

Le Stade olympique comme vecteur de développement urbain

Par Romain Roul¹
Sylvain Lefebvre²

Document Chaire Ivanhoé Cambridge 02-2012

Document 07-2012

CHAIRE Ivanhoé Cambridge
d'immobilier
ESG UQÀM

<http://www.ivanhoecambridge.uqam.ca/>

1- Romain Roul, Professeur, Département d'études en loisir, culture et tourisme, Université du Québec à Trois-Rivières romain.roult@uqtr.ca

2- Sylvain Lefebvre Département de géographie, Université du Québec à Montréal, lefebvre.sylvain@uqam.ca

N.B. : Les documents de travail sont des prépublications à diffusion restreinte pour fin d'information et de discussion. Ils n'ont pas fait l'objet de travaux d'édition ou d'arbitrage et ne devraient pas être cités ou reproduits sans l'autorisation écrite du/des auteur-e-s. Les commentaires et suggestions sont bienvenus, et devraient être adressés à/aux auteur-e-s.

Pour consulter les documents de travail du VDR-ESG, visitez notre site internet: <http://www.esg.uqam.ca/recherche/document/>



Le Stade olympique comme vecteur de développement urbain

Résumé

Les Jeux Olympiques d'été (J.O.) sont désormais un projet urbain extrêmement complexe et dispendieux pour les villes hôtes. On observe que la problématique de reconversion du stade olympique est récurrente puisque cette infrastructure nécessite des financements colossaux pour sa construction et sa gestion. Cette réflexion, appuyée par des cas olympiques d'étude précis (Montréal 1976, Barcelone 1992 et Sydney 2000), nous permet de tenter de démontrer que l'élaboration dans la phase pré-olympique, pour la planification de l'aménagement du Stade olympique, de stratégies urbanistiques, financières et gestionnaires flexibles, adaptées à la trame urbaine métropolitaine et renouvelées dans le contexte post-olympique facilite la reconversion de cet équipement.

Mots-clés

Jeux Olympiques d'été, Stade olympique, Développement urbain, Montréal, Barcelone, Sydney

1. Introduction

Plusieurs études récentes (Liao et Pitts, 2009; Gold et Gold, 2007; Horne et Manzenreiter, 2006) démontrent que la tenue des Jeux Olympiques (J.O.) est utilisée entre autres pour régénérer et reconvertir des quartiers entiers. Dans le cadre analytique des J.O. d'été qui nous intéresse ici, on constate que depuis la professionnalisation de cet événement (Munich, 1972) ses impacts sur les territoires hôtes ont augmenté de manière significative, en lien notamment avec les exigences organisationnelles accrues du Comité International Olympique (CIO), des Fédérations Internationales (FI) et des médias internationaux. Ces multiples obligations d'organisation conduisent les instances municipales responsables à planifier à long terme (10 à 30 ans) ces réalisations urbaines de manière à tenter de les rentabiliser ou tout du moins pour les reconvertir avec succès parfois. Suite à l'extravagance structurelle, architecturale et financière des derniers Jeux de Pékin (2008), et à l'instar de la dette occasionnée par les J.O. de Montréal (1976), il semble pertinent de comprendre comment ces infrastructures d'accueil, et en particulier le stade olympique, sont planifiées et reconverties dans un environnement urbain rarement adapté. Malgré certaines mesures de planification, mises en place et justifiées par les responsables de ces projets pour encadrer et légitimer ces mégaprojets, il est intéressant de remarquer qu'un très faible pourcentage de ces stades sont véritablement utilisés après les J.O. et ne deviennent pas des « éléphants blancs » (Gold et Gold, 2007). Il convient donc de savoir quelles sont les raisons qui expliquent ces échecs post-olympiques et quelles sont les causes du succès de certains stades. Cette lecture urbaine olympique n'est toutefois pas exclusive, dans le sens où l'analyse portée sur l'objet « stade olympique » se réfère plus globalement à la problématique de la rentabilité et de l'intégration urbaine des nouveaux grands stades.

Pour comprendre ces différences de reconversion et pour en tirer une analyse globale, ceci nous amène à répondre à trois questions fondamentales. Premièrement, comment l'aménagement et la réutilisation du Stade olympique sont planifiés dans les phases pré et post olympiques? Deuxièmement, pourquoi certains stades réussissent-ils mieux leur reconversion que d'autres? Enfin, troisièmement, peut-on distinguer et énoncer certains éléments urbains, récréotouristiques, financiers et gestionnaires permettant de reconvertir adéquatement ces stades dans la phase post-olympique? Par ce questionnement de recherche, il sera donc possible de distinguer les divers critères qui facilitent, en principe, la reconversion et la réutilisation de ces édifices. Notre travail, issu d'une réflexion doctorale plus globale, se divise de fait en trois parties (Roult, 2011). Tout d'abord, nous reviendrons sur les principaux écrits traitant de cette problématique olympique dans un cadre urbain, et en particulier ceux qui abordent la reconversion des héritages olympiques. Puis, nous exposerons notre méthodologie afin de pouvoir par la suite énoncer les trois études de cas à la base de notre réflexion analytique (Montréal, Barcelone et Sydney). Finalement, nous présenterons une synthèse analytique de nos résultats de recherche exposant notre recension globale

des « objectifs », « sous-objectifs » et « critères » à prendre en compte pour expliquer la réussite ou l'échec de planification et de reconversion des Stades olympiques de nos trois cas d'études.

2. Cadre conceptuel et méthodologie de travail

2.1 Jeux Olympiques d'été, régénération urbaine et évolution des impacts urbains

Dans cette optique de régénération urbaine, une des solutions avancée depuis notamment les années 70 par plusieurs acteurs, professionnels et scientifiques, a été celle d'utiliser des éléments récréatifs et culturels pour régénérer des territoires en déprise (Gold et Gold, 2011; Roullet et Lefebvre, 2010). Dans ce cadre analytique, les Jeux Olympiques d'été notamment se placent comme un élément constituant ce système où par le biais de différentes réalisations urbaines, qu'elles soient bâties ou naturelles, cette manifestation devient un vecteur à moyen et long termes de régénération de la ville ou du moins de certaines parties (Ahlfeldt et Maanning, 2010; Davies, 2010 ; Augustin et Gillon, 2004). Selon Coaffee (2007), ces dernières années la relation entre le sport et les stratégies de régénération urbaine se sont largement développées au sein des appareils politiques locaux et nationaux. Ceci est principalement lié aux avantages économiques et sociaux perçus et associés à l'organisation de méga-événements festifs et au développement des équipements d'accueil connexes.

Ainsi ces nouvelles stratégies urbaines, liant le sport et l'événementiel à la ville, ont conduit indéniablement à l'élaboration de nouveaux agendas politiques et d'aménagement du territoire dans lesquels des mesures de reconversion économique et de revitalisation urbaine et durable sont de plus en plus présentes (Coaffee, 2007, p. 150). De son côté, Chaline (2007) évoque le fait que « la détermination et les investissements des pouvoirs publics passent à une vitesse supérieure, lorsqu'il s'agit d'organiser un événement médiatique de portée exceptionnelle, tels des Jeux Olympiques. Dès lors, l'exigence de nombreux nouveaux équipements peut devenir le moteur de grandes opérations de régénération urbaine. » (Chaline, 2007, p. 28). Liao et Pitts (2009) indiquent que les impacts et autres transformations des J.O. sur les territoires hôtes se reflètent à différents niveaux géographiques :

- À des échelles régionales et internationales où on observe des répercussions sur le réchauffement climatique et l'épuisement de diverses ressources naturelles notamment;
- À des échelles urbaines, il est possible de constater que les Jeux Olympiques peuvent conduire à une restructuration de la forme urbaine, à une amélioration des systèmes de transports privés et publics et à une réorganisation des fonctionnalités des quartiers centraux et périphériques et des densités urbaines ;
- À des échelles locales, ces méga-événements peuvent transformer la forme physique de divers quartiers (grille de rue, formes des façades, configuration des espaces verts, etc.) mais également modifier les ambiances et autres logiques commerciales de ces territoires (Liao et Pitts, 2009, p. 91).

Au-delà de ces niveaux d'impacts géographiques des J.O., l'intégration de ces grands projets dans les tissus urbains diffère selon les cas olympiques. Plusieurs auteurs distinguent dans l'histoire des Jeux différents modèles d'implantation de ces équipements olympiques (Liao et Pitts, 2009 ; Lefebvre et Roul, 2008; Preuss, 2004, Essex et Chalkley, 1999). Ce sont toutefois Pitts et Liao (2006) qui offrent l'analyse la plus exhaustive et la plus récente sur cette problématique, en faisant notamment des liens analytiques directs avec les concepts de planification territoriale et de régénération urbaine. Selon eux, six modèles d'analyse existent pour définir l'intégration des sites olympiques dans les villes hôtes, tels que présentés dans la Figure 1.

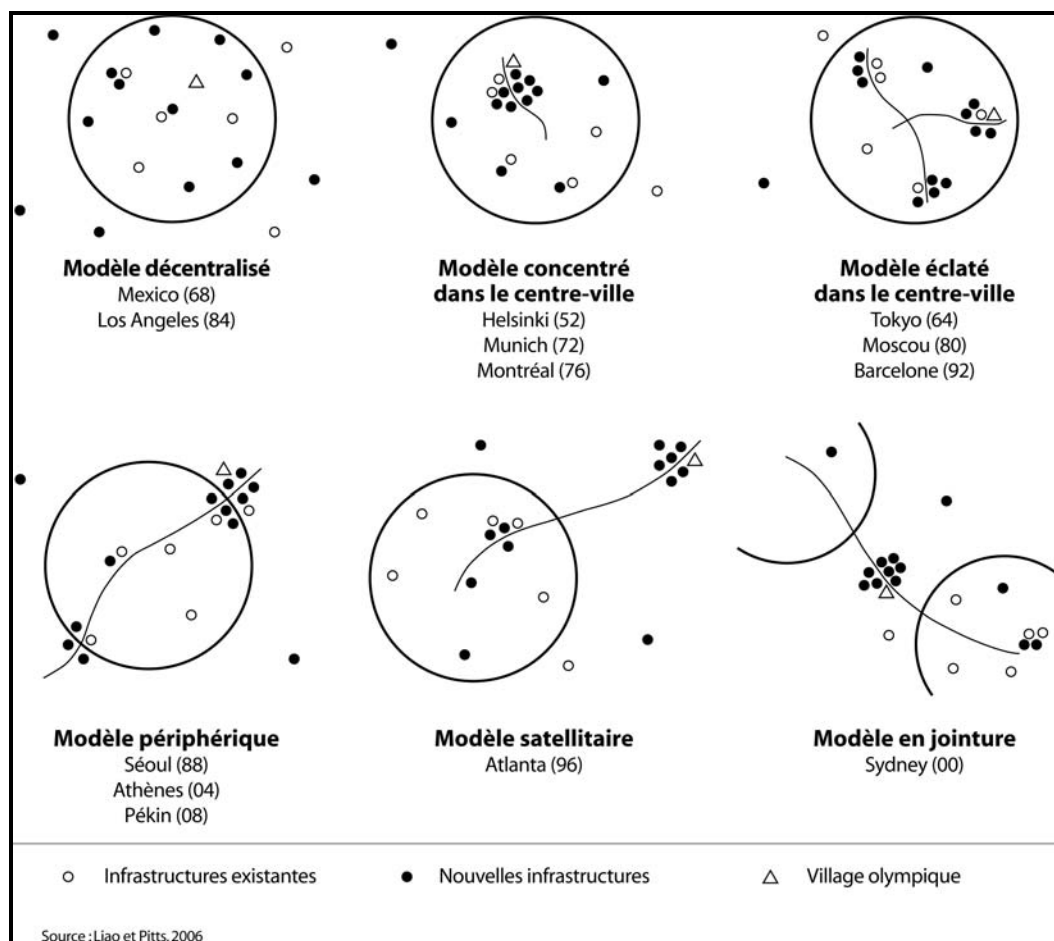


Figure 1 : Modèles d'analyse sur l'intégration spatiale des sites olympiques dans certaines villes hôtes

Coaffee (2007) ainsi que Essex et Chalkley (1999) notamment indiquent parallèlement que l'évolution des impacts urbains post-olympiques peut se découper par phases historiques. Nous avons choisi de présenter ces découpages temporels via un schéma synthétique (Figure 2).

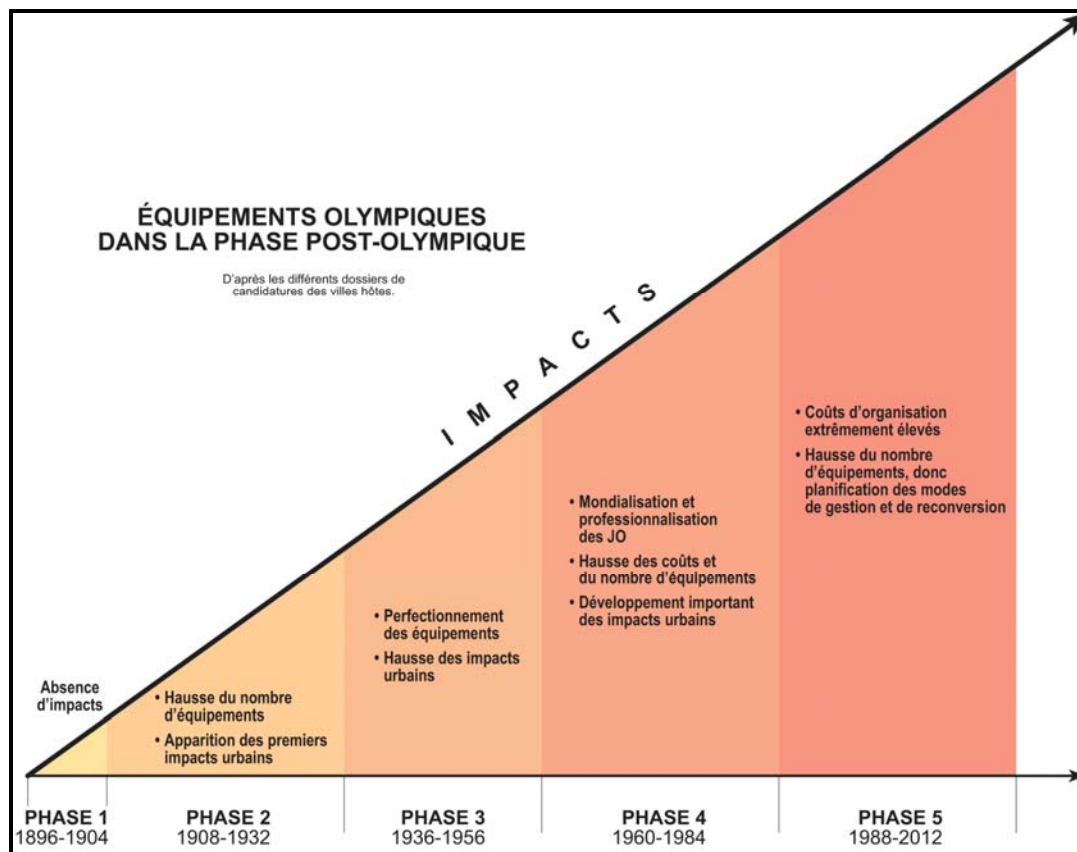


Figure 2 : Évolution des impacts urbains structurels des Jeux Olympiques d'été depuis 1896

Il est intéressant de constater que les échecs financiers de certains J.O. de la phase 4 (1960-1984), tels que ceux de Montréal en 1976, et l'explosion des coûts d'organisation de ces olympiades ont contraint le Mouvement Olympique à limiter la taille de ces compétitions (10 000 athlètes maximum) de manière à permettre en principe à un plus grand nombre de villes de pouvoir présenter leurs candidatures pour l'organisation des J.O.. Cette cinquième phase s'insère véritablement dans des logiques de mondialisation du fait olympique, et est liée à un phénomène de métropolisation de l'organisation de cet événement. Au niveau structurel, les équipements nécessaires sont passés au nombre de 20 pour les sites sportifs, et autant voire plus pour l'hébergement et la logistique. Par conséquent leurs coûts ont largement augmenté (plusieurs centaines de millions d'euros), engendrés également par des exigences techniques et architecturales de plus en plus pointues. Il est donc clair désormais que les comités organisateurs, aidés par les instances olympiques, doivent concevoir des projets urbains capables d'intégrer ces nombreuses infrastructures dans un environnement post-olympique. De ce fait plusieurs villes hôtes, à l'instar de Barcelone (1992) et de Sydney (2000), tentent d'utiliser l'organisation des JO comme effet « levier » pour reconvertir, régénérer et doter certains espaces métropolitains de nouvelles infrastructures de transport et de

communications notamment, susceptibles d'affirmer encore davantage ces territoires à l'échelle internationale.

2.2 Stade et environnement urbain

Selon Searle :

“Nearly all academic analysis of cities and stadium development has been of US cases. The US context involving national sporting leagues with big crowds at each game, and team franchises which are mobile between cities, is distinctive. Nevertheless, the US experience has general lessons for the analysis of cities and stadiums in Europe and other developed regions.”
(2002, p. 846).

Dans le domaine du sport professionnel, la principale raison avancée pour obtenir des fonds publics pour l'aménagement des stades est que ces derniers génèrent un développement économique pour les espaces d'accueil. Cependant, très peu d'études scientifiques réussissent à démontrer cette affirmation. Ces recherches mettent plutôt en lumière le fait que la plupart des avantages fiscaux concédés par ces villes vont directement aux propriétaires de ces stades et de ces franchises (Lefebvre et Roult, 2008). Différents auteurs indiquent par ailleurs que ces aides publiques nuisent ou tout au moins n'ont pas les effets escomptés pour ces villes (Bennett et Spirou, 2006). Ces subventions sont détournées de leur mission originelle, en l'occurrence celle de développer le bien public, au profit d'entreprises privées (Santo, 2007). Gratton, Shibli et Coleman rejoignent cette idée en la précisant néanmoins sur le fait que “Investment in sporting infrastructure in cities over the past 20 years was not primarily aimed at getting the local community involved in sport, but was instead aimed at attracting tourists, encouraging inward investment and changing the image of the city” (2005, p. 985). Au sujet de la gouvernance et de la planification de ces stades, Thornley (2002) ajoute qu'il existe des différences entre le continent Nord-américain et le reste du monde:

- *“In North America city politicians are at the forefront of promoting stadia development, and major financial and time commitments are made by cities to find the land, build the stadia, and provide incentives and subsidies to private sector businesses that occupy the facility.”* (2002, p. 817).
- *“As cities in the rest of the world also take a more entrepreneurial approach one might expect that they will also become more involved in such developments, particularly through hosting mega-events.”* (2002, p. 817).

Même si des différences existent entre les modèles de financement et d'aménagement des stades nord-américains et européens, il n'en reste pas moins que la majorité des stades construits ces 20 dernières années l'ont été dans une optique de revitalisation des territoires d'accueil. Pour Paramio, Buraimo et Campos (2008), qui ont effectué une recherche exhaustive sur les stades de soccer en Europe, la différence se situe principalement dans la conception et la commercialisation des stades. Selon eux, après trois générations de stades modernes (fin XIX^e siècle-1920; 1920-1950; 1950-1990), nous sommes entrés dans l'ère du stade post-moderne qui n'est plus seulement configuré pour accueillir des événements sportifs. Ces œuvres architecturales sont désormais dédiées à tous les types de manifestations sportives et culturelles, puisque

“The high cost [...] of buildings of new ones [...] have forced managers to explore alternative strategies for maximizing revenues from their stadia. [...] Postmodern stadia are now expected to draw large audiences and revenue from other sports events, political activities, leisure events, family shows and business activities on non-match days.” (Paramio, Buraimo et Campos, 2008, p. 528).

Ces stades offrent également tout un ensemble d'aménités d'accueil autour et dans le stade (commerces, loges corporatives, restaurants, bars, espaces pour enfants, etc.) faisant passer ces événements au titre de véritables spectacles urbains. De plus, “contemporary stadia have also acquired a renovated profile iconic buildings [...] as a central part in the regeneration of European cities [...] or as tourist destinations [...] after recreating unique old and new experiences and services to cater to wider audiences.” (Paramio, Buraimo et Campos, 2008, p. 527)

Thornley (2002) défend également cette idée, puisque selon lui le stade est devenu un élément de marketing urbain. Il ne faut plus l'envisager comme un simple lieu d'accueil de compétitions sportives mais plutôt comme un marqueur urbain faisant partie du processus de « branding » des villes. Selon lui, les logiques d'implantation d'un stade sont essentielles pour comprendre les stratégies de régénération urbaine sous-jacentes. “Three possible scenarios can be identified concerning the location of a new stadium – city centre, edge city and deprived neighbourhood – with different implications” (Thornley, 2002, p. 815). La localisation dans le centre-ville offre la possibilité de renforcer le secteur touristique et l'image festive de la ville tout en développant les diverses aménités d'accueil déjà existantes. L'implantation du stade en périphérie peut par contre devenir le levier de développement de toute une zone commerciale et économique en améliorant entre autres l'image, les voies de communication et la valeur foncière de ce territoire. Enfin, la construction d'un stade dans un espace en déprise peut devenir un véritable catalyseur urbain susceptible de changer l'image mais surtout l'orientation fonctionnelle de ce territoire,

particulièrement si cet aménagement est jumelé à d'autres interventions urbanistiques (implantations de commerces, d'espaces à bureaux, etc.).

Garcia (2007) ajoute également que le stade, dans le contexte des Jeux, est devenu l'écrin de cet événement. L'audace architecturale, la technicité de l'édifice, la renommée de ses concepteurs sont désormais des éléments tout autant considérés que l'organisation même de la manifestation. Si ce dernier est en plus jumelé à un projet de régénération urbaine, sa notoriété n'en est que grandie. Toutefois, construire un nouveau stade pour les Jeux est une chose, mais l'aménager pour l'après J.O. en est une autre (Liao et Pitts, 2009 ; Beriatos et Gospodini, 2004). Cette phase est la plus délicate de tout le projet et en même temps celle qui conditionne son succès à long terme. À cet effet, Thornley (2002) ajoute que

“Many studies have shown how the visitors to the stadium come from the rest of the city or region and do not necessarily provide a facility for local people. [...] In order to overcome this isolation the development needs to be integrated into a local regeneration strategy to try and mitigate these tendencies and enhance the contribution of the stadium to the local community.” (2002, p. 816).

2.3 Méthodologie

De manière à répondre à notre questionnement de recherche, il nous est apparu important de concevoir une démarche méthodologique qualitative en trois temps en vertu d'un design de recherche flexible et d'une approche inductive et interprétative pour laquelle les techniques de collecte de données de l'analyse de contenu, de l'analyse de données secondaires, d'entrevues semi-dirigées et l'observation non-participante ont été utilisées (Yin, 2009; Robson, 2002). Cette stratégie méthodologique débute par l'étude spécifique des processus de planification et de reconversion de l'objet Stade olympique au travers un examen précis de la littérature sur le domaine. Ceci nous a permis de dégager les stratégies urbanistiques, récréotouristiques, financières et gestionnaires, présentes et indiquées dans la littérature scientifique et spécialisée sur le domaine, dans les phases pré et post olympiques lors de la planification et la reconversion du Stade olympique. De façon concomitante, ce travail s'est construit comme une étude historique des J.O. d'été basée sur la consultation d'archives et faisant dès le départ une distinction claire entre les éléments pré, pendant et post J.O.. Cet objectif de recherche visant à mettre en lumière les stratégies, et par le fait même les objectifs, les sous-objectifs et les critères urbanistiques, récréotouristiques, financiers et gestionnaires présents dans les processus de planification et de reconversion du Stade olympique, nous a conduit à effectuer diverses recherches documentaires sur ces problématiques. Parallèlement, cette méthodologie a été conduite en menant trois études de cas spécifiques sur les J.O. de Montréal 1976, de Barcelone 1992 et de Sydney 2000 de manière à pouvoir relier notre modèle analytique à des éléments

appliqués et ainsi mener des analyses croisées susceptibles d'expliquer pourquoi et comment certains de ces Stades olympiques ont été planifiés et reconvertis congrûment.

3. Études de cas et analyses

3.1 Montréal 1976, l'échec post-olympique

Montréal, grâce notamment aux Jeux Olympiques, a réussi son pari de devenir une ville phare dans les domaines sportif et festif mais à un prix trois fois plus important que celui prévu initialement (400 millions \$ à plus de 1,2 milliards \$). Ce surcoût colossal contracté pour les J.O. et acquitté 30 ans après la fin de ces derniers a engendré d'importants problèmes de gestion et de reconversion de ces installations olympiques et a entaché la réputation de cette ville.

Après avoir échoué pour l'organisation des Jeux de 1972, le maire de l'époque Jean Drapeau parvint à ses fins en 1970 à Amsterdam en obtenant les J.O. de 1976. En misant sur le succès de l'Exposition Universelle de 1967, sur l'attractivité économique et culturelle de Montréal, sur la mise en place de Jeux modestes puis sur un dynamisme et une conviction sans failles, Jean Drapeau réussit à attirer toute la famille olympique dans sa ville. Toutefois cette faculté à mener à bien un tel projet nuira en partie à son succès post-olympique. En effet, le maire Drapeau choisit de conduire l'organisation des J.O. selon ses seules directives. Au-delà du soutien organisationnel du COJO jusqu'à la tenue des Jeux, faibles sont les supports fournis à ce méga projet en raison notamment de conflits politiques et linguistiques entre les instances provinciales et fédérales puis l'omniprésence d'un maire dans ce dossier.

La crise souverainiste de 1970 couplée aux différents attentats nationalistes des Jeux de 1972, vinrent alourdir, ce climat de suspicion au sein du comité décisionnel des J.O. de 1976 (Latouche, 2007). Il faut ajouter le choix contesté de l'architecte en chef pour la construction du Parc olympique effectué par le maire Drapeau. Ce dernier a en effet préféré l'architecte français Roger Taillibert, au grand dam de l'ordre des architectes du Québec. Cette nomination très mal comprise vint s'ajouter à la liste déjà fournie de résolutions dirigistes adoptées par le maire Drapeau (choix des sites de compétitions, construction des nouveaux équipements et du village olympique, etc.). Ces dernières sont venues également renforcer les doutes sur la capacité de la municipalité à mener à bien ce projet dans les délais et les plans financiers définis et sur ses dispositions à éviter d'éventuelles fraudes et autres corruptions (Kidd, 1992). Par ailleurs, l'organisation des Jeux de Montréal s'est effectuée dans un contexte économique relativement morose. La période d'inflation boursière et la crise pétrolière qui ont touché la majeure partie des pays occidentaux durant la première moitié des années 1970 ont fortement grevé les budgets alloués à ce projet et a de ce fait occasionné l'augmentation de la dette olympique (diminution de 30 à 50 % des aides gouvernementales)

(Auf Der Maur, 1975). Ces contextes politique et économique difficiles pour l'organisation d'un tel événement ont sans nul doute nui à la planification post-olympique de ces installations.

Rappelons également que le choix du site du Parc olympique s'est effectué dans un premier temps selon une logique électoraliste (circonscription électorale de Hochelaga-Maisonneuve du maire Jean Drapeau) couplée à une stratégie de renforcement économique de l'Est de Montréal. En effet, avec l'implantation du Parc olympique et du village olympique sur le pôle Maisonneuve, le maire Drapeau souhaitait régénérer ce territoire, alors en déclin, en dynamisant son offre de services et de transport ainsi que son attractivité touristique. Le développement de ce site fut calqué sur celui des Jeux de Munich, où la plupart des sites sportifs furent localisés en un seul lieu étroitement connecté au Village olympique (Kidd, 1992). Au-delà de la construction d'un vélodrome, d'une piscine, d'un aréna et d'un nouveau complexe résidentiel pyramidal (Village olympique) sur ce pôle de 46 hectares, du réaménagement de plusieurs espaces verts limitrophes, de l'extension du métro (20 km de lignes ajoutées), de l'édification d'un nouvel aéroport (Mirabel) et de différentes aménités d'accueil, l'élément phare reste la construction d'un stade de 70 000 places selon des principes architecturaux totalement novateurs.

Ces différents éléments contextuels, jumelés à l'extravagance architecturale de ce stade, ont conduit à d'importants retards de construction et à une augmentation accrue des coûts d'aménagement. Il est donc compréhensible et logique, comme le souligne Latouche (2007), que dans ce contexte d'urgence aucune planification post-olympique concrète n'ait été réalisée pour ce stade. Mise en place en 1980, la Commission d'enquête sur le coût de la 21^e olympiade (Rapport Malouf, 1980) arriva à plusieurs conclusions expliquant l'augmentation du coût des installations olympiques et en particulier celui du stade. Selon celle-ci, le mode d'organisation et de surveillance des travaux défectueux, l'irresponsabilité administrative, l'abandon rapide de l'idée de Jeux modestes, les absences d'un budget global établi dès le début et d'une véritable direction de projet, l'acquisition d'installations superflues et luxueuses puis le choix d'un concept architectural inédit ont conduit à l'augmentation exponentielle des coûts et à la difficile reconversion de ces équipements. Ce décalage flagrant entre un stade, construit comme une cathédrale sportive, et les besoins réels d'une métropole de taille moyenne en matière récréotouristique a par ailleurs conduit plusieurs scientifiques (Gold et Gold, 2007 ; Essex et Chalkley, 1999) à qualifier Montréal de modèle d'échec post-olympique.

Cette non prise en compte de la phase post-olympique a éclaté au grand jour lorsque, en octobre 1977, est publié un rapport sur l'avenir des installations olympiques commandé par le Gouvernement du Québec et dirigé par l'architecte Jean-Claude Marsan. Au-delà des contradictions sur le parachèvement du

stade (mât et toit)¹, il ressort de ce rapport deux éléments fondamentaux qui exposent les difficultés de reconversion du stade. Selon les auteurs, il est nécessaire de se focaliser tout d'abord sur une réutilisation à vocation sportive et ludique du stade. Mais ceci doit se faire en s'efforçant à mieux intégrer cette installation à sa trame urbaine, notamment en décroissant cette structure de béton et en créant des liens avec la population locale. Ces stratégies vont être globalement appliquées durant les années 1980 et 1990 sans toutefois arriver au succès escompté. Ceci peut s'expliquer entre autres par la succession de problèmes techniques qui ont nui à l'image du stade², par le départ de l'équipe professionnelle de baseball des Expos en 2004, mais surtout par la démesure d'un stade par rapport aux besoins réels de Montréal et par la non attractivité d'un territoire d'accueil dépourvu de services susceptibles de combler la distance qu'il y a entre ce stade et le centre-ville, puis de créer un pôle touristique majeur (Lefebvre et Roullet, 2008).

La création en 1975 de la Régie des Installations Olympiques (RIO) par le Gouvernement du Québec pour prendre en charge la finalisation des installations puis la refonte de son mandat en 1976 pour s'occuper de la gestion du Parc olympique ont elles aussi conduit à certains retards de reconversion du stade. En effet, cette administration n'est pas rattachée à un ministère en particulier mais est plutôt supervisée par diverses instances ministérielles (ministères du Développement économique, du Tourisme, Conseil du trésor, etc.). Cette situation administrative complexe ne facilite pas la prise de décision, n'aide pas à la mise en place d'un plan stratégique de reconversion du stade sur le long terme, et ne favorise pas une mise en marché efficace de cet équipement notamment selon des principes de partenariats public-privé. Par ailleurs, comme le rappelle à juste titre la RIO, la réparation du toit ou son remplacement par une autre structure apparaît comme un préambule indispensable à tout développement du stade et plus globalement du Parc olympique. Partant de ce constat, le 5 mai 2008 le président de l'époque de la RIO, Monsieur André Gourd, annonçait dans les médias Québécois que le stade olympique de Montréal allait être coiffé prochainement d'un nouveau toit susceptible d'améliorer les conditions d'exploitation de l'édifice. Ainsi, selon ce dernier, ce nouveau toit, de près de 100 millions de dollars, permettrait une utilisation à l'année longue de la surface de jeu où "au lieu de perdre 25 millions de dollars en tenant 20 événements, on pourra peut-être réduire cela à 5 millions en tenant 40 événements" (Rodrigue, 2008: 12). Cependant, le calcul financier n'est pas aussi évident, surtout si l'on consulte les rapports d'activités de la RIO avant la dernière déchirure du toit en janvier 1999.

¹ Le mât du stade n'ayant pas été terminé à temps pour les JO, la Régie des Installations Olympiques entreprit dès la fin des compétitions olympiques des travaux pour parachever le mât et pour construire un toit rétractable de manière à utiliser la surface de jeu à l'année longue.

² Plusieurs fissures et autres chutes de béton sur la structure du stade ont été recensées durant les années quatre-vingt et quatre-vingt-dix. Depuis 1987 et le choix d'installer un toit fixe sur le stade, plusieurs déchirures ont eu lieu dont la plus importante en 1999 qui a conduit à la fermeture de la surface de jeu de novembre à mars de chaque année, et ce encore aujourd'hui.

En effet, entre 1995 et 1998, alors que l'aire de jeu était accessible toute l'année, le stade olympique accueillait environ 37 événements de janvier à décembre. Toutefois, si l'on soustrait les parties de baseball de l'équipe locale des Expos tenues à l'époque, cette moyenne tombe à 22 événements par année, ce qui est bien entendu assez loin du compte suggéré par les instances de la RIO (Lefebvre et Roult, 2008). À cette atténuation de l'impact économique et récréotouristique d'un nouveau toit, il faut ajouter également le fait que de nouveaux espaces festifs, concurrents directs du stade, sont apparus ou ont été réaménagés depuis 1999 à Montréal (le Palais des congrès, le Centre Bell, la Place Bonaventure, le Quartier des spectacles). L'horizon n'est donc sûrement pas aussi limpide pour l'avenir du stade olympique, surtout si l'on fait le constat que de nombreuses manifestations déjà tenues au stade (salon de l'automobile, concerts), ou qui pourraient y être organisées (salon carrières et emplois, Sommet du Millénaire), sont désormais logées ailleurs, leurs organisateurs ayant préféré des localisations plus centrales, moins dispendieuses et mieux dotées en logistique d'accueil. On peut donc imaginer que cette seule réfection de toiture ne suffira pas à relancer le stade et ne garantira pas forcément l'organisation de 40 événements par an tel que l'indique la RIO. Si cet aménagement est un préambule indiscutable à la revitalisation de cet équipement, il ne peut à lui seul supporter la charge de développement qui y est liée (Roult et Lefebvre, 2009).

La RIO semble vouloir, depuis la fin du remboursement de la dette olympique, investir dans cette redynamisation globale du stade olympique en renforçant encore davantage ces stratégies de développement récréotouristiques. Toutefois, même si le stade s'avère dans l'imaginaire collectif un véritable repère urbain possédant une image plus ou moins positive mais qui toutefois symbolise et représente Montréal et le Québec à travers le Canada et le monde, il n'en reste pas moins qu'il existe un véritable rapport « amour-haine » entre l'opinion publique (population, médias) et ce théâtre sportif, une relation qui gravite autant autour de ses bons coups que de ses déboires les plus notoires (Morin, 1997). Ainsi un des enjeux fondamentaux de ces logiques de développement du stade olympique et de son territoire d'insertion, le Parc olympique, est celui du renversement de l'image de ce site auprès de la population québécoise, des acteurs locaux et de l'ensemble des médias.

3.2 Barcelone 1992, un modèle surtout pré-olympique

Barcelone, en accueillant les Jeux de 1992, a elle su profiter pleinement de ce méga événement pour transformer en profondeur sa trame urbaine et se doter de diverses infrastructures essentielles pour devenir une métropole internationale. Pour comprendre cette mutation urbaine qui s'est opérée dès le début des années 1980, il faut resituer le contexte politique et économique de cette agglomération qui traverse alors une crise liée à deux principaux facteurs. Tout d'abord la capitale catalane doit supporter un héritage franquiste très lourd de plus de 35 années (1939-1975), où son développement a été conditionné par un

pouvoir central espagnol ne lui offrant aucun moyen de s'affirmer par elle-même (Henry et al., 1992). Par ailleurs dès 1980, période de récession économique internationale, Barcelone est confrontée à un double objectif, soit rattraper son retard de développement par rapport aux principales agglomérations mondiales tout en diversifiant son offre économique en investissant massivement dans son secteur tertiaire (Monclus, 2007). L'arrivée à la tête de la ville du maire Pasqual Maragall (1982-1997), s'inscrit dans ces logiques de développement métropolitain. Au même titre qu'à Montréal, c'est grâce à l'initiative de son maire que ces grands projets urbains ont pu s'opérer.

Maragall confia tout d'abord la direction de l'urbanisme à l'architecte Oriol Bohigas afin de remédier le plus rapidement possible aux principaux problèmes urbains (congestion du trafic automobile, faiblesse des transports en commun, quartiers centraux dégradés, etc.) qui nuisaient au développement global de la capitale catalane. Ce dernier va effectuer des interventions urbanistiques ponctuelles centrées sur des espaces précis et en déprise, sans toutefois avoir une réelle vision à long terme. Maragall prit cependant rapidement conscience que cette stratégie urbaine, dite du ponctualisme (Henry et al., 1992), ne pouvait en soi résoudre ce marasme économique et social. C'est pourquoi il proposa un plan de développement urbain global à long terme intégrant toute l'aire métropolitaine barcelonaise. Le choix de la municipalité de proposer la candidature de Barcelone, en 1984, pour l'organisation des Jeux de 1992 deviendra l'occasion par excellence de mettre en place des aménagements urbains considérables (Henry et al., 1992). Cette stratégie urbaine, soutenue par le Président du CIO de l'époque Juan Antonio Samaranch natif de la ville fut concrétisée en 1986 par la décision du CIO de choisir Barcelone comme ville hôte des J.O. de 1992. Barcelone a ainsi pu réaliser en 7 ans ce qu'elle aurait effectué en 50 ans si elle n'avait pas obtenu l'organisation des Olympiades (Monclus, 2007).

Dès cette désignation en 1986, Barcelone entreprit en effet la plus grande transformation urbaine de son histoire depuis la démolition des murs de la ville au XIX^e siècle. Le maire Maragall mit en place le projet urbain métropolitain dénommé « Areas de Nueva Centralidad » (ANC) développé par l'architecte urbaniste Joan Busquets. L'objectif principal était de redynamiser le centre élargi de Barcelone en le dotant de nouvelles infrastructures de transport, en affirmant son poids économique aux niveaux régional et national, en rénovant plusieurs complexes immobiliers et en revitalisant certaines friches industrielles. Ce projet global fit également et comme de raison la part belle aux priorités olympiques, en matière notamment d'équipements sportifs et d'accueil, et intégra en son sein 4 des 6 sites olympiques (Montjuic, Diagonal Pedralbes, Vall d'Hebron et Poble Nou). Un accent particulier fut mis pour utiliser au maximum les installations existantes et pour homogénéiser l'offre sportive et hôtelière sur le territoire central de Barcelone. Au total, ce projet ANC mit en oeuvre 10 projets urbains particuliers, et fut géré par l'administration municipale en lien avec des partenaires du secteur privé.

Dans ce projet ANC, le réaménagement de la colline Montjuic fait figure de modèle de régénération urbaine (Garcia-Ramon et Albet, 2000). La réutilisation de plusieurs héritages de l'Exposition Universelle de 1929, dont certains pavillons reconvertis en piscine et en terrains d'entraînements pour les athlètes témoignent de l'importance des rénovations urbaines qui y eurent lieu. De plus le stade vétuste d'une des formations professionnelles de soccer barcelonaises (L'Espanyol de Barcelone) fut réaménagé par le biais d'une augmentation de sa capacité d'accueil (55 000 places) et d'une amélioration de ses installations techniques de façon à répondre aux exigences olympiques de tout stade digne de ce nom et à celles des acteurs locaux pour la phase post-olympique. Ces aménagements ont également conduit à la création d'un nouvel espace vert (parc Migdia), à la construction d'un jardin botanique et d'un aréna (Palais Sant Jordi) et au remodelage d'une des places centrales de ce quartier (plaça de l'Univers). Ce projet a eu également pour vocation d'améliorer le réseau de transport en commun de ce quartier en le connectant plus rapidement et efficacement au centre-ville. Sur le plan financier, ces rénovations urbaines ont été conçues surtout à partir de fonds publics, et certaines infrastructures ont été léguées après les J.O. à des acteurs privés telles que le club de l'Espanyol de Barcelone et à des promoteurs d'événements (Essex et Chalkley, 1999). Globalement, l'aménagement de la colline Montjuic, avec pour élément central le stade, a permis d'homogénéiser l'offre récréotouristique barcelonaise, jusqu'alors en déclin, et a aidé à repositionner ce quartier sur l'échiquier métropolitain.

Au lendemain des Jeux Olympiques, l'administration municipale barcelonaise vit dans le projet ANC le moyen de poursuivre ces aménagements dans une visée post-olympique à moyen et à long termes (5 à 10 ans). Ainsi deux importants plans urbains stratégiques furent mis en place en 1994 et 1998 (Gotlieb, 2004). Ces projets, cumulés à l'ensemble des investissements alloués aux J.O., représentent un montant global de 12 milliards de dollars. Plusieurs auteurs (Gold et Gold, 2011; Monclus, 2007) s'accordent pour dire que ces partenariats se sont révélés bénéfiques pour le rattrapage et le décollage économique de cette métropole ainsi que pour l'affirmation de son image de capitale européenne et internationale. Toutefois, Held (1994), en conclusion à son travail critique sur le cas barcelonais, dresse un bilan mitigé sur les questions socio-spatiales. Selon lui l'intégration du débat public dans ces processus de planification n'a été que très peu effectuée et a ainsi conduit à plusieurs dérives notamment dans le domaine de l'immobilier. En effet, plusieurs actions foncières ont surtout eu un rôle spéculatif sur divers territoires centraux en augmentant les prix du foncier et en contraignant certaines familles à émigrer vers d'autres quartiers voire dans certaines banlieues périphériques où les loyers restaient abordables. Ainsi pour Hache (2005), ces partenariats public-privé ont facilité le décollage économique de Barcelone en rénovant et développant le centre-ville, mais ont également conduit à une gentrification de ces espaces, malgré la volonté municipale d'éliminer ou du moins de freiner ces effets négatifs. Borja (2003), de son côté, relativise le discours de ceux qui ont trop rapidement érigé Barcelone comme modèle de

développement urbain. Selon lui, « ce n'est pas un modèle à suivre. C'est une preuve qu'un urbanisme fondé sur les valeurs démocratiques est possible. Mais aussi que les effets pervers de la réussite le guettent et que l'urbanisme d'affaires et de pouvoir, au nom de la "compétitivité", finit parfois par s'imposer. » (2003, p. 23) Autre élément, qui nuance ce portrait post-olympique en particulier pour le Stade olympique, est la récente perte de l'équipe résidente de soccer professionnel de l'Espanyol de Barcelone. En effet, cette dernière évolue depuis l'été 2009 dans le nouveau stade Cornellà-El Prat (situé à environ 12 km du site olympique de Montjuïc) beaucoup plus moderne et surtout répondant à tous ses besoins économiques (hausse du nombre de loges corporatives et de services de restauration notamment). Cette migration de l'équipe de l'Espanyol de Barcelone a des répercussions directes sur l'exploitation du Stade olympique puisque plus de 40 journées d'utilisation disparaissent.

3.3 Sydney 2000, un bilan olympique mitigé

Lorsqu'en 1993 la ville de Sydney obtint l'organisation des Jeux de 2000, elle fut la première métropole olympique à inclure dans son projet d'organisation un volet écologique. Au-delà de l'utilisation du slogan de « Jeux verts », Sydney fit le choix d'utiliser cet événement comme catalyseur urbain mais cette fois-ci en donnant une orientation davantage environnementale (réutilisation de territoires industriels délabrés et contaminés, augmentation du nombre d'espaces verts sur les sites olympiques, valorisation du transport en commun, etc.) à ce développement. À une échelle d'intervention urbaine moins importante que celle de Barcelone (deux principaux quartiers d'intervention à Sydney par rapport à l'ensemble du territoire métropolitain à Barcelone), Sydney rejoint l'expérience catalane sur les logiques de planification à long terme des infrastructures olympiques. La nature du projet olympique de Sydney est intéressante entre autres quant à la bonne gestion du temps dans la préparation de la manifestation (sites sportifs prêts un an avant l'ouverture des Jeux) et sur la mise en place d'un budget équilibré (1,6 milliards de dollars de revenus liés aux commanditaires des J.O.). Sydney a opté pour un modèle d'organisation reprenant les principes de partenariats public-privé dans une optique de régénération urbaine, utilisés notamment à Barcelone en 1992, tout en suivant aussi la politique du « no-impacts »³ (Searle, 2002).

Deux sites urbains furent choisis pour implanter la plupart des installations olympiques, en l'occurrence les quartiers de Homebush Bay et de Pyrmont Ultimo, respectivement distants du centre-ville de 14 km et de 4 km. Ces territoires avaient la particularité commune d'être des espaces industriels en déclin, pollués, dépourvus de services, laissés de côté dans le processus de développement de la ville jusqu'au milieu des années 1980 mais offrant néanmoins d'importantes superficies vacantes limitrophes à des zones urbaines attractives (Toohey, 2008). Le COJO de Sydney, ainsi que les acteurs locaux,

³ Modèle d'organisation des JO axé sur l'utilisation maximale d'infrastructures existantes ou démontables de manière à limiter le coût économique relié à la construction de ces équipements. Ce modèle est lié aux politiques spéculatives et financières utilisées par les organisateurs des Jeux de Los Angeles (1984) et d'Atlanta (1996) (Andranovich et al., 2001).

décidèrent d'implanter le centre des médias ainsi que des unités résidentielles permettant d'accueillir une partie de la famille olympique dans le quartier de Pymont Ultimo avec pour objectif avoué la création d'un technopôle dédié au secteur des communications. Toutefois dans le cadre de notre analyse, le site de Homebush Bay apparaît beaucoup plus pertinent à étudier que celui de Pymont Ultimo en raison des infrastructures qui y sont localisées (stade olympique, principal aréna, etc.) et de sa correspondance analytique et spatiale avec les sites étudiés à Montréal et à Barcelone. En effet sur ce territoire situé dans le district de Auburn, les acteurs de l'époque ont choisi d'y implanter le Parc olympique en vertu de partenariats public-privé. C'est véritablement en 1988 dans le cadre de la préparation du dossier de candidature de Sydney pour l'organisation des Jeux de 1996, qui se révélera un insuccès, que le site de Homebush Bay fut envisagé dans une optique récréotouristique (Wilson, 1996). La municipalité et la région décidèrent alors de limiter les zones industrielles en ce lieu et commencèrent à mener des actions de décontamination couplées à la construction d'unités résidentielles et d'équipements sportifs. Cette stratégie sera renforcée dès 1991 lorsque la ville de Sydney soumit une nouvelle candidature pour les Jeux de 2000. Il est alors décidé d'accroître encore davantage l'aspect sportif de cet espace en y implantant divers centres de développement nationaux et en y construisant plusieurs équipements susceptibles d'être utilisés pour les J.O. (piscines, arénas, etc.). Cette planification structurelle s'est faite en partie en espérant obtenir les J.O. mais n'était aucunement détachée des besoins réels de la métropole en la matière (Waitt, 2003).

Outre les constructions d'un terrain de baseball, d'un vélodrome couvert, d'un aréna de 15 000 places, du musée aborigène, d'un complexe culturel, d'un centre de foires, de différentes aménités de services, de divers espaces verts et de plusieurs immeubles résidentiels, l'élément central de ce Parc olympique reste l'édification du stade olympique. La construction de ce stade, désormais dénommé le ANZ Stadium, visait à pallier un manque de ressource en matière d'offre d'infrastructures sportives pour la ville de Sydney (Cashman, 2006). Ce stade, qui devait coûter 300 millions de dollars selon la première estimation en 1995, fut en fait construit pour un coût global de 460 millions de dollars, 10 % de cette somme provenant de fonds privés (Searle, 2002). Le consortium parapublic en charge de la gestion de cet équipement choisit au lendemain des J.O. de diminuer sa capacité d'accueil de 30 000 places (110 000 à 80 000 places) de façon à faciliter son exploitation. Malgré ce réaménagement couplé à différents incitatifs financiers (diminution des taxes d'exploitation, exonérations fiscales, etc.), ce stade n'a jamais connu le succès escompté et ces gestionnaires ont eu énormément de difficultés à signer des contrats d'exploitation avec les ligues sportives professionnelles en raison notamment de son coût de gestion élevé (Toohey, 2008). Sa proportion d'autofinancement arrivait juste à 80 % en 2007 et ses revenus autonomes avaient diminué de près de 10% pour cette même année (revenus globaux de 40 millions de dollars). Searle voit dans cette difficile reconversion deux facteurs explicatifs. "Le premier est la modeste fréquentation pour presque tous les matches de football et autres événements compatibles pour des stades à Sydney. [...]"

L'autre facteur expliquant la faible viabilité du Stade d'Australie et qui explique les modestes foules aux événements, est la nature même des ligues sportives australiennes et la place de Sydney dans ces ligues" (Searle, 2002:853). Cette réutilisation problématique du stade olympique expose de nouveau au grand jour les difficultés à rentabiliser une infrastructure de trop grande envergure en décalage, comme à Montréal, vis à vis des besoins locaux et montre les limites de la planification post-olympique des Jeux de Sydney (Toohey, 2008). Sydney rejoint sur la question de la reconversion du stade Montréal, mais a par contre réussi celle de son Parc olympique au même titre qu'à Barcelone.

Malgré ces difficultés, le Parc olympique de Sydney est devenu le lieu récréotouristique le plus dynamique de la métropole et son quartier d'insertion a été totalement transformé en un pôle économique majeur. Ces résultats sont le fruit de la planification post-olympique mise en place dès 1993, mais également des actions menées par le Sydney Olympic Park Authority (SOPA) depuis la fin des Jeux (Toohey, 2008). Cette instance gestionnaire du Parc olympique, fondée en 2001, a pour vocation notamment de maintenir et de renforcer ces aménagements urbains. Dans son plan stratégique de 2003, intitulé « Vision 2025 », la SOPA, avec l'ensemble des acteurs métropolitains, s'est engagée à préserver les héritages olympiques tout en développant un territoire multifonctionnel dédié notamment à l'accueil d'événements sportifs et culturels majeurs. Par ailleurs, profitant des nombreux espaces résidentiels existants et de la très bonne connectivité de transport avec le centre-ville, la SOPA souhaite poursuivre le développement du Parc olympique en implantant de nouveaux pôles économiques spécialisés et en renforçant la qualité urbaine de son territoire (design et mobilier urbains, espaces verts), toujours selon des logiques liées à la notion de développement durable initiées au moment de l'obtention des J.O. (Toohey, 2008). Cette vision à long terme du Parc olympique, nécessitant indéniablement d'importants fonds publics (30 % du budget de la SOPA), est néanmoins très profitable pour les promoteurs privés d'événements et plus globalement pour la métropole de Sydney comme le démontre la hausse considérable du nombre de visiteurs du Parc olympique (4,7 millions de visiteurs en 2000 pour 8 millions en 2006). Il est à noter que ce plan stratégique est de nouveau à l'étude depuis mars 2009, sous le titre « Vision 2030 », dans le but de le renforcer surtout sur les aspects reliés à l'implantation des pôles économiques et à leur pendant résidentiel. Cette réussite urbaine est toutefois mitigée en raison de la faiblesse du processus de consultations publiques mis en place durant ce projet et également le laisser-faire trop important des instances provinciales et municipales en matière d'aménagement du territoire conduisant à des effets négatifs de gentrification (Owen, 2002).

4. Analyses et résultats de recherche

Les travaux sur ce domaine précis de la reconversion du Stade olympique sont peu nombreux, notamment en études urbaines et touristiques. La plupart des auteurs qui ont analysé cette problématique l'ont effectué à partir de diverses études empiriques (Gold et Gold, 2007). Nous avons donc choisi de dégager les stratégies urbanistiques, récréotouristiques, financières et gestionnaires présentes ou recommandées dans la littérature lors de la planification et la reconversion du Stade olympique. Il ressort de ces travaux deux temporalités à bien discerner pour comprendre la reconversion du Stade olympique. Il y a tout d'abord, la phase pré-olympique où sont appliquées les principales actions menant et conditionnant en principe la réussite de ce projet à long terme. Puis la phase post-olympique, où ces mêmes actions doivent être poursuivies, entretenues ou ajustées dans un contexte ayant changé de nature (les objectifs de développement métropolitain ne sont plus centrés sur les J.O. entraînant ainsi une diminution des investissements, des retombées financières, de la visibilité médiatique, du nombre de compétitions sportives, etc., pour ces territoires et équipements) mais qui en principe aura été envisagé (Hiller, 2006). Concernant ces deux phases olympiques de planification et de gestion du stade, nous avons choisi de les présenter en deux sous-parties distinctes de manière à faire ressortir sur certains points leurs disparités et sur d'autres leurs complémentarités.

Par ailleurs, chacune de ces sous-parties est divisée en trois typologies de stratégies (1) Urbanistiques, 2) Récréotouristiques et 3) Financières et gestionnaires) de façon à nous permettre de concevoir notre modèle analytique global. Ainsi la première typologie des « stratégies urbanistiques » nous permet de présenter les principales logiques et autres principes urbains qui peuvent être considérés lors de la construction ou l'aménagement d'un Stade olympique de manière à tenter de l'intégrer au territoire d'insertion et à le connecter adéquatement au reste de la ville hôte. Concernant les « stratégies récréotouristiques », celles-ci visent davantage à mettre en lumière les éléments susceptibles d'aider à bien évaluer les besoins touristiques et récréatifs locaux et internationaux de façon à proposer dans le stade une offre événementielle diversifiée et adaptée, et ainsi utiliser cet équipement comme catalyseur de développement touristique. Enfin la typologie de « stratégies financières et gestionnaires » permet d'exposer globalement les structures administratives et économiques qui peuvent potentiellement amener un certain niveau de rentabilité pour le stade et le rendre le plus flexible possible concernant sa gestion et son exploitation. Ces stratégies sont bien entendu complémentaires entre elles mais pour les fins de cette analyse synthétique elles seront détaillées individuellement par la définition des différents objectifs et par l'énonciation des sous-objectifs et des critères spécifiques corrélés. À cet effet, il est à noter que ces divers éléments restent indicatifs et ne doivent pas être interprétés comme des composants garantissant automatiquement un succès au niveau de l'exploitation d'un grand stade urbain. Dans l'optique de faire le

lien entre ces objectifs, sous-objectifs et critères et les trois études de cas menées (Montréal, Barcelone et Sydney), plusieurs tableaux croisés synthétiques ont été construits.

4.1 Éléments de planification, d'exploitation et de gestion du Stade olympique dans la phase pré-olympique

4.1.1 Stratégies urbanistiques

Objectif 1 Insertion de l'aménagement du stade dans les plans de développement urbain de la ville hôte

Pour plusieurs auteurs, la construction ou l'aménagement d'un Stade olympique doit indéniablement s'insérer dans les plans de développement urbain de la ville et des territoires hôtes (Liao et Pitts, 2009; Preuss, 2004). Cet équipement, par son coût, sa taille, sa configuration architecturale, ses répercussions socio-spatiales, doit désormais être considéré comme une partie intégrante des processus de transformation urbaine. Cette infrastructure, le plus souvent planifiée et construite lors de l'obtention et de l'organisation de méga-événements sportifs, joue ou doit jouer de plus en plus un rôle de catalyseur de développement métropolitain en renforçant l'attractivité et l'accessibilité des territoires d'insertion. Pour ce faire, elle est tenue d'être envisagée non pas comme un simple élément sportif et ludique mais plutôt comme une structure multifonctionnelle finement intégrée à la trame urbaine. Pour Liao et Pitts (2009), la non prise en compte de cet aménagement dans les visées de développement urbain peut rapidement amener la formation « d'éléphants blancs » mais surtout la constitution d'enclaves urbaines déconnectées du reste de la ville hôte et donc faiblement attrayantes d'un point de vue économique et touristique.

PHASE PRÉ-OLYMPIQUE - STRATÉGIES URBANISTIQUES					
Objectif 1. Insertion de l'aménagement du stade dans les plans de développement urbain de la ville hôte					
SOUS-OBJECTIFS		CRITÈRES	MONTREAL 1976	BARCELONE 1992	SYDNEY 2000
1.1 Mise en relation de l'aménagement ou de la construction du stade avec le plan d'urbanisme de la ville hôte	1.1.1	Adéquation des priorités et des exigences olympiques au plan d'urbanisme de la ville hôte sur le long terme		●	●
	1.1.2	L'aménagement du stade doit faire partie intégrante du processus de développement métropolitain à long terme et non être une cellule indépendante		●	
	1.1.3	L'aménagement du stade doit respecter et être en adéquation avec le plan d'occupation du sol		●	
	1.1.4	L'aménagement du stade doit être conforme aux principes de densité urbaine de la ville hôte		●	
	1.1.5	L'aménagement du stade doit être conforme aux principes d'équité socio-spatiale de la ville hôte		●	
	1.1.6	L'aménagement du stade doit être conforme aux principes de déplacement et de transports urbains de la ville hôte	●	●	●
	1.1.7	L'aménagement du stade doit être conforme aux principes de gestion et de protection de l'environnement de la ville hôte		●	●
	1.1.8	L'aménagement du stade doit être conforme aux principes de développement culturel et des structures de loisirs de la ville hôte	●	●	●
1.2	Aménagement du stade en harmonie avec le paysage du territoire d'insertion pour éviter les fractures urbaines et les brisures spatiales	1.2.1 L'aménagement du stade doit respecter les gabarits des édifices déjà existants et les formes urbaines du territoire d'insertion		●	
1.3 Connexion adéquate du stade avec le centre-ville	1.3.1	Création d'une signalétique attrayante et ludique pour accéder au stade depuis le centre-ville			●
	1.3.2	Aménagement de navettes par autobus lors de la présentation d'événements importants au stade			●
	1.3.3	Renforcement des liaisons en transport en commun entre le centre-ville et le stade lors de la présentation d'événements importants	●	●	●
1.4 Développement du stade selon une logique de pôle multifonctionnel et non selon une seule fonctionnalité	1.4.1	Aménagement d'espaces résidentiels autour du stade dans une logique de mixité sociale			●
	1.4.2	Aménagement d'aménités récréotouristiques autour du stade (hôtels, restaurants, bars, commerces, etc.)		●	●
1.5 Aménagement de l'accessibilité du stade par les transports en commun	1.5.1	Création de corridors routiers réservés étou au tramway		●	●
	1.5.2	Aménager des stations de métro sur les pourtours du stade.	●	●	
	1.5.3	Création d'un plan de transit multimodal (aires de stationnement en périphérie connectées par transports en commun au site du stade)		●	●
	1.5.4	Renforcement des liaisons nocturnes en transport en commun lors de la présentation d'événements au stade	●	●	●
	1.5.5	Création de stations de transport en commun fonctionnelle (zones d'attente, bornes d'indication sur les horaires des transports en commun, etc.)			●

Source : Romain Roult

Figure 3 : Tableau synthétique et croisé pour l'objectif 1 des stratégies urbanistiques.

Objectif 2 : Construction d'un stade adapté aux préoccupations et aux besoins locaux

Plusieurs auteurs s'accordent pour dire qu'un grand stade urbain doit être construit ou aménagé pour répondre dans un premier temps aux préoccupations et aux besoins locaux et métropolitains (Liao et Pitts, 2009; Preuss, 2004). Pour ces derniers, la légitimité et l'utilisation quotidienne de cet édifice passent sans nul doute par un appui et une reconnaissance issus des populations locales. Il est donc devenu indispensable d'être capable d'évaluer et d'estimer finement ces besoins locaux et de retranscrire ces éléments dans la configuration architecturale et l'accessibilité du stade et de son territoire d'insertion. La non-prise en compte de ces composantes spatiales et sociales peut, selon Liao et Pitts (2009), mettre à mal tout le processus de mise en marché du stade et ainsi conduire à la formation d'une image négative de cet édifice. Il est donc devenu fondamental pour les acteurs impliqués dans ces grands projets urbains de savoir conjuguer des intérêts économiques et touristiques à des préoccupations plus locales et sociales.

PHASE PRÉ-OLYMPIQUE - STRATÉGIES URBANISTIQUES				
Objectif 2. Construction d'un stade adapté aux préoccupations et aux besoins locaux				
		● Pris en compte		
SOUS-OBJECTIFS	CRITÈRES	MONTREAL 1976	BARCELONE 1992	SYDNEY 2000
2.1 Aménagement du stade en lien avec la taille démographique de la ville hôte	2.1.1 Aménagement d'un stade en fonction du public cible métropolitain susceptible de fréquenter cet équipement		●	
	2.2.1 Aménagement ou construction d'un stade de 80 000 places pour les Jeux Olympiques où la capacité d'accueil sera ramenée à 50 000 - 60 000 places pour l'après J.O. via des structures démontables		●	
2.2 Aménagement ou construction d'un stade en lien avec les infrastructures existantes et équivalentes	2.2.2 Évaluation très fine des infrastructures déjà existantes de même type		●	
	2.3.1 L'utilisation de structures démontables et modulables doit être priorisée pour l'aménagement du stade			
2.3 Réaménagement d'un stade existant plus facile à intégrer dans la trame urbaine	2.4.1 Les espaces verts limitrophes au stade doivent être attractifs et attrayants pour les populations du quartier d'insertion		●	●
	2.4.2 Aménagement de corridors touristiques routiers entre les principales voies de circulation de la métropole et le stade		●	●
	2.4.3 Aménagement de corridors d'accès et de différentes zones du stade pour les personnes à mobilité réduite	●	●	●
	2.4.4 Création de bornes d'informations sur le site et les alentours du stade			●
2.4 Renforcement de l'accessibilité du stade pour les populations locales	2.5.1 Une attention particulière doit être portée à l'aménagement des espaces verts limitrophes au stade		●	●
	2.5.2 La taille des espaces verts limitrophes au stade doit être adaptée à la forme urbaine du territoire d'insertion		●	●
	2.5.3 Les espaces verts limitrophes au stade doivent être attractifs à l'année longue et ce indépendamment des saisons		●	●
	2.5.4 Conception d'un plan de gestion des déchets pour le stade et son site d'insertion (recyclage des déchets, de l'eau, etc.)			●
	2.5.5 Création et utilisation d'une signalétique attrayante et ludique mettant en valeur le plan de gestion des déchets "verts et durables" du stade			●
	2.5.6 Renforcement de l'utilisation de l'énergie solaire dans le stade et sur son site d'insertion			●
	2.5.7 Aménagement d'un ensemble de corridors piétonniers sur le site d'insertion du stade bien séparés des corridors routiers		●	●
	2.5.8 Utilisation importante de matériaux locaux lors de la construction, l'aménagement et l'entretien du stade	●	●	●
	2.5.9 Minimisation de l'empreinte de l'automobile sur le site d'insertion du stade		●	●
	2.5.10 Aménagement de voies de circulation et d'aires de stationnement réservées aux vélos sur le site d'insertion du stade		●	●
	2.5.11 Réduction maximale des espaces bétonnés, froids et non conviviaux		●	●
	2.5.12 Diminution maximale des effets de création d'îlots de chaleur		●	●
2.5 Construction ou aménagement du stade selon des logiques architecturales "vertes", durables et éco-responsables	2.6.1 Choix et sélection des matériaux effectués en fonction des conditions climatiques locales		●	●
	2.6.2 Aménagement d'un stade ouvert ou fermé en fonction des considérations climatiques locales	●	●	●
	2.6.3 Planification de la construction d'un toit fixe ou rétractable selon les considérations climatiques et d'exploitation du stade	●		

Source : Romain Rouil

Figure 4 : Tableau synthétique et croisé pour l'objectif 2 des stratégies urbanistiques.

Objectif 3 : Construction d'un stade adapté aux préoccupations et aux besoins internationaux

Selon plusieurs auteurs, un grand stade urbain doit également répondre aux besoins des clientèles internationales et ainsi être capable d'accueillir des événements de classe mondiale (Liao et Pitts, 2009, Stevens, 2009, Preuss, 2004). Pour ce faire, cet édifice doit proposer toutes les commodités d'accueil nécessaires lors de telles manifestations mais surtout être facilement accessible pour ces visiteurs internationaux. Ces actions et ces politiques d'accueil doivent se corréliser à celles entreprises pour les populations locales et non être séparées. Selon Liao et Pitts (2009), les clientèles touristiques internationales doivent sentir lors de leurs passages au stade qu'elles font parties des festivités au même titre que les autres visiteurs métropolitains et ces dernières recherchent le plus souvent le caractère « authentique » de ces activités.

Objectif 4 : Utilisation du stade comme vecteur de développement local et métropolitain

Plusieurs auteurs s'accordent pour dire que la construction ou l'aménagement d'un grand stade urbain peut devenir un vecteur important de développement local et métropolitain (Liao et Pitts, 2009; Hiller, 2006; Marshall, 2000). Comme le rappellent Liao et Pitts (2009) dans une perspective olympique,

“The origins of urban slums and run-down areas may vary, but their remedies seem often to share a common theme : surgical clearance followed by new development. In recent decades, the growth of modern service

industries in Western Cities has also helped to stimulate the inward reinvestment and urban renaissance. To optimize benefits in Olympic host cities, the development of Olympic projects should be combined with long-term land use modification and regeneration schemes.” (2009, p. 137).

Pour Hiller (2006), le stade doit être planifié et envisagé autour de stratégies de redéveloppement urbain où il peut aisément devenir un véritable « landmark urbain ».

PHASE PRÉ-OLYMPIQUE - STRATÉGIES URBANISTIQUES					
Objectif 3. Construction d'un stade adapté aux préoccupations et aux besoins internationaux					
SOUS-OBJECTIFS		CRITÈRES	MONTREAL 1976	BARCELONE 1992	SYDNEY 2000
3.1 Renforcement de l'accessibilité du stade pour les populations internationales	3.1.1	Aménagement de corridors touristiques entre l'aéroport et le stade			●
	3.1.2	Mettre en place une signalétique en plusieurs langues sur le site d'insertion du stade			●
Objectif 4. Utilisation du stade comme vecteur de développement local et métropolitain					
SOUS-OBJECTIFS	CRITÈRES		MONTREAL 1976	BARCELONE 1992	SYDNEY 2000
4.1 Utilisation du stade comme catalyseur urbain dans des espaces en déclin	4.1.1	L'aménagement du stade doit permettre de développer et de renforcer l'identité spatiale du territoire d'insertion	●	●	●
	4.1.2	L'aménagement du stade doit permettre de recifier certaines disparités dans la forme urbaine du territoire d'insertion (régénération de friches urbaines, mise en valeur du patrimoine local, etc.)	●	●	●
4.2 Utilisation du stade comme "landmark" urbain	4.2.1	Création de squares et de micro-espaces verts et ludiques sur le site d'insertion du stade		●	●
	4.2.2	Création d'une signalétique de circulation attrayante et ludique sur le site d'insertion du stade			●
	4.2.3	Implantation d'œuvres d'arts, de sculptures, etc., sur les territoires limitrophes au stade		●	●
	4.2.4	Mise en valeur architecturale des portes d'entrée ou d'accès du site du stade			●
	4.2.5	Mise en valeur architecturale des nœuds de transport en commun localisés sur et autour du site du stade			●
	4.2.6	Mise en valeur architecturale de la façade ou des façades du stade		●	●
	4.2.7	Mise en valeur des espaces interstitiels-secondaires limitrophes au stade		●	●

Source : Romain Rouil

Figure 5 : Tableaux synthétiques et croisés pour les objectifs 3 et 4 des stratégies urbanistiques.

4.1.2 Stratégies récréotouristiques

Objectif 1 : Évaluation de l'offre sportive et culturelle déjà existante

Pour Preuss (2004), comme pour Millet I Serra (1995), il faut nécessairement évaluer l'offre sportive et culturelle déjà présente au niveau structurel pour planifier une telle infrastructure capable de se distinguer par rapport aux autres stades. Cette stratégie doit également permettre d'homogénéiser et d'équilibrer l'offre structurelle en la matière à l'échelle métropolitaine. Dans une perspective olympique, Liao et Pitts (2009) renchérissent dans cette direction en indiquant que

“If the pitch is to be of variable size to cater for different events then variable seating schemes should be considered. Decisions on a venue's permanent seating capacity should be based on long-term realities such as the city's population, the accessibility of the venue by transports systems, the local popularity of the sports, and the existence/location of similar premises of the same type.” (2009, p. 161)

Pour ces auteurs, l'atteinte de cet objectif vise à éviter de construire ou d'aménager un stade disproportionné et surtout en décalage vis-à-vis de l'offre structurelle et des attentes récréotouristiques métropolitaines.

PHASE PRÉ-OLYMPIQUE - STRATÉGIES RÉCRÉOTOURISTIQUES			
Objectif 1. Évaluation de l'offre sportive et culturelle déjà existante			
SOUS-OBJECTIFS	CRITERES	MONTREAL 1976	BARCELONE 1992
1.1 Homogénéisation et équilibrage de l'offre structurée en la matière au niveau métropolitain	1.1.1 Sélection de types d'événements adaptés à la culture locale		●
1.2 Mise en adéquation de la taille du stade aux besoins récréotouristiques de la ville hôte et de la région métropolitaine en utilisant notamment des structures démontables	1.2.1 Implantation de structures démontables		●

Source: Roman Roué

Figure 6 : Tableau synthétique et croisé pour l'objectif 1 des stratégies récréotouristiques.

4.1.3 Stratégies financières et gestionnaires

Objectif 1 Maintien d'une participation importante du secteur public dans le financement et la gestion du stade

D'un point de vue strictement financier et gestionnaire, certains éléments sont à considérer pour bien planifier la phase d'exploitation du stade et ses territoires limitrophes et surtout en vue de respecter certaines visées locales de mise en marché. Tout d'abord, de manière à garantir une utilisation du stade en lien avec les besoins locaux, une participation du secteur public dans la planification de cet équipement doit être d'au moins 60% dans le budget global (ENAP, 2008). Par ailleurs, une gestion participative de cet équipement doit être orchestrée via la mise en place notamment de forums publics et citoyens concernant par exemple les types de stratégie d'aménagement à prioriser pour le stade et son site d'insertion.

Objectif 2 Conception du stade comme un bien public

Tel qu'exprimé dans l'objectif précédent, le stade doit être conçu et envisagé comme un bien public. Toutefois, Bennett et Spirou (2006) notent que la plupart des phases de mise en marché des grands stades urbains le sont via des partenariats public-privé dans lesquels le secteur public reste dominant. Même si selon eux, ce sont surtout les actions des acteurs privés qui permettent d'atteindre un certain niveau rentabilité pour ces édifices, il n'en reste pas moins qu'une prédominance publique dans ces sphères gestionnaires limite d'éventuels effets ségrégatifs. Parallèlement ce ratio public-privé facilite l'adaptation du stade aux exigences techniques et marchandes des Fédérations Internationales et des promoteurs d'événements internationaux, principaux acteurs dans le domaine de l'organisation de manifestations à visibilités nationales et internationales, et aussi l'appui financier de différents commanditaires (Stevens, 2006). Cependant ces logiques gestionnaires se doivent d'être expliquées et diffusées via des plans de communication précis et efficaces jumelés à diverses campagnes de promotion des activités organisées sur le site.

PHASE PRÉ-OLYMPIQUE - STRATÉGIES FINANCIÈRES ET GESTIONNAIRES				
Objectif 1. Maintien d'une participation importante du secteur public dans le financement et la gestion du stade ● Pts en compte				
SOUS-OBJECTIFS	CRITÈRES	MONTREAL 1976	BARCELONE 1992	SYDNEY 2000
1.1 Participation importante du secteur public dans le financement du stade	1.1.1 Participation minimale de 60% du secteur public dans le financement du stade de manière à garantir une réutilisation axée sur les besoins locaux	●	●	●
1.2 Mise en place d'une gestion participative du stade	1.2.1 Organisation de forums publics et citoyens concernant les stratégies d'aménagement du stade		●	●
Objectif 2. Conception du stade comme un bien public				
2.1 Développement du stade comme un bien public tout en incitant la mise en place de partenariats public-privé pour sa gestion	2.1.1 Signature d'accords commerciaux avec des promoteurs privés pour l'organisation d'événements à forte visibilité médiatique	●	●	●
2.2 Mise en place d'appels d'offres clairs, précis et bien communiqués et diffusés auprès des populations locales pour tout ce qui concerne la construction ou l'aménagement du stade	2.2.1 Organisation de forums publics et citoyens pour présenter les finalités de ces appels d'offres		●	●
	2.2.2 Communication et présentation de ces appels d'offres dans les médias locaux et provinciaux et sur le site web du stade		●	●
2.3 Utilisation d'une expertise internationale pour décider de la forme du stade et des types d'aménagement retenus	2.3.1 Organisation d'un concours d'architecture et de design international		●	●

Figure 7 : Tableaux synthétiques et croisés pour les objectifs 1 et 2 des stratégies financières et gestionnaires.

4.2 Éléments de planification, d'exploitation et de gestion du Stade olympique dans la phase post-olympique

4.2.1 Stratégies urbanistiques

Objectif 1 : Mise en place de logiques de gestion participative et inclusive

Plusieurs auteurs stipulent que des logiques de gestion participatives et inclusives doivent être mises en place à la suite de la construction ou de l'aménagement d'un stade (Coaffee, 2007, Andranovich, Burbank et Heying, 2001). Hiller (2006) ajoute que ce type de gestion est garante d'une certaine satisfaction des besoins locaux. "A further challenge is to ensure that community interests are not limited to professional sports teams, their owners, big developers, hotel and leisure industry operators, and the like ; they also must include the needs local residents and local public spaces." (Andranovich, Burbank et Heying, 2001, p. 128) Cette participation citoyenne permet de légitimer cette infrastructure auprès des populations locales et ainsi faciliter son exploitation à moyen et long termes (Liao et Pitts, 2009 ; Coaffee, 2007). Pour ces auteurs, la mise en place de processus de consultations publiques aux échelles locales et métropolitaines est garante en principe d'une satisfaction des exigences urbaines citoyennes et d'une certaine reconnaissance sociale du bien-fondé de cette infrastructure.

Objectif 2 : Mise en marché du stade en fonction des nouvelles stratégies internationales d'exploitation de ce type d'équipement

De manière à rendre le stade attractif auprès de clientèles métropolitaines, nationales et internationales et par le fait même de s'appliquer à suivre les nouvelles tendances d'exploitation de ce type d'équipement, plusieurs éléments et autres stratégies de mise en marché sont à considérer. Pour Stevens

(2009), ceci doit passer entre autres par une adaptation des normes et des commodités d'accueil de cet équipement en fonction des exigences organisationnelles des Fédérations Internationales sportives et des principaux promoteurs d'événements. Toutefois, selon lui, ce renouvellement des logiques d'accueil ne peut se faire sans que le personnel hôte ne soit lui-même formé à ces nouvelles techniques d'accueil. Enfin, pour Hoye et Nicholson (2010), cette mise en marché du stade, d'un point de vue gestionnaire, pourrait prendre la forme d'une agence multipartite exclusivement chargée de l'exploitation commerciale de cette infrastructure.

Objectif 3 : Poursuite et renforcement de l'utilisation du stade comme "landmark" urbain

Plusieurs auteurs s'accordent pour dire que le stade doit devenir un « landmark urbain » mais que ces efforts de mise en valeur architecturale et d'image sont tenus d'être renouvelés et adaptés aux demandes locales et internationales (Liao et Pitts, 2009; Stevens, 2009, Thornley, 2002). Hiller rappelle que le stade “must be re-evaluated and integrated into the fabric of urban life and the needs of its residents [and] maintaining event facilities at world standards in the post-event period can continue to give the city an international profile, at least in the sporting world. ” (Hiller, 2006, p. 331) Il est donc essentiel pour ces auteurs que la signature territoriale du stade et de son territoire d'insertion soit distinctive, innovante et bien communiquée, que l'aménagement cosmétique du site soit renouvelé fréquemment et qu'ainsi ces espaces deviennent des hauts-lieux de rassemblements festifs et récréatifs.

PHASE POST-OLYMPIQUE - STRATÉGIES URBANISTIQUES				
Objectif 1. Mise en place de logiques de gestion participative et inclusive ● Pts en compte				
SOUS-OBJECTIFS	CRITÈRES	MONTREAL 1976	BARCELONE 1992	SYDNEY 2000
1.1 Gestion de la phase post-olympique via des consultations publiques garantissant d'une satisfaction des besoins locaux et d'une légitimation de l'infrastructure	1.1.1 Mise en place d'un encadrement institutionnel étroit des politiques commerciales menées			●
1.2 Évaluation constante des besoins et des préoccupations sportives et de loisirs des populations locales et métropolitaines	1.2.1 Mise en place d'enquêtes saisonnières sur les attentes et les perceptions des populations fréquentant le stade			●
	1.2.2 Mise en place d'enquêtes annuelles pour comprendre pourquoi certaines populations sont réticentes à utiliser et fréquenter le stade	●	●	●
1.3 Création d'une agence administrative multipartite (province, ville, organisme gestionnaire du stade, etc.) ayant pour principale mission de faire le lien entre les populations locales et métropolitaines et le comité de direction du stade	1.3.1 Constitution d'un comité d'administration du stade composé d'au moins un représentant des populations locales			●
Objectif 2. Mise en marché du stade en fonction des nouvelles stratégies internationales d'exploitation de ce type d'équipement				
2.1 Renouvellement et adaptation constante des stratégies de reconversion du stade	2.1.1 Mise en place et renouvellement d'un plan stratégique d'exploitation et de gestion du stade tous les 3 ou 4 ans			●
	2.1.2 Formation semestrielle des employés pour leur faire connaître, les préparer et faire un suivi sur les nouveaux modes d'exploitation et de gestion du stade			●
	2.1.3 Organisation de séances de transfert de connaissances pour les employés nouvellement embauchés à la gestion et à l'exploitation du stade et ce en lien aux départs en retraite	●	●	●
2.2 Adaptation constante du stade aux normes d'organisation et d'accueil exigées par les Fédérations Internationales pour l'organisation d'événements sportifs	2.2.1 Participation du comité de direction ou d'exploitation du stade à des congrès et autres événements corporatifs sur les nouvelles tendances et stratégies des équipements sportifs	●	●	●
	2.2.2 Affiliation à des réseaux de promoteurs d'événements et à ceux des Fédérations Internationales	●	●	●
2.3 Création d'une agence administrative spécifique multipartite (province, ville, organisme gestionnaire du stade, etc.) ayant pour mission exclusive de gérer la mise en marché du stade				
Objectif 3. Poursuite et renforcement de l'utilisation du stade comme "landmark" urbain				
3.1 Renforcement de la signature territoriale distinctive et attractive du stade par rapport au reste du territoire métropolitain	3.1.1 Participation à des concours internationaux de design urbain, d'architecture et d'aménagement paysager			●
	3.1.2 Utilisation des nouvelles stratégies publicitaires et de marketing (vidéo-clip, placements de marques, etc.)			●
	3.1.3 Mise en ligne d'un site web du stade ludique et attrayant			●
3.2 Création d'une thématisation saisonnière du stade et de ses territoires limitrophe	3.2.1 Organisation d'activités grand public autour et dans le stade propres à chaque saison (découverte des sports d'hiver et des sports d'eau et nautique l'été, etc.)		●	●
3.3 Renouvellement constant de l'animation et de la mise en valeur cosmétique du stade et de ses territoires limitrophes	3.3.1 Organisation d'expositions itinérantes autour du stade		●	●
	3.3.2 Renouvellement 2 ou 3 fois par année du plan lumière du stade			
	3.3.3 Renouvellement du mobilier urbain des territoires limitrophes au stade selon les saisons			
3.4 Affirmation du stade et de son site d'insertion comme un haut-lieu de rassemblement festif et ludique	3.4.1 Construction et renforcement de l'image et de l'appropriation de ce site comme un haut-lieu de rassemblement à une échelle modeste pour les populations locales		●	●
	3.4.2 Construction et renforcement de l'image et de l'appropriation de ce site comme un haut-lieu de rassemblement pour de grandes foules	●	●	●

Figure 8 : Tableaux synthétiques et croisés pour les objectifs 1, 2 et 3 des stratégies urbanistiques.

4.2.2 Stratégies récréotouristiques

Objectif 1. Diversification de l'offre récréotouristique du stade

Pour plusieurs auteurs, l'application de ces logiques récréotouristiques doit viser une exploitation du stade jumelant des activités à but lucratif et à visibilité internationale (événements sportifs et culturels payants, foires, congrès, etc.) et d'autres plus sociales participant à l'animation du territoire d'insertion (activités sportives et culturelles gratuites pour les familles et les écoles, journées portes ouvertes, expositions éducatives, etc.) (Gold et Gold, 2011; Pitts et Liao, 2006). Il est en effet essentiel de chercher à maximiser l'utilisation du stade en jouant sur une multifonctionnalité événementielle. Comme le rappelle également Stevens (2006), "the venue manager still needs to market the facility to event promoters and will often be in competition with other venues that are purpose-built for certain types of event, such as theatres

and music halls. The mix of events staged at a stadium or arena must, wherever possible, be appropriate for sponsors and hospitality lease holders”. (2006, p. 160)

Objectif 2 : Maintien d’une flexibilité de gestion du stade

Pour Beriatos et Gospodini (2004), le stade doit rester un bien public même si sa rentabilité ou tout du moins son exploitation passe en partie par des partenariats avec le secteur privé. Cette combinaison d’acteurs permet, selon ces auteurs, de garder une certaine légitimation d’exploitation locale tout en répondant aux standards organisationnels mondiaux et par le fait même d’accroître la visibilité internationale de cet équipement. Selon Liao et Pitts (2009) ainsi que Gold et Gold (2011), l’organisation d’activités à finalité commerciale et à forte visibilité médiatique et d’autres plus grand public et sociales est désormais indispensable, selon ces derniers, en raison de l’impact financier et des coûts de gestion très importants des grands stades urbains. Cette double combinaison événementielle est tenue d’être menée au travers des partenariats public-privé divers, variés et flexibles d’un point de vue administratif et de gouvernance. Pour Preuss (2007), ces stratégies de partenariats permettent une certaine flexibilité de gestion, mais surtout rendent cette infrastructure attractive aux yeux de différents promoteurs et auprès de divers marchés de plus en plus concurrentiels.

Objectif 3 : Utilisation du stade comme catalyseur de développement touristique

Au-delà du fait que le stade et ses territoires limitrophes peuvent amener un certain essor urbain, plusieurs auteurs s’accordent aussi pour dire que cet édifice est susceptible de devenir un véritable catalyseur de développement touristique (Liao et Pitts, 2009; Stevens, 2009; Preuss, 2004). En effet, le stade peut être utilisé comme « benchmark » touristique “to improve the attractiveness of a city aiming to increase post-event tourism [and] may contribute to the improvement of the city’s image, which can be a long-term goal.” (Preuss, 2007, p. 220) Ainsi, comme le rappellent ces différents auteurs, le stade par l’importance de son emprise urbaine et sociale est devenu un marqueur urbain susceptible de créer ou de renforcer l’offre touristique de sa ville hôte.

PHASE POST-OLYMPIQUE - STRATÉGIES RÉCRÉOTOURISTIQUES					
Objectif 1. Diversification de l'offre récréotouristique du stade					
SOUS-OBJECTIFS		CRITÈRES	MONTREAL 1976	BARCELONE 1992	SYDNEY 2000
1.1 Reconversion du stade en organisant des activités à but lucratif et à visibilité internationale	1.1.1 Organisation de méga événements à fortes rentabilité commerciale et visibilité médiatique		●	●	●
	1.1.2 Organisation d'événements commerciaux aux échelles métropolitaine et provinciale		●	●	●
	1.1.3 Organisation de manifestations commerciales à desserte plus locale			●	●
1.2 Reconversion du stade en organisant des activités plus sociales participant à l'animation du site d'insertion	1.2.1 Mise en place de campagnes de promotion de l'activité physique				●
	1.2.2 Mise en place de journées consacrées à la découverte de nouveaux sports				●
	1.2.3 Organisation d'événements jumelant des aspects événementiels d'élite à des activités plus éducatives et sociales				●
	1.2.4 Implication des citoyens, des acteurs associatifs locaux, des écoles, etc. dans les festivités et la mise en place des événements			●	●
	1.2.5 Organisation de visites guidées du stade et d'animations gratuites		●	●	●
1.3 Renforcement de l'utilisation multifonctionnelle du stade	1.3.1 Organisation d'activités sportives événementielles		●	●	●
	1.3.2 Organisation d'activités sportives d'élite		●	●	●
	1.3.3 Organisation d'activités sportives grand public		●	●	●
	1.3.4 Organisation d'activités culturelles événementielles		●	●	●
	1.3.5 Organisation d'activités culturelles grand public		●	●	●
	1.3.6 Organisation d'activités commerciales, professionnelles et de foires		●		●
	1.3.7 Organisation d'activités sédentaires et événementielles		●	●	●
Objectif 2. Maintien d'une flexibilité de gestion du stade					
2.1 Mise en place d'une reconversion post-olympique via des partenariats public-privé ou le public reste dominant permettant une flexibilité de gestion et une hausse de l'attractivité de l'installation	2.1.1 Création d'une signature corporative innovatrice et attrayante				●
Objectif 3. Utilisation du stade comme catalyseur de développement touristique					
3.1 Renforcement de l'utilisation du stade comme "benchmark" touristique	3.1.1 Organisation d'événements à l'intérieur et autour du stade			●	●
	3.1.2 Promotion du site sur diverses plates-formes publicitaires nationales et internationales		●	●	●
	3.1.3 Organisation d'événements prestigieux et exclusifs pour jouer sur l'effet de "rareté" auprès des clientèles touristiques		●	●	●
	3.1.4 Aménagement d'espaces muséaux dans ou autour du stade				●
	3.1.5 Mise en valeur des dimensions patrimoniales et historiques olympiques du stade			●	●

Figure 9 : Tableaux synthétiques et croisés pour les objectifs 1, 2 et 3 des stratégies récréotouristiques.

4.2.3 Stratégies financières et gestionnaires

Objectif 1 : Maintien d'un taux d'occupation du stade assez élevé

Rendre le stade et ses territoires limitrophes attractifs et dynamiques passe par l'organisation de différents types d'événements chaque semaine et de fait viser un taux d'occupation assez élevé (70 à 80% sur une base annuelle) (ENAP, 2008). Ces chiffres ne sont mentionnés qu'à titre indicatif et ne constituent qu'une moyenne. Il est évident que chaque stade a ses particularités financières et événementielles liés à ces modes de gestion, à sa configuration architecturale ou encore à ses capacités d'accueil.

Objectif 2 : Maintien d'un ratio d'autofinancement faiblement déficitaire

En lien avec le fait que le stade doit ou peut rester un bien public (objectif 2 des stratégies « financières et gestionnaires » de la phase pré-olympique), ce dernier est tenu d'obtenir un ratio d'autofinancement faiblement déficitaire de manière à éviter d'être trop fortement tributaire de subventions

publiques pour sa gestion. Il est à noter que « ce ratio permet d'évaluer la capacité des organismes à générer des revenus autonomes et de compléter l'analyse en matière d'autofinancement. » (ENAP, 2008, p. 7).

Objectif 3 : Mise en application des nouveaux principes de gouvernance d'un équipement sportif majeur

Tels que mentionnés dans les objectifs 1 et 2 de cette catégorie « financière et gestionnaire », la gestion et l'exploitation d'un grand stade urbain doit désormais se faire via l'application des nouveaux principes de gouvernance. Ceci doit toutefois se retranscrire concrètement via la constitution d'une direction chargée spécifiquement de la mise en marché du stade. Hoye et Nicholson (2010) indiquent que cet organe décisionnel peut prendre différentes formes plus ou moins dépendantes du secteur public. Par ailleurs, les décisions et les actions prises par cette instance doivent être les plus transparentes possibles et surtout être bien communiquées aux populations locales via divers outils de communication spécifiques.

PHASE POST-OLYMPIQUE - STRATÉGIES FINANCIÈRES ET GESTIONNAIRES				
Objectif 1. Maintien d'un taux d'occupation du stade assez élevé				
SOUV-OBJECTIFS	CRITÈRES	MONTREAL 1976	BARCELONE 1992	SYDNEY 2000
1.1 Maintien d'un taux d'occupation annuel entre 70 et 80% pour que le stade ne soit pas déficitaire	1.1.1 Organisation minimale d'événements chaque fin de semaine			
	1.1.2 Planification d'une dizaine de méga événements par année			●
	1.1.3 Organisation d'activités scolaires en semaine			●
Objectif 2. Maintien d'un ratio d'autofinancement faiblement déficitaire				
2.1 Maintien d'un ratio d'autofinancement annuel du stade entre 0,8 et 1 (1 étant le ratio d'autofinancement où il n'y a aucun déficit en fonction des revenus autonomes du stade)	2.1.1 Vente du nom du stade à un commanditaire privé			●
Objectif 3. Mise en application des nouveaux principes de gouvernance d'un équipement sportif majeur				
3.1 Mise en place d'une direction chargée spécifiquement de l'exploitation du stade	3.1.1 Création d'une autorité de direction publique qui s'occupe uniquement des activités sportives organisées ou à développer dans le stade			
	3.1.2 Création d'une autorité de direction publique qui s'occupe de tous les types d'activités organisées ou à développer dans le stade		●	
	3.1.3 Création d'une autorité de direction indépendante regroupant des acteurs privés et publics et s'occupant de tous les types d'activités ou à développer dans le stade			●
	3.1.4 Création d'une antenne ministérielle provinciale ou nationale qui s'occupe de tous les types d'activités organisées ou à développer dans le stade		●	
3.2 Maintien d'une transparence concernant les décisions et les actions prises pour le développement et l'exploitation du stade	3.2.1 Mise en place et diffusion d'infollettre sur le site web du stade et auprès des populations et des acteurs locaux	●		●
	3.2.2 Mise en place de plans de communications ciblées			●
	3.2.3 Organisation de forums citoyens et participatifs sur des dossiers importants			●
	3.2.4 Présentation publique du plan de gestion des risques et de sécurité			●

Figure 10 : Tableaux synthétiques et croisés pour les objectifs 1, 2 et 3 des stratégies financières et gestionnaires.

5. Conclusion

Les Jeux Olympiques d'été sont devenus la plus importante manifestation sportive et culturelle au monde en termes d'impacts structurels et organisationnels et la seconde au niveau de sa diffusion médiatique après la Coupe du monde de soccer. Ce statut et les exigences d'organisation qui y sont corrélées demandent aux villes candidates et olympiques des efforts financiers et de planification considérables. Les milliards de dollars désormais requis pour obtenir les J.O. de la part du C.I.O. conduisent à un débat public légitime. Ceci est encore plus vrai lorsque l'on constate que la grande majorité

des sommes engagées proviennent de fonds publics. Ces méga-événements mènent donc à la construction d'un discours politique et élitiste complexe où se mêle une multitude d'intérêts publics et privés.

Ainsi, cette étude a tenté de mettre à plat et d'exposer certains faits relatifs à une facette précise de cette problématique olympique, en l'occurrence celle de la planification et de la reconversion des héritages olympiques. Elle a eu plus spécifiquement pour ambition de comprendre comment un élément architectural fondamental de ces projets olympiques, en l'occurrence le Stade olympique, était planifié et reconverti après les Jeux et de fait pourquoi certains l'étaient avec succès et d'autres devenaient davantage des échecs. À ce titre, ce travail analytique ne prétend pas bouleverser le domaine de recherche olympique au niveau des études urbaines, mais offre plutôt une lecture complémentaire des enjeux actuels entourant ces grands projets urbains. Il expose en particulier le fait que ces projets olympiques se doivent indéniablement d'être planifiés sur le moyen et le long termes. Cet exposé rappelle néanmoins que cette planification post-olympique ne garantit pas automatiquement une « reconversion réussie » du Stade. Il est en effet crucial d'évaluer et d'adapter ces opérations urbaines aux besoins locaux, vecteur central de la réussite de ces processus de reconversion.

Nous estimons également que cette recherche pourrait être aisément poursuivie, et de fait renforcée, sur plusieurs volets analytiques. Tout d'abord, la conduite de nouvelles études de cas olympiques, appliquées à notre modèle analytique, permettrait de renforcer sa pertinence et sa validité et/ou donnerait l'occasion de l'affiner. Il serait aussi pertinent, selon nous, de chercher à adapter ces résultats à d'autres structures et héritages olympiques, tels que le village olympique, le principal amphithéâtre sportif voire des équipements plus spécialisés (vélodrome, centre aquatique, etc.). Ces déclinaisons analytiques permettraient d'analyser plus globalement le processus de planification et de reconversion des plus importantes infrastructures olympiques, et ainsi tenter de mieux comprendre comment le Parc olympique peut être implanté en fonction de différentes considérations urbaines et sociales notamment. Par conséquent, cette recherche constitue un premier pas et un élargissement de l'étude s'avèrerait souhaitable de façon à obtenir un portrait analytique et interprétatif plus exhaustif.

6. Bibliographie

Ahlfeldt, G. et Maenning, W. (2010). Stadium Architecture and Urban Development from the Perspective of Urban Economics. *International Journal of Urban and Regional Research*, 34(3), 629-646.

Andranovich, Greg, Matthew J. Burbank et Charles H. Heying. 2001. "Olympic Cities: Lessons Learned from Mega-Event Politics". *Journal of urban affairs*, vol. 23, no 2, p. 113-131.

Auf der maur, Nick. 1975. *The billion dollar game*, Toronto : Lorimier, 144 p.

Augustin, Jean-Pierre et Pascal Gillon. 2004. *L'olympisme, bilan et enjeux géopolitiques*, Paris : Armand Colin, 172 p.

Bennett, Larry et Costas Spirou. 2006. "Political Leadership and Stadium Development in Chicago : Some Cautionary Notes on the Uses of Regime Analysis". *International Journal of Urban and Regional Research*, vol. 30, no 1, p. 38-53.

Beriatos, Elias et Aspa Gospodini. 2004. "'Glocalising' urban landscapes: Athens and the 2004 Olympics". *Cities*, Vol. 21, no 3, p. 187-202.

Borja, Jordi. 2003. « Barcelone ou les effets pervers de la réussite », *Revue Urbanisme*, no 331 (juillet-août), p. 23-24.

Cashman, Richard. 2006. *The Bitter-Sweet Awakening : The Legacy of the Sydney 2000 Olympic Games*. Sydney : Walla Walla Press, 311 p.

Chaline, Claude. 2007. *Les nouvelles politiques urbaines, une géographie des villes*. Paris : Ellipses, 156 p.

Coaffee, Jon. 2007. "Urban Regeneration and Renewal." in *Olympic Cities, City Agendas, Planning and the World's Games, 1896-2012*, sous la dir. de John R. Gold and Margaret M. Gold, p. 150-162. New York: Routledge.

Davies, L.E. (2010). Sport and economic regeneration: a winning combination?. *Sport in Society*, 13(10), 1438-1457.

ENAP (École Nationale d'Administration Publique). 2008. *Rapport sur la performance comparée : Installations olympiques et grands complexes sportifs et de divertissement, Volets I, II et III*. ENAP, Montréal, 400p.

Essex, Stephen et Brian Chalkley. 1999. "Urban development through hosting international events: a history of the Olympic Games". *Planning perspectives*, vol. 14, p. 369-394.

Garcia Beatriz. 2007. "Sydney 2000". In *Olympic Cities, City Agendas, Planning and the World's Games, 1896-2012*, sous la dir. de John R. Gold et Margaret M. Gold, p. 237- 264. New York : Routledge.

Garcia-Ramon, Maria-Dolors et Abel Albet. 2000. "Pre-olympic and post-olympic Barcelona, a model for urban regeneration today?". *Environment and planning A*, vol. 32, no 8, p. 1331-1334.

Gold, John R. et Margaret M. Gold (dir. publ.). 2007. *Olympic Cities, City Agendas, Planning and the World's Games, 1896-2012*. New York : Routledge, 368 p.

Gold, John R. et Margaret M. Gold (dir. publ.). 2011. *Olympic cities, city agendas, planning and the world's games, 1896-2016*. New York : Routledge, 464 p.

Gotlieb, Carlos. 2004. « Le plan stratégique métropolitain de Barcelone ». *Diagonal*, vol.164, p. 14-17.

Gratton, Chris, Simon Shibli et Richard Coleman. 2005. "Sport and economic regeneration in cities". *Urban Studies*, vol. 42, no 5-6, p. 985-999.

Hache, Alexandra. 2005. « Barcelone, projets urbains globaux et revendications territoriales », *Revue socio-anthropologie*, no 16, p. 1-11.

Held, G. 1994. « Partenariats public-privé dans le redéveloppement urbain en Espagne ». In *Partenariats public-privé dans l'aménagement urbain*, sous la dir. de Werner Heinz, p. 71-100. Paris : L'Harmattan.

Henry, Guy (dir. publ.). 1992. *Barcelone, dix années d'urbanisme, la renaissance d'une ville*, Paris : Editions du Moniteur, 175 p.

Hiller, Harry H. 2006. "Post-event outcomes and the Post-modern turn : the Olympics and urban transformations". *European Sport Management Quarterly*, vol. 6, no 4, p. 317- 332.

Horne, John et Wolfram Manzenreiter (dir. publ.). 2006. *Sports mega-events, social scientific analyses of a global phenomenon*. Oxford: Blackwell Publishing, 208 p.

Hoye, Russell et Matthew Nicholson. 2010. "Sports Stadia Governance". *Sport Management Review*, vol. 13, p. 171-178.

Kidd, Bruce. 1992. "The Culture Wars of the Montreal Olympics". *International Review for the Sociology of Sport*, vol. 27, no 2, p. 151-162.

Latouche, Daniel. 2007. "Montreal 1976". In *Olympic Cities, City Agendas, Planning and the World's Games, 1896-2012*, sous la direction de John R. Gold and Margaret M. Gold, p. 197-217. New York: Routledge.

Lefebvre, Sylvain. et Romain Roult. 2008. « L'après-JO; Reconversion et réutilisation des équipements olympiques ». *Revue Espaces*, no 263, p. 30-42.

Liao, Hanwen et Adrian Pitts. 2006. "A brief historical review of Olympic urbanization". *International Journal of History of Sport*, vol. 23, no 7, p. 1232-1252.

Liao, Hanwen et Adirna Pitts. 2009. *Sustainable Olympic Design and Urban Development*. Londres : Routledge, 238 p.

Marshall, Tim. 2000. "Urban planning and governance : Is there a Barcelona model ?". *International Planning Studies* vol. 5, no 3, p. 299-319.

Millet, Lluís I Serra. 1995. "The Games of the City". *Centre d'Estudis Olímpics I de l'Esport (CEO), Universitat Autònoma de Barcelona (UAB)*, p. 1-14.

Monclus, Javier. 2007. "Barcelona 1992". In *Olympic Cities, City Agendas, Planning and the World's Games, 1896-2012*, sous la dir. de John R. Gold et Margaret M. Gold, p. 218-236. New York : Routledge.

Morin, Guy R. 1997. *La cathédrale inachevée*. Montréal: XYZ Éditeur, 380 p.

Owen, Kristy Ann. 2002. "The Sydney 2000 Olympics and Urban Entrepreneurialism: Local Variations in Urban Governance". *Australian Geographical Studies*, vol. 40, no 3, p. 323-336.

Paramio, Juan Luis, Babatunde Buraimo et Carlos Campos. 2008. "From modern to postmodern: the development of football stadia in Europe". *Sport in Society*, vol. 11, no 5, p. 517-534.

Preuss, Holger. 2004. *The economics of staging the olympics*. Cheltenham: Edward Elgar Publishing, 352 p.

Preuss Holger. 2007. "The Conceptualisation and Measurement of Mega Sport Event Legacies". *Journal of Sport & Tourism*, vol. 12, no 3, p. 207-228.

Québec. Commission d'enquête. 1980. *Rapport de la commission d'enquête sur le coût de la 21e olympiade*. Québec: Publications Gouvernementales (Rapport Malouf), 1134p

Robson, Colin. 2002. *Real World Research. A source for social scientists and practitioner-researchers*, 2^e édition, Oxford : Blackwell, 624 p.

Rodrigue S., 2008. Rénovation majeures et nouveau toit. *La Presse*, 6 Mai, Page Actualités, Montréal.

Roult R. et Lefebvre S., 2009. *Réflexion sur le positionnement stratégique et les balises d'un plan d'affaires pour l'avenir du Parc olympique de Montréal*. GREF/Régie des Installations Olympiques, Montréal.

Roult, Romain et Sylvain Lefebvre. 2010. "Planning and Reconversion of Olympic Heritages: The Montreal Olympic Stadium", *International Journal of the History of Sport*, vol. 27, no 16, p. 2731-2747.

Roult, R. 2011. « Reconversion des héritages olympiques et rénovation de l'espace urbain : le Stade olympique comme vecteur de développement ». Thèse de doctorat, Montréal, Université du Québec à Montréal, 329p.

Santo, Charles A. 2007. "Beyond the Economic Catalyst Debate: Can Public Consumption Benefits Justify a Municipal Stadium Investment?". *Journal of Urban Affairs*, vol.29, no 5, p. 455-479.

Searle, Glen. 2002. "Uncertain legacy: Sydney's Olympic stadiums". *European Planning Studies* vol. 10, no 7, p. 845-860.

Stevens, Andy. 2006. *Stadia and Arenas: Maximising the Value of Venues*, Londres : Sport Business Group, 189 p.

Stevens, Andy. 2009. *Stadia & Arenas II: Advanced Commercial Strategies*, Londres : Sport Business Group, 192 p.

Thornley Andy. 2002. "Urban Regeneration and Sports Stadia". *European Planning Studies*, vol. 10, no 7, p. 813-818.

Toohey, Kristine. 2008. "The Sydney Olympics: Striving for Legacies – Overcoming Short-Term Disappointments and Long-Term Deficiencies". *International Journal of the History of Sport*, vol. 25, no 14, p. 1953-1971.

Waitt, Gordon. 2003. "Social Impacts of the Sydney Olympics". *Annals of Tourism Research*, vol. 30, no 1, p. 194-215.

Wilson, Helen. 1996. "What is an Olympic City? Visions of Sydney 2000". *Media, Culture & Society*, vol. 18, p. 603-618.

Yin, Robert K. 2009. *Case study research: design and methods, 4e edition*, Thousand Oaks : Sage, 200 p.