁸.

Il convient de noter la notion de bon emploi des deniers publics.

B) Et le sport dans tout cela ?

Le recours aux PPP dans le domaine du sport, ne coule pas de source. L'origine des PPP reposant sur un besoin impérieux dans des domaines vitaux comme les hôpitaux, les écoles, les prisons ou les infrastructures de transport, le domaine sportif n'était pas concerné à l'origine. En effet, pour regrettable que cela puisse être l'absence de complexe sportif dans une collectivité ne saurait se situer au même degré d'urgence que l'absence d'école, d'hôpital

⁷ CE ass., 28 mai 1971 Ville Nouvelle Est.

⁸ Décision N° 2008-567 DC, 24 juillet 2008.

ou de route. Au demeurant, les affaires que connaît le PPP de l'hôpital Sud-Francilien n'incite pas à l'optimisme [Chambre régionale des comptes d'Ile de France, 2010].

Dans le domaine du sport, il apparaît que la condition d'urgence ne risque d'être jamais remplie, à moins d'imaginer que peu de temps avant l'ouverture d'une compétition mondiale se déroulant en France, les infrastructures prévues (pour des raisons diverses) ne soient plus utilisables. C'est donc au titre de la complexité d'un projet ou de son bilan favorable qu'il sera fait appel au PPP.

1) La complexité du projet

Grâce à un lobbying habile, le domaine des équipements sportifs est apparu comme un champ possible d'utilisation des PPP. Ainsi dans le rapport Besson [2008], il est établie une synthèse des avantages et des inconvénients des différentes formules envisagées pour la construction des stades (location, délégation de service public, concession de service public, bail emphytéotique administratif, PPP, financement privé) et au rang des inconvénients du PPP le risque financier est passé sous silence....Les seuls inconvénients annoncés sont ainsi résumés : « *la procédure de passation est complexe et la spécification du cahier des charges délicate ; les critères d'éligibilité créent une incertitude juridique* ». L'aspect financier figure au contraire dans les avantages : « *l'opérateur assure le financement du projet et la collectivité le rembourse selon un échéancier déterminé* ». Rien n'est dit sur le surcout à l'arrivée ! Et l'inconvénient qui est pointé est précisément celui de la complexité.....

C'est donc au titre de la complexité que le recours au PPP a pu être envisagé comme pour le stade de Nice.

2) Le bilan favorable

La détermination d'un bilan favorable en matière sportive peut relever d'une analyse complexe comme celle développée par la MaPPP ou bien d'un dogme. C'est dans cette logique que le rapport « Constantini » [2009] s'inscrit. En effet, afin de faire en sorte que des PPP soient conclus dans la construction de grandes salles alors même que les partenaires privés sont réticents, il est suggéré qu'une garantie d'emprunt par l'Etat soit attribuée en application de l'article 28 de la loi du 22 juillet 2009 pour les grandes salles qui seraient déclarées d'intérêt général....La contrepartie de cette garantie serait de mettre prioritairement à disposition ces équipements pour les fédérations sportives et les clubs résidents. Et cela sans que ces derniers soient en mesure de rémunérer cette occupation. En d'autres termes, la garantie de l'Etat servirait à couvrir l'insolvabilité des clubs.... [Cour des comptes, 2009 – Lapouble 2002-2010].

Le rapport Depierre [2010] qui vient d'être remis ne dit pas autre chose :

« *Comme l'a indiqué M. Noël de Saint-Pulgent, Président de la mission d'appui aux contrats de PPP, il s'agit d'un outil particulièrement adapté aux équipements sportifs* ».

Le nouveau président de la MaPPP confirme cette vision singulièrement optimiste [Baulinet, 2011].

On s'aperçoit alors du caractère politique de la décision de recourir à un PPP dans le domaine du sport. Les affirmations de la MaPPP dont c'est le rôle de vendre les PPP sont crues sur parole alors que le PPP n'a pas été conçu à l'origine pour les équipements sportifs. Le bilan est présupposé favorable.

Pourtant la mission Grands Stades Euro 2016 [Seguin, 2008] peu suspecte de réticences à l'égard de la construction d'équipements sportifs précisait ;

« *Quant au cas particulier du PPP, s'il a aujourd'hui, les faveurs de certains, il convient de rester prudent, tant il est difficile d'appréhender l'impact réel d'un « schéma tripartite »....* »

II) Un postulat difficile à démontrer

La communication sur les PPP a souvent mis en avant les avantages d'une telle formule sans bien évidemment s'attarder sur les risques et au premier rang d'entre eux, le risque financier qui est loin d'être négligeable. Ainsi dans un ouvrage consacré aux PPP et donc peu suspect de réticence à l'égard d'une telle solution, les auteurs n'hésitent pas à préciser [Lichère, Martor, Pedini, Thouvenot, 2006] « *Il faut garder à l'esprit que ces contrats permettent souvent un étalement de la dépense dans le temps mais que **leur coût final n'est pas neutre*** ».

A) Une présentation partielle et partielle des avantages des PPP

Il apparaît au fur et à mesure des investigations qu'il n'existe pas de critères absolus permettant de trancher en faveur des PPP. Simplement, pour les grands groupes de BTP ou les cabinets d'avocats anglo-saxons spécialisés dans ce type de montage cela représente un chiffre d'affaires potentiel intéressant.

1) Un soutien plus idéologique que juridique

La vision de la mission d'appui à la réalisation des contrats de partenariats est singulièrement optimiste [MaPPP, 2011] :

« *Les avantages de cette forme nouvelle de contrats sont multiples : l'accélération, par le préfinancement, de la réalisation des projets ; une innovation qui bénéficie à la collectivité par le dynamisme et la créativité du privé ; une approche en coût global ; une garantie de performance dans le temps ; une répartition du risque optimale entre secteur public et privé, chacun supportant les risques qu'il maîtrise le mieux. À ce titre, le contrat de partenariat vient compléter et enrichir la panoplie des outils de la commande publique en France* »

Pour la construction du Vélodrome de Saint-Quentin en Yvelines, le document de présentation co-signé par un des membres de la mission d'appui à la réalisation des contrats de partenariats, on peut lire [Briol, Nardi, 2010]:

« Dans cet esprit, les relations que la CASQY⁹ entretient avec le candidat retenu ont dépassé le statut purement contractuel, pour évoluer vers un véritable partenariat équilibré entre les deux parties.... ».

Il est à noter que l'un des avantages occultés des PPP, résidait dans le fait que pour les collectivités publiques, le fait de s'engager pour trente ans n'apparaissait pas comme une dette à long terme car il s'agissait de payer un loyer et non pas de rembourser un emprunt.

Or, cet avantage pour lequel la communication institutionnelle était pour le moins discrète vient de disparaître partiellement. En effet, un arrêté du 16 décembre 2010¹⁰ relatif à l'instruction budgétaire et comptable M 14 applicable aux communes et aux EPCI prévoit dans son 1er article qu'« à partir de la mise en service du bien objet du CPPP, le bien est intégré au compte 21 (immobilisations corporelles) approprié pour sa valeur totale correspondant au coût d'entrée chez le partenaire privé. ». Le même texte précise pour « la part investissement restant à payer », « la contrepartie est enregistrée par opérations d'ordre non budgétaire au compte 1675 », sous-partie du compte 16 « Emprunts et dettes ». En d'autres termes, le PPP est enfin assimilé à un endettement à partir du 1^{er} janvier 2011. Ce qui aura au moins, pour les contribuables, le mérite de la clarté.

2) Un choix contraint

Les conditions de complexité ou de bilan favorable doivent être entendues de manière stricte. Le juge administratif a une vision stricte du recours au marché de partenariat¹¹. Pourtant, il semblerait que cette vision stricte n'est pas partagée par tous les partenaires.

Dans l'avis de la MaPPP rendu sur le projet de Grand Stade à Nice [MaPPP, 2009], l'analyse développée fait apparaître un avantage très net au recours au PPP sur le plan financier mais « l'absence d'une valorisation des risques dans ces domaines est cependant regrettable car elle aurait permis d'approcher avec plus de précision le coût complet du projet ». En d'autres termes, le recours au PPP est moins onéreux car le facteur risque n'a pas été pris en compte. Or, on sait que la défaillance d'un club de football ne relève pas d'une hypothèse farfelue... Si le club ne peut plus assumer les loyers, ce sera donc à la collectivité de se substituer à lui.

B) Le retard français

En fait, le recours aux PPP repose sur l'idée qu'il existe un retard français en termes de grands équipements sportifs et qu'il faut donc le combler. Bien évidemment un tel constat mérite d'abord d'être nuancé dans la mesure où l'on doit aussi se poser la question de la rentabilité de tels équipements qui ne servent, en configuration sportive que 20 à 25 fois par an. En fait, le retard français porte non pas sur les équipements mais sur le retour d'expérience des expériences anglo-saxonnes....

⁹ Communauté d'agglomération de Saint-Quentin en Yvelines.

¹⁰ JORF, 23 décembre 2010 page 22568.

¹¹ CE, 8 juill. 2005, n° 268610, Communauté d'agglomération Moulins : Juris-Data n° 2005-068648 ; Contrats-Marchés publ. 2005, comm. 241, note W. Zimmer

1) Un aveuglement coupable

Ce n'est pas la première fois que l'on met la charrue avant les bœufs. Pourtant même si le char de l'Etat est coutumier de ce genre de pratique, cela demeure choquant.

Il devient préoccupant que les mêmes causes produisant les mêmes effets, on fasse encore référence aux avantages des PPP sans que la question des inconvénients soit abordés.

Or en la matière, le stade de France accumule les exemples de ce qui ne faut pas faire.

La signature d'un contrat mal ficelé en urgence et le paiement de compensation à l'exploitant.

Certes, le contrat du Stade de France n'est pas un contrat de partenariat mais une concession de service public supposée être moins défavorable à l'administration [Cours des comptes, 2000]. En effet, dans la concession une partie significative du risque est assurée par le concessionnaire.

Or dans le Stade de France, l'Etat a accepté de payer une indemnité du fait de l'absence d'équipe résidente [Cour des comptes, 2000]. Or cette indemnité d'un montant minimum de 5 millions d'euros par an s'apparente au loyer que doit verser une collectivité pour la construction d'un stade en PPP alors même que l'occupant principal est un club.

Le montage de la concession du Stade de France était tellement bancal qu'à l'occasion d'une question prioritaire de constitutionnalité, le Conseil constitutionnel a annulé la loi qui validait le montage déclaré irrégulier par le juge constitutionnel :

« Considérant que, si le législateur peut modifier rétroactivement une règle de droit ou valider un acte administratif ou de droit privé, c'est à la condition de poursuivre un but d'intérêt général suffisant et de respecter tant les décisions de justice ayant force de chose jugée que le principe de non-rétroactivité des peines et des sanctions ; qu'en outre, l'acte modifié ou validé ne doit méconnaître aucune règle, ni aucun principe de valeur constitutionnelle, sauf à ce que le but d'intérêt général visé soit lui-même de valeur constitutionnelle ; qu'enfin, la portée de la modification ou de la validation doit être strictement définie »¹².

En effet, le juge constitutionnel a considéré que le motif sportif ne constituait pas *per se*, un motif de valeur constitutionnelle.

Ainsi donc, on ne saurait modifier l'ordonnancement juridique au nom du bienfait des compétitions internationales sportives.

Le respect de la chose jugée constitue un fondement de notre démocratie et on ne voit pas bien pourquoi, pour d'obscurs motifs politiques et autres, il faudrait piétiner les décisions de justice au motif d'un intérêt général sportif qui s'apparente plus souvent à un dogme qu'à une réalité.

Rappelons que le PPP comporte un risque pour les finances locales car une collectivité s'engage pour 30 années en moyenne sans que le contribuable y voie le danger car on lui aura expliqué que le PPP coûte moins cher.....

¹² Décision n° 2010-100 QPC du 11 février 2011

Il convient de rappeler l'article 13 de la Déclaration des Droits de l'Homme et du Citoyen du 26 août 1789 ainsi rédigé

« Pour l'entretien de la force publique, et pour les dépenses d'administration, une contribution commune est indispensable : elle doit être également répartie entre tous les citoyens, en raison de leurs facultés ».

Un PPP qui tourne mal engage les finances publiques sans que pour autant, le projet ait été présenté comme un investissement, même si depuis le 1^{er} janvier de cette année, il doit être comptabilisé comme tel.

La Cour des Comptes avait perçu le danger dès 2008 [Cour des comptes, 2008]:

« De manière générale, cette opération pose la question des conséquences budgétaires et financières des opérations de partenariat public-privé notamment dans le cas des autorisations d'occupation temporaire du domaine public. Cette formule apparaît inopportune s'agissant d'un service public non marchand puisqu'en l'absence de recettes elle fait entièrement reposer sur les finances de l'Etat une charge disproportionnée au regard de l'allègement de la charge budgétaire immédiate qu'elle permet sur le montant du déficit comme sur celui de la dette publique.

La Cour invite à une réflexion approfondie sur l'intérêt réel de ces formules innovantes qui n'offrent d'avantages qu'à court terme et s'avèrent finalement onéreuses à moyen et long termes. »

Malheureusement pour les finances publiques, la loi n°2011-617 du 1^{er} juin 2011 relative à l'organisation du Championnat d'Europe de football de l'UEFA en 2016¹³ vient de permettre le versement des subventions publiques dans le cadre des BEA destinés à la construction des stades et d'autoriser le recours à l'arbitrage..... Certes, il ne s'agit pas de PPP stricto sensu au sens de l'ordonnance mais il s'agit bien de garantir des subsides publics à des partenaires privés pour des stades qui seront construits sans utiliser les PPP. En d'autres termes, c'est bien un critère politique qui a prévalu au nom d'une urgence plus provoquée que réelle.

2) Le manque de comparaison internationale

La lecture de du bilan ce qui s'est passé à l'étranger et notamment au Canada, montre si besoin était qu'en matière sportive, le PPP ne constitue pas une solution miracle. L'expérience canadienne présente l'intérêt d'être ancienne et d'avoir adhéré sans réserve à l'idéologie du PPP y compris en matière sportive. De surcroît, la réforme de l'administration fédérale menée au Canada à partir du milieu des années 90 était clairement inspirée de principes libéraux qui ont présidé à la naissance des « *Private Finance Initiative* » [Hussel, Beresford, 2009].

Ainsi la Ville de Vancouver a démontré les avantages du financement public par rapport au financement privé au début de 2009 lorsqu'elle a renégocié le financement de son village olympique à des taux beaucoup moins élevés que ceux qu'avait obtenus l'entrepreneur privé qui ne pouvait plus faire face à ses obligations [Hussel, Beresford, 2009].

La ville de Cranbrook, en Colombie-Britannique, a dû abandonner un PPP pour la construction d'un nouveau complexe récréatif parce que le partenaire privé avait sous-estimé ses coûts d'exploitation et surestimé ses revenus., ce qui a entraîné une augmentation massive de l'endettement [Vining, Boardman, 2008] L'ouverture de l'installation s'est avérée plus difficile que prévu et a nécessité près de trois ans pour négocier la résiliation du contrat [Bryan, 2007]

À Halifax, ce sont les honoraires d'experts-conseils associés à la préparation d'un partenariat pour un complexe de quatre patinoires qui se sont élevés à 128 640 dollars canadiens [Dunphy, 2009].

Au Canada, le projet de complexe multifonctionnel de Québec destiné à remplacer le Colisée où évolue les Nordiques, équipe qui évolue en NHL n'est pas éligible à une aide fédérale par la société d'Etat PPP Canada car les aides ne s'appliquent pas aux installations sportives utilisées « principalement » par les athlètes professionnels.

« Tout compte fait, la recherche indique que les PPP peuvent comporter de sérieux désavantages pour l'intérêt public. L'argent emprunté par le secteur privé coûte plus cher que l'argent emprunté par les gouvernements et c'est le public qui écope de la facture. En plus des considérations de coût, les PPP présentent d'importants problèmes de transparence et de surveillance gouvernementale » [Hussel, Beresford, 2009].

L'effet de mode du nouveau contrat de partenariat aurait dû conduire à s'interroger. Le fait de copier sur le système anglo-saxon alors même qu'il existait déjà des moyens anciens d'associer le public au privé doit conduire à être prudent dans l'analyse de ce qui relève plus d'un dogme que d'une formule véritablement utiles aux collectivités publiques. L'expérience a montré que lorsque le secteur privé est incapable de gérer un risque (comme le risque financier ou le risque d'utilisateur), le secteur public est obligé d'agir et de venir en aide au secteur privé [Corner, 2006]. Donc ce n'est pas le secteur privé qui prend le risque, mais bien le secteur public, simplement la complexité du montage ne fait pas apparaître clairement un tel risque. C'est peut-être à ce niveau que réside le savoir faire privé....

Ainsi matière d'équipements sportifs, l'urgence a ses raisons que la raison ignore !

Bibliographie :

- Besson E.[2008], Accroître la compétitivité des clubs de football professionnels, Rapport au Premier ministre.
- Baulinet C. [2011], Localtis, colloque du 7 juin 2011 à l'Assemblée nationale : <http://www.localtis.info/cs/ContentServer?pagename=Localtis/LOCActu/ArticleActua&cid=1250261940723&cid=1250261938570>
- Boukhaert G., Pollitt C [2000] *Public Management Reform: A Comparative Analysis*, Oxford: Oxford University Press, 2000

- Briol M. , Nardi T. [2010], Comment nouer une relation fructueuse de partenariat ? L'exemple novateur du vélodrome de Saint-Quentin en Yvelines.
- Bryan, B. [2007] "City of Cranbrook Takes Over Rec Plex at Last," *Daily Bulletin*, 1 March 2007.
- Constantini, D. [2010] Arenas 2015, Rapport de la Commission Grandes Salles.
- Corner D. [2006], The United Kingdom Private Finance Initiative: The Challenge of Allocating Risk. *OECD Journal on Budgeting*, 5(3), pp. 37-55.
- Chambre régionale des comptes d'Ile de France [2010], Lettre d'observation définitive du 13 septembre 2010, Centre hospitalier Sud-Francilien.
- Cour des Comptes, Rapport annuel [2000, 2008], Rapport public thématique, Les collectivités territoriales et les clubs sportifs professionnels, [2009].
- Depierre [2010] Assemblée nationale, n°2711, rapport d'information.
- Dunphy P. [2009] Community Development, Halifax Regional Municipality, "Information Report".
- Fussell H. Beresford C. [2009], Les partenariats public-privé, Comprendre le défi, Columbia Institute, Centre for civic governance, deuxième édition.
- Lapouble J.C [2002] Les chambres régionales des comptes et le contrôle des clubs sportifs, *AJDA*, p. 1260-1266- [2010] Les chambres régionales des comptes et les clubs sportifs professionnels, *Cahiers de droit du sport*, n°18, pp. 11-22.
- Lichère F. , Marto B., Pedini G. , Thouvenot S. [2006], Pratique des partenariats public-privé, Coll. Collectivités territoriales, Litec.
- Localtis, colloque du 7 juin 2011 à l'Assemblée nationale : <http://www.localtis.info/cs/ContentServer?pagename=Localtis/LOCActu/ArticleActua&lite&jid=1250261940723&cid=1250261938570>
- Long M. , Veil P. , Braibant G. , Devolvé P. , Genevois B. [2009], Les grands arrêts de la jurisprudence administrative, Dalloz 17ème édition.
- MaPPP : Mission d'appui des partenariats public-privé [2011] <http://www.ppp.bercy.gouv.fr/> - Avis n°2009-22 sur le projet de Grand Stade à Nice
- Seguin P. [2008] Rapport de la Commission Grands Stades 2016
- Vining A. Boardman A. [2008], Public-Private Partnerships in Canada, *Canada Public Administration*, pp. 9-44.