

**EDUCATEUR TERRITORIAL DES ACTIVITES PHYSIQUES ET SPORTIVES
PRINCIPAL DE 1^{ère} CLASSE**

Examen professionnel d'avancement de grade

SESSION 2015

Rédaction d'un rapport, assorti de propositions opérationnelles, à partir des éléments d'un dossier portant sur l'organisation des activités physiques et sportives dans les collectivités territoriales.

Durée : 3 heures
Coefficient : 1

À LIRE ATTENTIVEMENT AVANT DE TRAITER LE SUJET :

- ♦ Vous ne devez faire apparaître aucun signe distinctif dans votre copie, ni votre nom ou un nom fictif, ni votre numéro de convocation, ni signature ou paraphe.
- ♦ Aucune référence (nom de collectivité, nom de personne, ...) **autre que celles figurant le cas échéant sur le sujet ou dans le dossier** ne doit apparaître dans votre copie.
- ♦ Seul l'usage d'un stylo à encre soit noire, soit bleue est autorisé (bille non effaçable, plume ou feutre). L'utilisation d'une autre couleur, pour écrire ou pour souligner, sera considérée comme un signe distinctif, de même que l'utilisation d'un surligneur.
- ♦ Le non-respect des règles ci-dessus peut entraîner l'annulation de la copie par le jury.
- ♦ Les feuilles de brouillon ne seront en aucun cas prises en compte.

Ce sujet comprend 23 pages

Il appartient au candidat de vérifier que le document comprend le nombre de pages indiqué

Vous êtes éducateur territorial des activités physiques et sportives principal de 1^{ère} classe au sein de Sportville, commune de 150 000 habitants. L'exécutif municipal souhaite mettre en œuvre une politique événementielle destinée à valoriser le patrimoine communal. L'objectif de ce projet est d'ouvrir les équipements structurants à l'ensemble des administrés, et non aux seuls compétiteurs.

Le patrimoine sportif se compose d'une salle multimodale de 5 000 places, d'un stade avec tribune de 4 000 places, d'un bassin couvert de 50 mètres avec tribune de 1 000 places.

En outre, la Ville dispose d'une arène pouvant atteindre une capacité de 6 000 places. Enfin, elle bénéficie de nombreux espaces naturels.

Dans un premier temps, l'Adjoint aux Sports vous demande de rédiger à son attention, exclusivement à l'aide des documents ci-joints, un rapport sur les différents impacts d'un événement sportif.

8 points

Dans un deuxième temps, et fort de l'expérience acquise, l'Adjoint aux Sports souhaite que vous lui proposiez un événement d'envergure internationale à organiser sur le territoire communal. Vous mettrez en avant les éléments essentiels à prendre en compte ainsi que les grandes étapes de cette organisation.

12 points

Pour traiter cette seconde partie, vous mobiliserez également vos connaissances.

Liste des documents joints :

- Document 1 :** Les collectivités se hissent sur le podium du Tour de France (extrait) – *lagazettedescommunes.com* – 24 juillet 2014 – 2 pages
- Document 2 :** Faut-il miser sur les événements sportifs ? (extrait) – *Acteurs du Sport* – Octobre 2008 – 3 pages
- Document 3 :** L'économie des marathons – *La lettre de l'économie du sport n°1117* – Vendredi 21 juin 2013 – 3 pages
- Document 4 :** L'organisation d'une grande manifestation sportive en régie, l'exemple du marathon de Reims – *Fiche pratique « Sports et Territoires »* – Janvier 1998 – 3 pages
- Document 5 :** Durabilité de l'événementiel sportif. Quelles implications pour les collectivités territoriales ? - *Étude du Professeur Christophe CLIVAZ – Institut d'Économie et de Tourisme de Sierre* – 2006 – 3 pages
- Document 6 :** Faire que le sport spectacle finance le sport pour tous – *Interview de Jean-Loup CHAPPELET – Service de Presse UNESCO - unesco.org* – 23 mai 2013 – 2 pages
- Document 7 :** Jeux Olympiques : la malédiction des « éléphants blancs » (extrait) – *We demain* – 4 février 2014 – 5 pages

Documents reproduits avec l'autorisation du CFC

Certains documents peuvent comporter des renvois à des notes ou à des documents non fournis car non indispensables à la compréhension du sujet.

SPORT

Les collectivités se hissent sur le podium du Tour de France

Hugo Soutra | A la une | France | Publié le 24/07/2014 | Mis à jour le 25/07/2014

Course cycliste mythique, le succès populaire du Tour de France ne se dément pas malgré le poids des polémiques et des années. Participant, y compris financièrement, à l'organisation de la Grande Boucle, les collectivités territoriales en profitent pour valoriser leur territoire et en tirer des bénéfices économiques, sociétaux et communicationnels.



Passage du Tour de France à Saint-Fargeau dans l'Yonne en 2009.

Et si le vrai gagnant du Tour de France 2014 n'était ni Vincenzo Nibali ni le groupe Amaury et sa filiale dédiée à l'organisation de compétitions sportives ASO ? Bien que sollicitées financièrement, les collectivités territoriales traversées par la Grande Boucle revendiquent, elles aussi, leur maillot jaune.

Un ticket d'entrée conséquent - Faire partie des 36 villes-étapes, sélectionnées parmi les 250 candidatures reçues chaque année par Amaury Sports Organisation (ASO), se monnaie. Pour accueillir une arrivée du 101^{ème} Tour de France, les communes ont dû verser la somme de 100 000 euros hors taxes.

Un tarif ramené à 60 000 euros pour un départ, et 55 000 pour une journée-repos. Mis à part les Grands départs pour lesquels il faut compter là plusieurs millions d'euros, ASO ne fait pas de surenchère en fonction du nombre de postulants, du niveau de richesse des institutions, de l'avancée de l'épreuve, ou des financements croisés lorsque concours de l'intercommunalité, du département et/ou de la région il y a.

Des frais non moins conséquents - Les « tickets d'entrée » des collectivités ont toutefois augmenté de plus de 25% depuis le début des années 2000. Loin d'être effrayés par le versement d'une telle redevance à l'une des principales égéries du sport-business, les élus doivent également supporter des frais annexes, généralement aussi si ce n'est encore plus élevés.

Si le balayage, l'arrosage et la sécurisation de 97% des 3 656 kilomètres de l'épreuve reviennent aux départements depuis l'acte 2 de la décentralisation, c'est aux communes d'assurer la plupart des travaux de voirie (enrobés, terre-plein, etc), la promotion de l'évènement, l'aménagement technique (plan de circulation, barriérisation, mise en place d'un parking), l'organisation d'animations (écran géant, cyclo-randos) ou encore le nettoyage du site.

Sacrifice budgétaire ou investissement d'avenir ? - Au final, la facture globale peut rapidement dépasser les 350 000 euros. Un chiffre qui en rebute certains, comme la nouvelle équipe municipale (EELV) de Grenoble qui annonce vouloir privilégier d'autres dépenses budgétaires. En revanche, d'autres le minorent et font valoir que les travaux d'aménagements relèvent davantage d'une gestion anticipée des programmes que d'un investissement à perte.

« Des collectivités de toutes tailles doivent pouvoir s'offrir le Tour, y compris un village de 650 habitants comme Risoul. De fait, le cahier des charges qu'on leur impose n'est pas si lourd, par rapport aux retombées économiques de l'évènement » vante Cyrille Tricart, directeur des relations avec les collectivités chez ASO.

Des coûts... mais aussi des recettes - Si ces coûts ont de quoi faire pâlir le contribuable, les avantages économiques directs comme non-marchands que le territoire et le secteur public en retire ne sont pas moins salivants et permettent en règle générale d'équilibrer les comptes d'exploitation.

« Nous réinjectons immédiatement le 'ticket d'entrée' dans le tissu local : à chaque étape, ASO reverse 170 000 euros aux professionnels de l'hôtellerie-restauration. Rajoutez à cela les nuitées et repas des 4 500 suiveurs (caravane publicitaire, presse) et celles des dizaines de milliers de spectateurs qui consomment sur place... » calcule à voix haute Cyrille Tricart.

Le Tour, une invitation à la notoriété – Au-delà de ces recettes parfois insuffisantes pour couvrir l'ensemble des dépenses, le passage du troisième événement sportif mondial chez soi est également synonyme de cohésion sociale et de fierté, tant chez les habitants qu'auprès des fonctionnaires territoriaux mobilisés pour l'occasion.

Le Tour de France est également une opportunité en termes de marketing territorial, de notoriété... et donc de relations publiques à moindre frais. C'est une des raisons pour laquelle les arrivées se disputent aujourd'hui en centre-ville ou dans des quartiers réhabilités, et non plus dans des vélodromes tel que c'était le cas jusque dans les années 70.

Retour sur investissement variable selon les territoires - Aussi fugace et difficile à mesurer soit-il, l'impact médiatique et la retransmission en direct de l'épreuve dans 60 pays différents est effectivement loin d'être négligeable à moyen ou long-terme : à Tignes, le temps d'antenne accordé à la commune lors du Tour 2007 a été chiffré à 100 millions d'euros en équivalent d'espace publicitaire...

Au doigt mouillé, l'organisateur évoque ainsi un retour sur investissement environ six fois supérieur à la somme déboursée par les collectivités. C'est probablement moins pour les étapes classiques – le ratio pour la ville de Pau ou Metz Métropole serait de 1 euro dépensé / 1,5 euros récolté – mais plutôt réaliste pour les territoires touristiques et/ou remarquables capables de fixer sur place les spectateurs durant l'après-Tour.

Opération communication - La commune de Gap comme le conseil général des Hautes-Pyrénées affirment avoir décuplé le coût global supporté par les deniers publics. Ce serait aussi le cas pour les territoires ayant accueilli les Grands départs de cette épreuve mythique, à Londres en 2007 ou encore à Porto-Vecchio en 2013.

Des perspectives qui aiguïsent les appétits, notamment celui du département de la Manche qui serait sur les rangs pour le lancement du Tour 2016. Le fait que Nice (34 participations) renoue avec le Tour en 2013, après plus de trente ans de refus en raison des contraintes de circulation que posait l'évènement en pleine saison touristique, indique que les bénéfices doivent effectivement être au rendez-vous pour les villes côtières.

Déjà rémunéré par ASO pour son support technique, l'Assemblée des Départements de France (ADF) y voit un intérêt financier certes mais aussi et surtout le moyen d'effectuer une belle opération communication.

Cette association d'élus s'est vu offrir un pavillon de 24m² sur le village du Tour, permettant ainsi aux conseils généraux d'exposer leurs spécialités gastronomiques comme leurs politiques innovantes en matière d'aménagement (entretien de la voirie, pistes cyclables, sécurité routière), de tourisme (via leurs comités départementaux), mais aussi leurs offres sportives, culturelles, etc.

(...)



Faut-il miser sur les événements sportifs ?

Les collectivités sont nombreuses à considérer l'organisation d'événements sportifs comme un investissement rentable. Un a priori pourtant contestable.

L'ESSENTIEL

À l'heure de l'évaluation tous azimuts des politiques publiques, il semble que les dépenses consenties par les collectivités pour l'accueil ou l'organisation d'événements sportifs échappent à la règle. Les enquêtes approfondies telles que l'étude impulsée par le ministère des Sports à l'occasion de la dernière Coupe du monde de rugby dans les dix villes françaises organisatrices restent des exceptions.

C'est un fait, les politiques sportives événementielles ne peuvent être jugées à l'aune du seul critère économique. Heureusement d'ailleurs. Car, à l'évidence, et contrairement à ce que certains organisateurs d'événements sportifs laissent parfois entendre, le sport est loin d'être l'outil de création de richesses le plus efficace. « D'un point de vue strictement économique, mieux vaut favoriser l'installation d'un industriel ; en revanche, une collectivité peut en tirer une image valorisante, un vecteur de dynamisme, d'éducation voire de cohésion sociale », explique Jean-François Nys, chercheur au Centre de droit et d'économie du sport de Limoges¹. Dès lors, les choses se compliquent : comment faire les bons choix alors que l'on s'aventure sur des terrains où l'évaluation semble si aléatoire ? Cette question, les collectivités qui se la posent ne sont pas légions. « Beaucoup continuent en effet

de considérer le sport comme une danseuse », affirme-t-on chez un promoteur d'événements sportifs de premier plan. Quant à celles qui veulent obtenir des chiffres à tout prix, elles restent victimes (consentantes ?) de calculs à sens unique et de bilans dénués de bon sens méthodologique. « La plupart des cabinets privés qui proposent leurs services sur cette question sont rémunérés par les collectivités elles-mêmes et se contentent de prendre en compte le chiffre d'affaires brut créé par l'événement, ce qui contribue à valoriser l'événement quoi qu'il en soit. Cela n'a rien à voir avec les méthodes universitaires, qui cherchent à calculer l'apport net du sport de haut niveau sur un territoire donné », poursuit Jean-François Nys¹.

Compétitivité des territoires

Pour y voir plus clair, « les collectivités, qui ont absolument besoin de matière, doivent anticiper et prévoir de consacrer 10 % du budget de l'événement au calcul de ses retombées », préconise Bruno Sorzana, chargé d'études pour le marketing stratégique chez ASO (Amaury Sport Organisation²). Objectif ? Disposer d'éléments concrets pour convaincre les administrés a priori, justifier a posteriori et diversifier les modes de financements. Et le spécialiste de poursuivre : « L'événementiel sportif, c'est tout de même nouveau pour beaucoup de collectivités, dans le contexte actuel de compétitivité des territoires ; elles veulent émerger et utiliser le sport pour cela, à la manière d'une marque. Mais, face au Tour de France par exemple, il leur manque souvent le souci du retour sur investissement qui, justement, conduit les marques à faire leurs propres études sans se contenter des nôtres ».

Médias, opinions, chiffres d'affaires, etc. Les critères à analyser ne manquent pourtant pas. Au conseil général de Vendée, qui organise (via une SEM) le fameux Vendée Globe³ et reçoit tous les six ans le départ du Tour de France, on a fait les comptes. « Selon les études confiées à des cabinets spécialisés, le rapport entre dépenses et recettes est de un à dix pour le Vendée Globe qui a attiré 850 000 spectateurs en 2004 ; quant au Tour de France, en trois jours il booste la fréquentation touristique du début de saison de 10 à 15 % pour un coût de 1,5 million d'euros », résume Laurent Pineau, directeur de la communication. De là à dire que l'événementiel sportif crée des emplois et génère des recettes touristiques... « C'est difficile de lier les emplois créés ces dernières années aux épreuves sportives organisées ici. Il est évident que cela joue car ces événements récurrents nous permettent de promouvoir notre position de deuxième département touristique de France, ainsi que la réussite de notre riche tissu de PME-

ILS ONT DIT

Les collectivités doivent consacrer 10 % du budget de l'événement au calcul de ses retombées.



Bruno Sorzana, chargé d'études pour le marketing stratégique chez ASO.

Organiser le Vendée Globe nous semble plus rentable que des spots de publicité !



Laurent Pineau, directeur de la communication du conseil général de la Vendée.

Monétariser l'utilité sociale correspond aux préoccupations des collectivités face à la dépense des deniers publics.



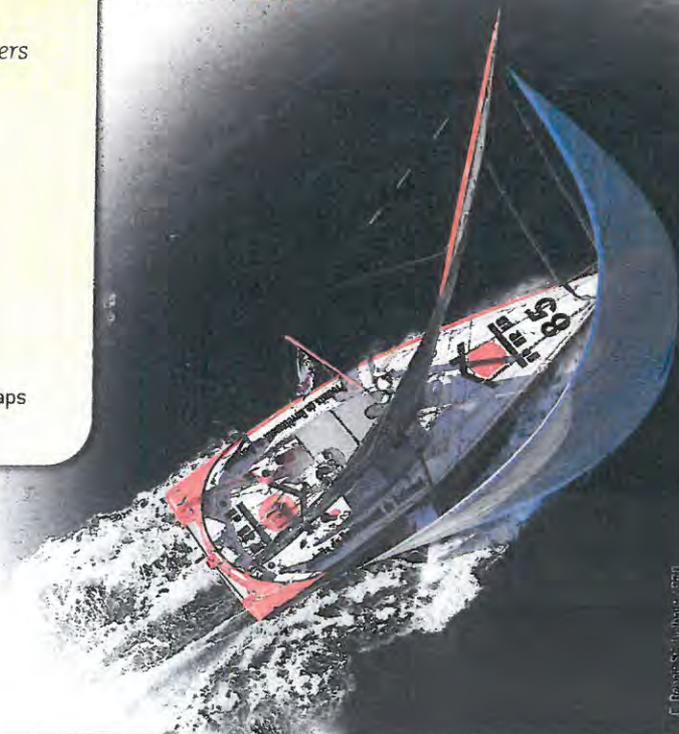
Éric Barget, maître de conférences Staps et chercheur au CDES.

PMI. Des chefs d'entreprise le reconnaissent et, quoi qu'il en soit, cela nous semble plus rentable que des spots de publicité ! »

Objectifs génériques

« Il est certain que les gros événements sportifs ont un impact, ne serait-ce que sur le tourisme, l'hôtellerie, la restauration, ainsi que des retombées en terme d'image, explique pour sa part Éric Bouquin, directeur des sports de la ville de Nantes⁴. Mais nous ne visons pas que l'économique. Pour nous, c'est également gagnant pour le dynamisme local, les synergies entre les acteurs locaux (associations ou autres), le développement de la pratique sportive, l'animation festive de la ville, etc. » Des objectifs plus génériques qui, cette fois, sont encore plus difficiles à mesurer, mais qui correspondent, il est vrai, à des investissements proportionnellement plus mesurés pour une agglomération de plus de 600 000 habitants.

En réalité, l'important pour une collectivité, c'est essentiellement de savoir ce qu'elle attend précisément d'un événement sportif. Ce qui n'est pas forcément le cas des 250 villes candidates pour organiser le Tour en 2009 ! Certes, le droit d'entrée (hors dépenses d'organisation) semble accessible (environ 100 000 euros pour une arrivée et 50 000 pour un départ). Mais qu'est-ce que cela apporte finalement à une commune de montagne de 1 000 habitants qui fait parler d'elle une fois dans la décennie jusque chez des spectateurs américains ? Pas grand-chose, probablement, à moins qu'en local, on ne fasse en sorte d'optimiser les retombées, ●●●



●●● d'atteindre des objectifs précis en termes économiques, sociaux, associatifs, sportifs, touristiques, etc.

« Nous avons ainsi travaillé récemment pour le conseil général de Dordogne et la ville de Noisy-le-Grand », confie David Rouvière, de l'agence conseil Derby (voir témoignage). En Dordogne, à travers l'organisation du Championnat d'Europe de wakeboard 2008, de la Semaine fédérale de cyclotourisme 2007 et du Championnat du monde de canoë marathon en 2006, « le département veut affirmer son image pleine nature » auprès de publics variés, sensibles aux événements par eux-mêmes, mais ainsi aux retombées médiatiques volontairement suscitées auprès de médias nombreux et variés. Quant à Noisy-le-Grand : « La ville a su optimiser, via 42 fiches actions concernant les écoles, les clubs, les entreprises, les investisseurs, etc. sa participation indirecte à la Coupe du monde de rugby, pendant laquelle elle accueillait les entraînements des Springboks ». Mais sans objectifs clairs et actions concrètes (et a fortiori sans mesures des retombées), les collectivités hôtes d'événements sportifs risquent tout simplement de financer des coups d'épée dans l'eau.

Méthode inédite

Éviter les flops alors qu'elles ont l'opportunité d'accueillir un événement de premier plan, c'est ce qu'ont inégalement réussi les villes, départements et régions organisateurs de la dernière Coupe du monde de rugby. Mais tous ne l'auraient pas su sans une étude impulsée par la Délégation interministérielle aux grands événements sportifs (Diges) du ministère des Sports (voir enca-

dré). Où l'on apprend qu'ouvrir les portes de son stade aux meilleures équipes ne suffit pas toujours pour compenser, par exemple, une moindre attractivité touristique naturelle. C'est une méthode « innovante au plan mondial », mise au point par Éric Barget et Jean-Jacques Gougnet, qu'a utilisé pour cela le CDES.

Son nom : « Étude d'impact globale des événements sportifs ». Son point fort : « Elle dépasse le calcul d'impact économique stricto sensu, ne se contente pas d'additionner la valeur ajoutée et les emplois créés pour obtenir des résultats à sens unique ; en revanche, elle intègre des analyses coûts/avantages et, surtout, monétarise l'utilité sociale, ce qui correspond aux préoccupations des collectivités locales face à la dépense des deniers publics ». Aussi trouve-t-on, parmi les coûts, les frais de personnels et d'équipements, le hooliganisme, etc. ; et parmi les bénéfiques, le consentement de la population à payer pour profiter de l'événement sur son territoire... De quoi éclairer ou modérer les excès d'enthousiasme.

1. In *La Gazette des communes*, été 2006. Jean-François Nys est coauteur, avec Jean-François Bourg, de l'ouvrage « Financement des clubs sportifs et stratégie des collectivités territoriales : nouveaux modèles, nouveaux enjeux », Presses universitaires du sport, n° 35, avril 2006, 244 pages, 59 euros.
2. Organisateur du Tour de France, du Dakar, du Paris-Nice, du Paris-Roubaix, etc.
3. Course à la voile autour du monde sans escale et en solitaire, départ le 9 novembre 2008, budget 2008 : 7 millions d'euros.
4. Coupe du monde de football 98, Coupe du monde de rugby 2007, Tour de France en 2000, 2003 et 2008, etc.

TÉMOIGNAGE



David Rouvière,
conseil en marketing sportif
pour l'agence Derby

Chaque événement doit être optimisé !

En matière de communication par le sport, deux situations se présentent : l'accueil (souhaité ou « imposé ») d'un événement dont on souhaite optimiser les retombées ou la création d'un événement spécifique, point de départ d'une stratégie de communication événementielle. Quoi qu'il en soit, le sport est un outil consensuel qui offre un large panel de solutions et s'adapte à de nombreuses cibles. Encore faut-il avoir des objectifs clairs et se soucier de l'optimisation de chaque événement, car il ne crée pas grand chose par lui-même. Il existe des potentialités d'optimisation en matière de notoriété auprès du grand public, d'action sociale pour certaines populations locales, d'économie pour les commerces, de motivation pour les équipes en interne, etc. Dans ce domaine, certains clients nous désespèrent car nous sommes intimement persuadés qu'ils peuvent faire mieux. Aux responsables des collectivités notamment de s'interroger !



© Benoit Sicile/Leibniz/FRB

N°1117 ■ vendredi 21 juin 2013

L'économie des marathons

Près de 10 millions de Français s'adonnent au running et près d'1,5 million d'entre eux ont déjà participé à un marathon. Chaque rassemblement présente des enjeux économiques majeurs pour les territoires concernés. Pratique au confluent du tourisme et du sport, le marathon est un «sport-business» dont les acteurs économiques sont aussi les participants. Nous avons fait le tri dans les nombreuses études d'impact, le plus souvent commanditées par les organisateurs eux-mêmes, afin d'y voir plus clair sur ce que représente l'économie du marathon. Eclairage.

«Le Marathon de Montréal entre les mains de financiers new-yorkais». Ce titre a attiré notre attention. Publié par le quotidien québécois *La Presse*, l'article raconte comment en septembre 2012, Bernard Arsenaault a vendu la société Gesport, organisatrice du Marathon de Montréal, à Competitor Group, une société américaine présidée par Peter Englehart, associé de Falconhead Capital, une firme de capitaux privés de New York qui détient 100% de Competitor Group. Un marathon qui passe entre les mains d'un roi de la finance, il n'en fallait pas plus pour éveiller notre intérêt. Les marathons seraient-ils à ce point rentables pour que Wall Street s'y intéresse ? La réponse est sans appel : oui.

Un business rentable pour les organisateurs et les territoires

Quelques chiffres suffiront à s'en convaincre. Le marathon de Paris, organisé par Amaury Sport Organisation (ASO) réalise un chiffre d'affaires estimé à de 8 millions d'euros... pour un budget d'organisation estimé à 6,5 millions d'euros. Le bénéfice estimé de l'événement pour l'organisateur est donc de 1,5 millions d'euros. Le secret d'une telle rentabilité ? La variété des sources de revenus. La vente des dossards rapporte 3 à 4 millions d'euros (65 à 110 € de droit de participation pour près de 50 000 inscrits... qui paient même s'ils ne participent pas), les sponsors rapportent 2 à 3 millions d'euros,

enfin la foire Running Expo, organisée en marge de l'événement, Porte de Versailles, rapporte environ 500 000 euros.

Mais le véritable gagnant du marathon de Paris, c'est la ville. Les retombées économiques pour la région parisienne sont estimées à 50 millions d'euros. Elles comprennent essentiellement l'hôtellerie et la restauration des participants et des spectateurs, dont le nombre est estimé à 240 000 personnes (accompagnants des coureurs pour la plupart).

Outre atlantique, les chiffres sont plus impressionnants encore. Les retombées du marathon de New York sont estimées à 340 millions de dollars, en particulier grâce

aux plus de 20 000 coureurs venus de l'étranger avec les nuits d'hôtel, les repas dans les restaurants, les activités touristiques et les souvenirs rapportés. Alors bien sûr, lorsque le marathon est annulé pour cause d'intempéries, comme à l'automne dernier, le manque à gagner est considérable. En moyenne, chaque participant dépenserait 1 778 dollars en marge du marathon. Les coureurs venus de l'étranger valent encore plus : 2 647 dollars par personne pour des séjours de 5 à 7 jours en moyenne ! Et comme un coureur étranger se déplace avec 3,6 personnes en plus avec lui, l'addition grimpe très vite.

Suite page 2

L'économie des marathons

Suite de la page 1

Au total, les coureurs rapporteraient, en temps normal, 17,3 millions de dollars de taxes, dont les deux-tiers au bénéfice de la ville de New York. Une opération juteuse pour les collectivités... qui n'hésitent pas à subventionner les organisateurs des marathons. Et c'est là un autre aspect sur lequel n'aiment pas s'étendre les parties prenantes, mais qui concourt pourtant grandement à la rentabilité de ces événements : une dose d'argent public permet de boucler aisément les budgets d'organisation. Retour sur notre information relative au marathon de Montréal pour le vérifier : si un groupe financier s'est intéressé à la manifestation, c'est aussi parce que quelque 177 000 dollars canadiens sont versés chaque année par le Québec à la société organisatrice. Une sorte de chiffre d'affaires minimum garanti dont raffolent les financiers.

Aux Etats-Unis, le marché est en recul

Le marathon serait donc la nouvelle poule aux oeufs d'or pour les investisseurs ? Pas exactement. Les deux plus grands marathons américains ont été frappés de plein fouet cette saison. A l'automne dernier, le marathon de New York a été annulé à la suite de la mégatempête. Et au printemps, le marathon de Boston a été endeuillé par un attentat terroriste. Deux événements qui pourraient porter un coup dur à l'économie du marathon aux Etats-Unis, qui montrait déjà quelques

signes d'essoufflement avant ce double drame. Le pays compte près de 400 courses et près de 500 000 participants au total. Mais le niveau d'inscription, qui ne cessait de grimper depuis des années, est pour la première fois en recul en 2012. Notons que l'an passé, c'est le marathon de Chicago qui arrive en tête en nombre d'arrivants avec 37 474 classés, le plus important marathon au monde, devant Londres avec 36 705 coureurs. Précisons encore qu'aux Etats-Unis, marché le plus mature pour les marathons, 58% des «finishers» sont des hommes; la moyenne d'âge est de 39,8 pour les hommes et 36,2 pour les femmes.

En France, chaque territoire veut son marathon

En France, en revanche, l'organisation de marathon est une activité en plein essor. Derrière le célèbre marathon de Paris et son «petit

frère» à peine moins fréquenté, le semi-marathon de Paris (plus de 30 000 participants en mars dernier !), les manifestations ne cessent de se multiplier. La France est désormais le 8e pays au monde en terme de nombre de marathons organisés sur son sol, avec 78 événements recensés en 2010 (contre 629 aux Etats-Unis et 382 en Allemagne). Mais la France est mieux classée (4e) en nombre de «finishers», c'est-à-dire d'arrivants avec 468 944 finishers. Et sur ce plan le marathon de Paris est le 4e au monde derrière New York, Londres et Berlin. Près d'1,5 million de Français ont participé à au moins un marathon en 2010 (à 80% des hommes).

Un tel engouement suscite des convoitises. Chaque territoire veut son marathon. Mais le calendrier n'est pas extensible et la bataille fait rage. Et alors que se multiplient les marathons de moindre envergure, dotés de

budgets de quelques centaines de milliers d'euros, force est de constater que tous ne sont pas rentables, la prime au plus grands événements étant flagrante.

Ainsi, selon une étude réalisée par Bruno Lapeyronie, auteur de l'ouvrage «Retombées socio-économiques du tourisme sportif: Exemples des marathons en France» paru en 2009, le revenu apporté par chaque marathonien varie grandement selon les situations, de 56 à 307 euros. «Une majorité des courses permet d'engendrer un flux légèrement inférieur ou égal au budget de l'épreuve qui avoisine 150 000 € et les mille participants (Caen, Lyon, Bordeaux, Albi, etc.). (...) Les meilleurs marathons permettent une injection de la part des coureurs de presque trois fois supérieure à leur budget. Ce sont les cas de Paris (plus de 5 300 000 € d'apport), le Médoc (plus de 2 600 000 €

Le Top 10 des marathons en France

	Nombre d'arrivants	Période
1 Marathon de Paris	28 845	avril
2 Marathon des Alpes Maritimes, Nice - Cannes	8 210	novembre
3 Marathon de La Rochelle	7 231	novembre
4 Marathon du Médoc (Paulliac) - Site officiel	7 208	septembre
5 Marathon et 10 km du Mont Saint-Michel	3 403	mai
6 Marathon du Grand Toulouse - site officiel	2 782	octobre
7 La route du Louvre (Lille - Lens)	1 994	mai
8 Marathon de Lyon	1 812	octobre
9 Marathon de Vannes - site officiel	1 707	octobre
10 Marathon du lac d'Annecy	1 417	avril

Source www.jogging-plus.com

de dépenses) et de La Rochelle (700 000 €, pour un budget de 243 918 €)» (ndlr chiffres 2009). En clair, l'effet de seuil est un élément déterminant de la rentabilité de l'événement. L'explication est simple : la principale recette directe des marathons reste la collecte des frais d'inscription. Et à défaut d'avoir atteint son seuil de rentabilité avec ce poste de recettes, les organisateurs se tournent vers les subventions publiques. Ce que confirme l'analyse de Bruno Lapeyronie : «*La ventilation des recettes laisse apparaître trois principaux apports : les inscriptions des coureurs, les partenaires publics et les sponsors privés. Cependant, aucune course ne déclare son principal revenu émanant des coureurs eux-mêmes, assurant pourtant la stabilité de l'épreuve. Environ deux tiers des manifestations est à majorité de recettes publiques. Il semble donc que*

le soutien territorial soit fondamental.»

Les touristes marathoniens demeurent plusieurs jours dans la région

Alors la question se pose : ces subventions sont-elles amorties ? L'organisation d'un marathon génère-t-elle forcément des retombées économiques supérieures à l'argent public investi dans son organisation ? Aucune étude précise ne peut l'affirmer. Mais pour un marathon, bien plus que pour tout autre événement sportif, le calcul des retombées économique existe, à défaut d'être précis. Pour le mesurer, il suffit d'additionner les dépenses des marathoniens en frais d'inscription, hébergement, restauration et (dans une moindre mesure pour le territoire) déplacements... sans oublier les accompagnants. Car comme le confirme Jean-Yves Saint-Céran, en charge des rela-

tions presse du marathon du Médoc, «*on estime qu'il y a trois accompagnateurs pour un coureur*». En outre, ces touristes marathoniens ne font pas uniquement l'aller-retour pour la course, mais demeurent plusieurs jours dans la région.

L'analyse de l'ensemble de ces données nous amène à une conclusion à la fois simple et subtile. L'économie des marathons de haut niveau est réservée à quelques grands événements qui ont déjà préempté ce marché. En France, Paris devance de très loin tous ses concurrents. La multiplication des épreuves richement dotées visant à accueillir les meilleurs spécialistes mondiaux (600 000 euros de prize money pour le marathon de Paris) n'est donc pas une tendance à suivre. Le tassement du marché de ces grands marathons aux Etats-Unis en est la preuve. En revanche, il y a de la place

pour de nombreux marathons à vocation touristiques. Des événements moins coûteux pour le sorghisateurs et plus rentables pour les collectivités. «*A l'exception de Paris, la part du budget consacrée à la constitution du plateau de haut niveau (invitations, primes, prix, hébergement, restauration des athlètes) est faible, voire inexistante (7 % à La Rochelle, 0 % au Médoc ou à Figeac). (...) La participation des collectivités locales dans ces épreuves n'est jamais majoritaire, mais en deçà du tiers. La différence « public-privé » s'estompe dans ce cas de figure*», note Bruno Lapeyronie. A la surenchère des subventions destinées à financer de grands marathons, un modèle équilibré serait donc plus profitables pour toutes les parties, sur la base d'événements de moindre envergure, orientés vers la pratique de loisir couplée au tourisme sportif.

Fiches pratiques SPORTIVES

Sports
et
Territoires

08/02

Il est plutôt rare que des manifestations sportives de grande importance qui plus est reconnues par une fédération soient organisées en régie par une commune.

Cette fiche présente l'expérience de la ville de Reims qui organise la totalité du marathon en régie directe.

■ L'organisation d'une grande manifestation sportive en régie, l'exemple du marathon de Reims

Le discours communément véhiculé laisse entendre qu'un événement sportif d'importance ne peut être organisé que par une structure privée fut-elle investie d'une mission de service public. Cette position a été renforcée par la pratique des collectivités qui ont, dans leur esprit, « délégué » l'organisation des manifestations, ainsi que les moyens financiers correspondant à des associations sportives existantes ou créées spécifiquement à cet effet (clubs, office des sports, autre...).

En fait, cette situation n'est confortable qu'en apparence :

- bien souvent, malgré la forte implication financière de la collectivité, l'organisation est gérée en dehors de toute procédure de mise en concurrence, et a fortiori de marché public,
- la gestion étant privée, la collectivité ne la maîtrise pas, sauf à entrer dans le champ de la gestion de fait ou de la prise illégale d'intérêt,
- dans la pratique, on observe que les éventuels bénéfices sont conservés par le gestionnaire, par contre celui-ci

se retourne systématiquement vers la collectivité en cas de déficit. Ce type de constat est régulièrement produit par les chambres régionales des comptes.

En fait, une seule alternative se présente à nous,

- soit la gestion est privée, et exclusivement privée,
- soit la gestion est publique, ce qui est possible malgré le discours ambiant.

La gestion privée des manifestations : deux éventualités

La subvention

A une association gestionnaire de la manifestation.

La subvention étant une libéralité accordée par la collectivité, celle-ci ne peut que laisser l'association agir sous sa responsabilité pleine, entière et exclusive. La participation éventuelle des services municipaux à l'organisation doit être définie et

chiffrée, elle doit apparaître au budget prévisionnel de la manifestation, et être mentionnée sur la délibération de l'instance qui attribue la subvention.

La collectivité se prononce sur l'opportunité de la demande présentée par l'association ; son contrôle s'exerce a posteriori et se limite à l'utilisation des fonds publics versés.

L'appel à concurrence

Il permet de confier à une entreprise la gestion de la manifestation selon la procédure des marchés publics ou selon la procédure de délégation de service public.

Dans ces deux hypothèses, la collectivité pose ses conditions a priori (objectifs, modes de fonctionnement...) selon une procédure très stricte.

L'entreprise attributaire ou délégataire fait son affaire de ses modes opératoires et des résultats financiers de l'organisation quels qu'ils soient (positif ou négatif).

Une subvention ne peut être versée qu'à une association, l'appel à concurrence ne concerne que les entreprises du secteur concurrentiel.

La gestion publique des manifestations en régie directe

De nombreuses idées reçues laissent croire que la gestion publique est totalement inadaptée à l'organisation d'événements sportifs (manque de souplesse, support juridique de l'épreuve sportive nécessairement associatif, comptabilité, TVA...). En fait, il en va tout autrement.

• **La loi n° 84.610 du 16 juillet 1984**, modifiée par la loi n° 92-652 du 13 juillet 1992, autorise de fait les collectivités territoriales à organiser des manifestations sportives ouvertes aux licenciés de la Fédération sportive délégataire de la discipline concernée.

• **La réglementation des finances publiques**

Elle permet de gérer une manifestation sportive avec toute la souplesse désirée, tout en garantissant une rigueur et une transparence remarquables des opérations comptables, à condition de prévoir très en amont les procédures de sa mise en œuvre :

- délibération définissant les modalités de gestion de la manifestation : date, type d'épreuve(s), montant des droits d'inscriptions, modalité de rémunération des athlètes (forfaits, performances, prise en charge des transports et hébergement...), autorisation donnée au maire de conclure des contrats de partenariat ou de sponsoring avec des tiers, contribution financière de la collectivité, commercialisation des produits dérivés...
- création d'une régie de recettes et de dépenses : après accord de la trésorerie municipale qui donne un avis d'opportunité, le maire crée par simple arrêté une régie de recettes et de dépenses dont il fixe les limites de compétence, et procède à la nomination du régisseur titulaire et de ses suppléants.

- appel à concurrence et passation des marchés publics pour les secteurs de l'organisation dont le chiffre d'affaires est supérieur au seuil des marchés publics.

• **Avantages de la gestion en régie directe :**

- une grande maîtrise des opérations : les élus définissent tous les objectifs et les moyens à mettre en œuvre (par délibération du conseil),

- transparence de gestion et obligation de résultat financier : toutes les opérations font l'objet d'un budget prévisionnel, d'un ordonnancement des dépenses et des recettes, d'un paiement par le comptable public, et d'un contrôle par le juge des comptes,

- en application des règles de la comptabilité publique, la gestion de

la manifestation ne peut en aucun cas être déficitaire ou non conforme au budget prévisionnel,

- transparence des relations avec les tiers :

- un contrat de partenariat avec le mouvement sportif permet de préciser clairement le champ de responsabilité de son intervention,

- les contrats de sponsoring garantissent aux signataires la destination des fonds et les contreparties accordées, en l'absence de tout intermédiaire,

- les modalités de rémunération des sportifs étant définies par voie de délibération du conseil, athlètes et managers connaissent parfaitement les règles du jeu, ce qui garantit leur règlement sans contestation possible.

Exemple de Reims :

Présentation de l'événement :

Technique

- 5 courses – 15 000 participants,
- 1 500 personnes autour de l'organisation,
- 450 commissaires,
- 120 militaires,
- 100 policiers et gendarmes,
- 150 professionnels de santé et secouristes,
- 50 adhérents des associations,
- 620 municipaux,
- et 40 à 60 000 spectateurs.

Sportive

- 4 fois sous les 2 h 10 ' pour les hommes,
- 5 fois sous les 2 h 30 ' pour les femmes,
- Championnat de France - Marathon 1997.

Financière

Budget global 1997 : 3,4 millions de francs.

	Recettes		Dépenses
ville (engagement de dépenses ouvert au budget primitif 97 = 1 800 000 F	1 390 000 F	Plateau	800 000 F
sponsors	910 000 F	Organisation	2 200 000 F
inscriptions	700 000 F		
Total :	3 000 000 F		3 000 000 F

Organisationnelle

- Création d'une régie d'avance pour les menues dépenses,
- Création d'une régie d'avance pour le règlement des athlètes,
- Création d'une régie de recettes,
- Inscription,
- Challenge-Entreprises,
- Sponsors,
- Ventes de produits dérivés.

Planning d'organisation :

Mars 1997 :

- Les délibérations-cadre étant du domaine public, celles-ci sont consultables par tous. Elles permettent de :
 - fixer la tarification,
 - fixer la rémunération des athlètes,
 - fixer les exonérations des droits d'inscriptions,
 - cadrer les missions du mouvement sportif,
 - autoriser le maire à signer les contrats de partenariats (recettes et dépenses).
- Lancement d'appels d'offre :
 - tee-shirts,
 - commercialisation des produits « marathon ».

Septembre 1997 :

- Prise des arrêtés municipaux pour :
- autorisation de voirie,
 - droits de place.

Bilan 97 :

- Services municipaux dans leur rôle de mission de service public (pas de gestion de fait, comptabilité transparente, équilibre),
- Mode de fonctionnement et objectifs respectés,
- Preuve est faite qu'une collectivité territoriale peut organiser une manifestation internationale (réussie),
- Résultat financier dans les comptes de la ville.

— — — — — **Jacques Rioublanc**
Directeur du service des sports de Reims

— — — — — **Francis Assailly**
Chargé de mission service des sports de Reims

Juin 1997 :

Dépôt de la demande d'autorisation de réaliser la manifestation auprès de la sous-préfecture.

Durabilité de l'événementiel sportif**Quelles implications pour les collectivités territoriales ?**

Prof. Christophe Clivaz, Haute école valaisanne, Institut Economie & Tourisme, CH-3960 Sierre,
christophe.clivaz@hevs.ch

Introduction

« Durabilité » d'un côté, « événementiel » de l'autre : n'y a-t-il pas une antinomie évidente entre ces deux termes ? Comment un événement sportif, dont le déroulement est par nature éphémère, peut-il exercer des effets à long terme sur un territoire ? Au-delà de cette contradiction, dont on sent bien qu'elle n'est qu'apparente, nous allons nous intéresser plus particulièrement à la relation entre événements sportifs et développement durable du point de vue des collectivités territoriales. Quelles sont les dimensions à prendre en compte par une collectivité publique locale ou régionale qui doit se prononcer sur l'accueil ou non d'un événement sportif dont l'importance dépasse largement le cadre de son territoire (événement d'importance internationale ou nationale). Comment, pour un responsable politique ou administratif, décider au regard des principes du développement durable s'il est judicieux ou non pour sa commune ou sa région de s'engager dans (ou se porter candidat pour) l'organisation d'un événement sportif ? Trop souvent on constate un manque de rationalité lors de telles décisions comme l'a montré Emery (1998) après avoir analysé une série de candidatures à de grands événements sportifs. Chappelet (2004 : 70) affirme même que « la dépense publique en matière d'événements sportifs (...) a été jusqu'ici souvent justifiée par des arguments à l'emporte-pièce, principalement de nature économique ». Dans ce contexte, l'enjeu consiste aujourd'hui à rendre les décisions en matière d'accueil d'événements sportifs moins émotionnelles, d'une part, et, d'autre part, à y intégrer les exigences du développement durable.

...

Quels sont les impacts d'un événement sportif du point de vue du développement durable ?

De nombreux travaux se sont penchés depuis une trentaine d'années sur les impacts que les grands événements sportifs entraînent pour une ville ou une région, que ce soit sous l'angle économique, touristique, social ou environnemental (par ex. AIEST 1987, Bovy et al. 2003, Chernunshesko 2002, CIPRA 1998, Jeanrenaud 1999, Rütter et al. 2002, UK Sport 2004). Notre objectif n'est pas ici de discuter en détails ces impacts, mais d'en donner un aperçu général. Bieger et al. (2003) résumant de la manière suivante les différents types d'impacts générés par un événement sportif du point de vue du développement durable :

Tableau 1 : Impacts des événements sportifs du point de vue du développement durable

	Avantages	Inconvénients
Écologie	<ul style="list-style-type: none"> □ Possibilité d'améliorer les structures (par ex. concepts de transports ou d'évacuation des déchets) et les infrastructures (par ex. installations d'épuration des eaux) existantes 	<ul style="list-style-type: none"> □ Utilisation de surfaces pour des infrastructures nouvelles/améliorées □ Volume de trafic avant et durant l'événement □ Augmentation de la consommation d'énergie avant et durant l'événement □ Augmentation de la quantité de déchets et d'eaux usées
Économie	<ul style="list-style-type: none"> □ Revenus de l'événement (primaire : de l'événement lui-même, secondaire : via les visiteurs) □ Investissements dans l'amélioration des infrastructures □ Contribution à l'image et à la notoriété □ Nouvelles mises en réseau □ Nouveau savoir faire (know-how) 	<ul style="list-style-type: none"> □ Eventuellement augmentation du prix des terrains □ Déficit possible de l'organisation □ Coûts à long terme pour l'entretien des infrastructures
Social	<ul style="list-style-type: none"> □ Apport à l'identité locale □ Nouveaux réseaux 	<ul style="list-style-type: none"> □ Risque de divisions au sein de la communauté locale

Source : traduction de Bieger et al. (2003 : 8)

A chaque fois qu'un responsable politique ou administratif s'interroge sur l'opportunité pour sa collectivité de s'engager dans l'accueil d'un événement sportif, il devrait prendre en compte les éléments contenus dans le tableau précédent afin d'être conscient des répercussions potentielles de sa décision. Dans le même ordre d'idée, Scherly et Breiter (2002 : 69) proposent que tout promoteur ou manager d'un grand événement sportif intègre les cinq dimensions suivantes afin de se conformer aux exigences du développement durable :

- ▶ « une dimension économique efficace, orientée vers les défis...
= l'événement doit être dynamique et générer des profits tout au moins macro-économiques ;
- ▶ une dimension sociale préconisant une répartition équitable des richesses, la lutte contre l'exclusion et la promotion de la santé...
= l'événement doit impliquer le mieux possible la population locale, dans un esprit tonique, mobilisateur et consensuel ;
- ▶ une dimension environnementale orientée vers la protection du patrimoine naturel et de la biodiversité...
= l'événement doit tenir compte de manière proactive des nuisances éventuelles qu'il peut induire et prendre les mesures préalables appropriées ;
- ▶ une dimension culturelle valorisant la civilisation de l'esprit face au seul consumérisme ou aspects sportifs...
= des mesures d'accompagnement de l'événement devraient être proposées, intéressant par exemple l'éducation, la formation ou encore les annales thématiques et didactiques de l'événement ;
- ▶ une dimension politique, par l'intégration de la concertation et du consensus...
= dans son concept de création et de développement, tout événement d'importance doit mettre au point une stratégie qui implique la concertation et l'appui ouvert des autorités politiques en place. »

Comment peut-on mesurer les impacts d'un événement sportif ?

Si les différents types d'impacts qui peuvent découler de l'organisation d'un grand événement sportif sont désormais bien repérés, il est par contre plus rare de trouver des études ayant tenté de mesurer concrètement l'ensemble de ces impacts, que ce soit de manière ex-ante ou ex-post. Au niveau méthodologique, il faut pour ce faire passer par une analyse coûts-bénéfices. L'étude d'impact économique, souvent utilisée dans le domaine de l'événementiel sportif, ne traite elle que des retombées en termes d'emplois et de revenus dans l'économie locale et ne constitue de ce fait pas un instrument suffisant pour évaluer l'ensemble de ces impacts. Si le principe d'une analyse coûts-bénéfices, comparer les coûts et les avantages d'un événement sportif, est simple, sa mise en oeuvre recèle au moins trois difficultés selon Weinmann et Monnin (1999 : 8-9) :

- ▶ identifier correctement l'ensemble des bénéfices et des coûts qui influencent le bien-être de la collectivité ;
- ▶ parvenir à exprimer en termes monétaires l'ensemble des coûts et des bénéfices, y compris les coûts et bénéfices immatériels (intangibles), pour pouvoir les agréger ;
- ▶ ramener tous les coûts et bénéfices à une date unique (déterminer le taux d'actualisation).

Toujours selon les mêmes auteurs (Weinmann et Monnin 1999 : 22), « la diversité des effets d'une grande manifestation sportive rend une analyse coûts-bénéfices fort complexe. En particulier, la monétarisation des effets intangibles pose de nombreuses difficultés. Comme l'analyse peut aboutir à une conclusion négative, les organisateurs d'un événement sportif préfèrent mettre en évidence les bénéfices à court terme uniquement, à l'aide d'études de l'impact macroéconomique dont les résultats sont toujours positifs. C'est sans doute pour ces raisons que les analyses coûts-bénéfices appliquées aux événements sportifs ne sont pas nombreuses. Le plus souvent, l'évaluation porte seulement sur quelques coûts et avantages. »

La difficulté à mener une analyse coûts-bénéfices, ou même une étude d'impact économique de manière correcte (la valeur du multiplicateur est par ex. souvent surestimée), est corroborée par plusieurs auteurs (Barget 1997, Gougnet et Nys 1993, Késenne 1998, Smeral 2003, Vanhove 2003). Ces modèles d'évaluation économique nécessitent une approche méthodologique solide et des moyens importants

afin de collecter de manière sérieuse les données de base nécessaires à leur fonctionnement. Jusqu'ici, les fondements méthodologiques des études d'analyse coûts-bénéfices ou des études d'impact économique des grands événements sportifs laissent parfois, pour ne pas dire souvent, à désirer et il convient de rester particulièrement prudent dans l'utilisation pratique des résultats de telles études.

En Suisse, Rütter et al. (2002) ont utilisé l'analyse coûts-bénéfices en combinaison avec une analyse de la valeur ajoutée pour évaluer l'impact de sept grands événements sportifs dans les domaines de l'économie, de l'écologie et du social. S'ils ont pris en compte les impacts externes, en particulier dans le domaine de l'environnement, ils ont par contre renoncé à monétariser les impacts écologiques et sociaux ainsi qu'à inclure les impacts à long terme. Leur recherche aboutit à l'élaboration d'une « Sportevent-Scorecard », système d'indicateurs permettant d'évaluer les bénéfices ou les coûts liés à l'organisation d'un événement sportif. Cette « Scorecard » contient notamment six ratios, dont quatre combinent des variables de l'économie et de l'écologie, afin de permettre une comparaison entre les événements. Le tableau 2 reprend comme ex. les résultats obtenus pour l'édition 2001 du Meeting lausannois Athletissima. Ces données peuvent être importantes pour savoir s'il est judicieux ou non de soutenir une manifestation avec des fonds publics, notamment en permettant la comparaison entre plusieurs manifestations.

Pour terminer ce tour d'horizon des connaissances concernant la durabilité des événements sportifs, il convient de mentionner l'étude sur les Championnats du monde de ski alpin de St. Moritz en 2003 qui constitue probablement une des études les plus abouties en la matière (Biegler et al. 2003). Les organisateurs ont en effet mandaté des experts universitaires qui ont accompagné l'organisation de la manifestation dès 1998 et ont analysé ses retombées économiques, écologiques et sociales à l'aide d'une batterie d'indicateurs. Cet accompagnement en termes de durabilité devait notamment s'intéresser aux effets sur l'identité locale et à la recherche de solutions en vue de minimiser les atteintes à la nature, ainsi qu'augmenter la capacité de coopération des acteurs régionaux par la mise en place d'un processus participatif (5 forums organisés). Au terme de leur analyse, les experts arrivent à la conclusion que les effets négatifs sont limités et que les effets positifs se sont faits sentir surtout aux niveaux social (identité locale, motivation des volontaires) et économique (positionnement de la destination), mais aussi au niveau environnemental (nouveau concept de transports). Si ce bilan très positif tient au bon déroulement de la manifestation elle-même (beau temps notamment), les experts soulignent également le fait que l'événement était idéal pour la Haute-Engadine dans la mesure où il y avait un excellent « fit » entre la destination, la population, les spectateurs et les athlètes, d'une part, et, d'autre part, qu'il existe depuis longtemps dans cette région une tradition en matière d'organisation d'événements sportifs (Bieger et al. 2003 : 119). Ce sont assurément là deux éléments importants à prendre en compte lorsqu'on doit prendre position par rapport à l'accueil d'une manifestation sportive.

Si on peut regretter que les organisateurs n'aient pas prévu de suivre les conséquences des Championnats du monde de ski alpin sur plusieurs années, car ce sont les impacts sur le moyen et le long terme qui sont actuellement les moins bien documentés, il n'en reste pas moins que l'on peut espérer qu'à l'avenir cette initiative d'accompagnement d'un grand événement sportif sous l'angle de la durabilité inspire d'autres organisateurs ou, mieux encore, qu'un tel accompagnement soit exigé par les propriétaires d'événements sportifs.

(...)

23.05.2013 - Secteur des sciences sociales et humaines

Faire que le sport spectacle finance le sport pour tous



Jean-Loup Chappelet © D.R.

Dans un entretien accordé à la veille de la 5e Conférence mondiale des ministres du Sport qui aura lieu à Berlin (Allemagne, 28-30 mai 2013), le Professeur Jean-Loup Chappelet, mondialement reconnu pour ses travaux sur l'économie du sport et sa gouvernance, revient sur l'impact économique des manifestations sportives. Il insiste sur l'importance de répartir les bénéfices des événements sportifs les plus médiatiques afin d'assurer la « mission de service public » du sport, rappelant, notamment, que les bénéfices engendrés par ces événements ne sont pas partagés avec ceux qui construisent les installations nécessaires à ces manifestations.

UNESCO : Alors que le sport moderne est menacé par l'aggravation des fraudes à l'échelle internationale, il semble difficile de parler de l'argent du sport, de ses origines, de sa finalité et de sa répartition. Le sport doit-il être considéré comme une activité économique comme les autres ?

Cela dépend de quel sport vous parlez. Le sport professionnel, c'est-à-dire le sport que l'on regarde comme un spectacle, est sans aucun doute une activité économique qui génère des rémunérations et des profits importants. Il peut être considéré comme une activité économique similaire à une autre pour autant que les règles du marché ainsi créé ne détruisent pas ce qui fait l'intérêt du spectacle sportif, notamment l'incertitude du résultat et la beauté du geste. Le sport pour tous, c'est-à-dire le sport que l'on pratique sans en faire une compétition médiatisée, entraîne aussi une activité économique, ne serait-ce que par les

équipements qu'il nécessite (chaussures, habits, matériel, etc.), mais ses pratiquants et organisateurs sont généralement désintéressés. Il est essentiel que le sport spectacle finance le sport pour tous et que l'élite inspire la masse à faire du sport pour ses bienfaits sociaux et éducatifs. A ce titre, le sport possède une "mission de service public" déléguée par l'Etat aux organisations sportives locales, nationales et internationales qui, elles, ont pour mission essentielle de lutter contre les dérives du sport (dopage, violence, corruption, trucages, etc.) avec l'aide des Etats. Ensemble, les autorités publiques et les autorités sportives doivent défendre un sport SAFE (Sustainable, Addiction-free, Fair & Ethical).

Comment sont mesurées, aujourd'hui, les retombées économiques des pratiques et des manifestations sportives ?

Il existe depuis plusieurs années des études qui mesurent la part du sport dans le produit intérieur brut (PIB) des pays. En Europe, le sport au sens large représente entre 2 et 3 % du PIB. Un compte satellite a été élaboré dans les comptes nationaux européens pour mesurer plus précisément encore la dimension économique du sport. Les retombées des manifestations sportives ont fait de longue date l'objet d'études d'impact économique, souvent avant l'événement et parfois après l'événement. Elles concluent généralement à des retombées importantes exprimées en millions d'unités monétaires et en un nombre d'emplois générés exprimé en milliers. En fait, plus l'investissement consenti pour une manifestation est important plus ces sommes et ces nombres sont élevés, donc plus l'impact économique est élevé. Des analyses coûts-bénéfices seraient bien plus utiles pour informer la décision des pouvoirs publics de soutenir ou non l'organisation d'un événement. Ces analyses permettent de voir si le total des bénéfices de l'événement (y compris immatériels qui peuvent aujourd'hui se monétariser) dépasse le total des coûts engendrés (y compris immatériels).

Une gestion plus collective des investissements, mais aussi des retombées économiques du sport, est-elle possible ?

Elle est difficile à imaginer. En effet, les grandes manifestations sportives nécessitent des investissements importants à la charge des

collectivités publiques qui bénéficient de ces investissements en principe pour de longues années. Par contre, les recettes de ces manifestations reviennent à leurs propriétaires privés, généralement de grandes organisations sportives nationales ou internationales. Certes ces organisations redistribuent une partie de leurs bénéfices aux organisations sportives de base qui sont sensées aider les athlètes. Mais ces bénéfices ne sont pas partagés avec ceux qui construisent les installations nécessaires aux manifestations. Pour une gestion plus collective, il faudrait que les villes et régions deviennent propriétaires des événements récurrents organisés chez eux ou alors que les organisations sportives soit propriétaires de leurs propres installations.

Propos recueillis par Cathy Bruno-Capvert

Jean-Loup Chappelet

Professeur de management public à l'Institut de Hautes Études en Administration Publique (IDHEAP) associé à l'Université de Lausanne, après avoir dirigé l'IDHEAP de 2003 à 2011, le Pr. Jean-Loup Chappelet est un spécialiste des organisations sportives ayant écrit plusieurs ouvrages et de nombreux articles scientifiques sur la gouvernance du système olympique et le management des Jeux Olympiques. Membre du conseil des fondations Académie internationale des sciences et techniques du sport (AISTS) et de la Fondation Sport, Science et Société (FS3), il a lancé, en 1995, le premier cours de management du sport en Suisse.

Source : Service de presse UNESCO
www.unesco.org

Revue We Demain

Jeux olympiques : La malédiction des « éléphants blancs »

Rédigé le 4 Février 2014

En 1968, les Jeux olympiques d'hiver de Grenoble marquèrent l'apogée de la France gaullienne et consacrèrent ce que l'on appelait alors le « miracle grenoblois ». Mais comme pour les villes olympiques précédentes – et futures –, on dut vite déchanter. Les Grenoblois allaient mettre vingt-sept ans à éponger la note des Jeux. Devenus des cimetières de béton et de bois, les sites témoins des exploits de 1968 obligent à se poser aujourd'hui la question : organiser des JO, est-ce bien raisonnable ?

Article issu de We Demain n°5

(...)

Un chantier de quatre ans

Quelques années plus tôt, le 24 novembre 1960, un entrefilet dans la presse locale annonce aux Grenoblois que la ville envisage de poser sa candidature pour l'organisation des Jo d'hiver de 1968. L'adhésion est totale, l'enthousiasme aussi. Grenoble connaît alors un tel essor économique et démographique que l'on n'hésite pas à parler de « miracle grenoblois ». Entre 1946 et 1962, la population de l'agglomération a presque doublé, passant de 139 000 à 250 000 habitants. Mais son développement est contrarié par un déficit d'infrastructures lourdes.

Le 28 janvier 1964, Grenoble bat de trois voix la ville canadienne de Calgary pour devenir la deuxième ville française à organiser les Jeux olympiques d'hiver, après Chamonix en 1924. Débute un chantier de quatre ans, un incroyable coup d'accélérateur à l'urbanisation de la ville. Car Grenoble ne construit pas qu'un stade et un village olympique... Elle se dote aussi d'un nouvel hôtel de ville, d'un nouvel hôpital, d'un hôtel de police, d'une nouvelle caserne de pompiers, d'une maison de la culture, d'un palais des expositions, d'une nouvelle gare de voyageurs, d'un nouvel aéroport, d'une nouvelle autoroute qui la relie à Lyon et de plusieurs axes routiers. Au-delà de l'organisation d'un événement sportif, il s'agit d'une opération d'intérêt national. Un comité interministériel est créé en janvier 1966, sous la présidence du premier ministre, chargé d'étudier les problèmes afférents à l'organisation. Il faut dire que l'État joue gros, puisqu'il prend en charge les trois quarts d'un investissement global de 1,1 milliard de francs.

« Grâce aux Jeux, Grenoble a pris trente ans d'avance sur les villes de même catégorie », n'hésite pas aujourd'hui à dire Bernard Loucel, secrétaire général du Conservatoire Observatoire Laboratoire des Jeux olympiques de Grenoble (coljog), association qui s'est donné pour mission d'entretenir voire de ranimer la flamme olympique chez les Grenoblois. Candidate en 2009 à une candidature française pour l'organisation des Jo de 2018, la ville a cependant fait long feu face à Annecy. L'engouement de 1968 a fait place au scepticisme, voire à une opposition farouche d'une partie de la population. Il faut dire que l'héritage des Jeux de Grenoble n'est pas si rose. Certes, le village olympique a pu être reconverti en un quartier de logements sociaux qui a profité au sud de l'agglomération ; certes, la ville fête l'anniversaire des Jeux tous les dix ans ; mais ceux-ci ont coûté cher aux habitants et certains sites sont devenus des ruines.

« Le tremplin ? Il ne devient rien, mon petit monsieur »

L'exemple le plus emblématique est le tremplin de 90 m construit à Saint-Nizier-du-Moucherotte, à 18 km de Grenoble, pour l'épreuve de saut à ski. « *Il ne devient rien, mon petit monsieur* », répond Franck Girard-Carrabin, le maire de la commune, quand on lui demande ce qu'est devenu le célèbre ouvrage. A l'époque, pourtant, c'était un joyau à l'architecture originale et légère qui conférait à la piste d'élan la forme d'un plongeur géant. Et les sauteurs, effectivement, donnaient l'impression de plonger vers Grenoble, plus bas dans la vallée. Aujourd'hui, le tremplin et ses constructions annexes – tribune de presse, panneau d'affichage, etc. – forment un ensemble de ruines modernes.

Éteint et désormais inutile, le panneau d'affichage enregistrait alors les distances qui, au centimètre près, pouvaient faire du sauteur à ski un médaillé d'or

« Après les Jeux olympiques, se rappelle le maire, le tremplin a continué à servir pour des entraînements et des compétitions. Jusqu'en 1989. Et puis les normes ont changé. Il aurait fallu investir pour remodeler la piste de réception. Seulement, le saut à ski est une discipline mineure en France. Et Saint-Nizier ne dispose pas de structures de ski nordique alentour pour rentabiliser un tel investissement. Quand Albertville a organisé les Jeux, en 1992, son comité d'organisation s'est posé la question de rénover le tremplin pour le réutiliser. Mais les Savoyards étaient contre : Albertville, c'était les Jeux de la Savoie, pas ceux de l'Isère. »

Délaissé, le site devient un terrain de jeu pour le motocross puis le VTT. « *Au début des années 2000, la ville de Grenoble y a organisé des internationaux de VTT, poursuit Franck Girard-Carrabin. Mais des riverains se sont plaints et on a arrêté. On avait pourtant prévu de reconvertir le tremplin en un site de loisirs sportifs en y associant un musée olympique. En 2003, Grenoble nous l'a finalement cédé à titre gracieux, alors qu'elle le détenait à 98 %.* » Wladimir Andreff, économiste du sport, se rappelle que, lorsqu'il était professeur à Grenoble dans les années 1980, la ville cherchait déjà à le céder pour 1 franc symbolique : « *j'ai failli tenter l'opération.* » Finalement, aujourd'hui, le tremplin et ses 2 ha de site olympique sont classés zone dangereuse. Leur accès est interdit par la mairie. « *Toutes les solutions envisagées jusqu'à ce jour sont très onéreuses, souligne l' élu. Un démontage coûterait Des millions d'euros. Et ce serait dommage. Après tout, il est remarquable, il a même été exposé à New York, notre tremplin.* »

Le Coljog, lui, a déposé un dossier à la direction régionale des affaires culturelles (Drac) de l'Isère, pour qu'il soit classé patrimoine du XXI^e siècle, et donc préservé. Pour ne pas connaître le destin de la piste de bobsleigh, celle qui fut construite à l'Alpe d'Huez en 1967 et que l'on a finalement abandonnée après les Jeux. « *Le bobsleigh, comme le saut à ski, est une discipline très marginale en France, analyse Wladimir Andreff. On a eu le même problème après les Jeux d'Albertville : que faire de la piste de bob de La Plagne qui avait coûté très cher et nous restait sur les bras? Il y a eu des groupes de travail et j'ai lancé, en plaisantant, qu'on pourrait créer une piscine en contrebas et se servir de la piste comme d'un supertoboggan aquatique. Certains ont failli me prendre au sérieux. Et finalement, pendant quelques années, on en a fait une sorte de manège où les gens descendaient dans des chariots à roulettes. Cent francs la descente. Ça n'a pas amorti le coût de la piste, mais ça l'a peut-être un peu réduit.* » Aujourd'hui, la piste de bobsleigh de La Plagne, la seule de France en activité, tente toujours de financer ses coûts de maintenance en vendant aux amateurs de sensations fortes des descentes en bob ou en luge...

Ville fantôme

Tremplins, pistes, tribunes, infrastructures géantes... : ces mastodontes de béton ou d'acier délaissés après la ferveur olympique sont les « éléphants blancs » de la montagne. Ils ne sont pas issus que des Jeux de Grenoble. De nombreuses installations construites pour les Jeux de Turin, en 2006, sont aujourd'hui à l'abandon : tremplins de saut à ski, piste de bobsleigh, mais aussi pistes de ski de fond

et alpin. Sapporo, au Japon, a aussi ses ruines, depuis 1972, liées elles aussi au bobsleigh. Dans un contexte certes différent, les tremplins et la piste de bob de Sarajevo, qui a accueilli en ex-Yougoslavie les Jeux d'hiver de 1984, sont abandonnés, ainsi que l'ancien village olympique. Vancouver, organisateur de « jeux écolos » en 2010, a construit un village olympique qui devait devenir un écoquartier. C'est aujourd'hui une ville fantôme.

Cette problématique des « éléphants blancs » rejoint par ailleurs celle, plus large, des installations désaffectées en montagne. Après la ruée vers l'or blanc des années 1970- 1980, la neige a déserté certaines vallées françaises et les communes n'ont pas eu les moyens de démanteler pylônes et remontées mécaniques. Selon Carmen Grasmick, codirectrice de l'association de protection de la montagne Mountain Wilderness, « on évalue à 3000 le nombre d'aménagements abandonnés dans les montagnes françaises ». Des cicatrices dans le paysage, mais aussi une source de dangers pour l'homme et la faune; et une menace pour les écosystèmes.

Le CIO a bien intégré des critères environnementaux dans la désignation des villes candidates aux Jeux olympiques. Mais ces critères sont encore marginaux comparés à ceux évaluant les infrastructures ou les sites sportifs. La ville russe de Sotchi, qui organise les prochains Jeux d'hiver, est régulièrement la cible des associations écologistes, au point que Greenpeace et WWF ont déserté les équipes d'études chargées de surveiller les travaux. Greenpeace dénonce ainsi la « destruction des écosystèmes du Caucase du Nord » alors que WWF fustige la mauvaise qualité des études d'impact sur l'environnement.

La petite station du col du coq, dans le massif de la chartreuse, aura résisté jusqu'en 1995 avant de rejoindre le cimetière des "éléphants blancs"

La question environnementale a aussi été l'une des raisons qui ont poussé des habitants d'Annecy à mener, dès 2009, une véritable fronde contre la candidature de la ville aux Jo de 2018, jusqu'à créer un « comité antiolympique ». L'un de ses animateurs, Khaled Dehgane, se souvient : « Cela a commencé lorsque nous avons vu fleurir des panneaux dans la ville enjoignant la population à soutenir la candidature, sans l'avoir préalablement consultée. Nous avons lancé une pétition et conduit énormément d'actions sur le terrain, au point qu'en deux ans nous avons inversé le soutien populaire, qui au départ était favorable à cette candidature. » En réalité, un sondage commandé par le CIO en 2011 montrait que 51 % des annéciens soutenaient encore la candidature. Il n'en demeure pas moins que cette majorité était très faible, trop sans doute pour le CIO, qui a préféré accorder l'organisation des Jeux de 2018 à la ville sud-coréenne de Pyeongchang. Pour autant, « le comité d'organisation d'Annecy 2018 n'a pas reconnu ce manque de soutien, poursuit Khaled Dehgane. Il a préféré évoquer d'autres raisons. » Il faut dire que comité avait dépensé 30 millions d'euros pour cette candidature...

« Les jeux paient Les jeux »

Le coût des Jeux, là est la pomme de discorde. Si 49 % des annéciens ne voulaient pas des Jeux, c'est surtout parce qu'ils ne voulaient pas connaître la mésaventure de leurs voisins de Grenoble qui ont payé la note de 1968 pendant vingt-sept ans avec leurs impôts locaux. Un fait peu connu nous éclaire davantage. En 1972, la ville américaine de Denver, choisie par le CIO pour les Jeux d'hiver de 1976, en refuse finalement l'organisation après un référendum local qui recueille 57 % de votes négatifs. Plusieurs villes françaises postulent pour remplacer la capitale du Colorado, dont Grenoble. Mais la préfecture iséroise ne compte pas renouveler telle quelle l'expérience de 1968. Une note du cabinet du maire de l'époque, Hubert Dubedout, rédigée à l'attention du Comité national olympique et sportif français (CNOSF), confie : « Il faut savoir qu'il y a une extrême sensibilité de toute la population aux dépenses olympiques. » puis, plus loin : « Le comité d'organisation aura des frais de fonctionnement et il est bon de rappeler que son déficit en 1968 s'est élevé à 80 millions de francs et a été pris en charge par l'État. Enfin, on peut lire que la ville de Grenoble « veut s'engager dans un processus de réduction des dépenses par rapport aux

dernières expériences. » Effectivement, les recettes du comité d'organisation des Jeux olympiques (COJO) grenoblois de 1968 ont été très pauvres – 36 millions de francs – au regard de son budget – 122 millions de francs. Et la ville a dû rembourser jusqu'en 1995 des emprunts s'élevant à plus de 200 millions de francs.

Cette mésaventure grenobloise n'est pas un cas unique. Albertville 1992, qui avait fait sienne la maxime ordonnée par le CIO – « les Jeux paient les Jeux » –, a enregistré un déficit de 285 millions de francs (43,5 millions d'euros). Turin 2006 a accusé une perte sèche de 29 millions d'euros; Vancouver 2010, de 37 millions de dollars (28 millions d'euros). Et Salt Lake City, en 2002, a perdu 168 millions de dollars (160 millions d'euros). Qu'ils soient d'hiver ou d'été, les Jeux olympiques sont un gouffre financier, une constante qu'a explorée Wladimir Andreff pour en chercher les raisons.

La « winner's curse »

« Dans mes recherches, raconte l'économiste, je suis parti des Jeux d'été de Munich en 1972 et j'ai pu observer que, tout au long de l'histoire récente des Jeux olympiques, le coût effectif des investissements est toujours d'au moins 30 % plus élevé que le coût annoncé. Dans le cas de Londres, en 2012, l'augmentation atteint même les 400 %. Quand un économiste observe une telle récurrence, il essaie d'apporter une explication. »

Celle de Wladimir Andreff s'appelle « la malédiction du vainqueur de l'enchère » ou « winner's curse ». « Lorsque plusieurs concurrents à des enchères veulent acquérir un bien, explique-t-il, ils surenchérissent. Le vainqueur est celui qui accepte de payer le plus cher. Mathématiquement, on peut même démontrer qu'il paie toujours trop cher l'objet convoité. Dans le cas des Jeux olympiques, nous avons un vendeur, le CIO, et des acheteurs, les villes candidates. La surenchère à laquelle elles se livrent se lit au travers de leurs dossiers de candidature : elles y vantent les plus beaux stades, les plus belles cérémonies, les meilleures infrastructures, etc. Cela devrait se voir dans les coûts qu'elles proposent au CIO, or c'est le contraire qui se passe. Les villes donnent un coût sous-estimé comme pour dire : "Nous avons le meilleur projet, il ne coûte pas trop cher." Le CIO vote en général pour le projet le plus cher mais qui a caché certains coûts. Ainsi, Londres avait minoré les dépenses de sécurité, calculé la TVA à un taux plus bas et n'avait pas tenu compte en intégralité de la facture des Jeux paralympiques. » Évidemment, par la suite, la facture sera bien réelle.

Pour les jeux de Sochi, les plus chers de l'histoire, la flamme olympique est allé faire un tour sur la station spatiale internationale. Une première...

La démonstration de Wladimir Andreff prend encore plus de force avec l'exception qui confirme la règle : Los Angeles, ville olympique en 1984. Huit ans plus tôt, Montréal avait organisé les Jeux d'été et accusé un déficit de près de 1 milliard de dollars. Le maire de la ville avait même dû instaurer une nouvelle taxe sur le tabac pour éponger ce que les canadiens avaient baptisé *the big owe* (« la grosse dette »), qui ne finira d'être payée qu'en 2006. En 1977, quand le CIO lance son appel à candidature pour 1984, personne ne veut y aller : Montréal a refroidi les ardeurs olympiques. Le comité enfile alors sa veste de VRP et démarché une ville, Los Angeles. « Sauf que Los Angeles dicte ses conditions, sourit Wladimir Andreff. Elle peut le faire : il n'y a pas d'autre candidat. » Résultat : un bénéfice de quelque 300 millions de dollars. Pas d'enchères, pas de malédiction. Cependant, la réussite économique de Los Angeles va avoir un effet inverse et relancer la concurrence et les enchères.

Déprime ou effet « feel good » ?

Alors, qui gagne? « Le CIO, répond Wladimir Andreff. Il est très riche. Tout comme le sont les organisateurs d'autres grandes manifestations sportives commela FIFA avec la Coupe du monde de

football ou l'UEFA avec l'Euro. D'ailleurs, s'ils n'y gagnaient pas, ils arrêteraient aussitôt. Les sponsors et les télévisions sont aussi gagnants, mais à différentes échelles. Les villes, elles, sont perdantes. Quant aux habitants, c'est difficile à quantifier, mais on a vu avec les récentes manifestations au Brésil qu'ils n'y étaient pas indifférents. »

Le CIO n'est certes pas aveugle. Depuis les années 1990, il est plus regardant sur les dépenses en envoyant régulièrement des équipes visiter la ville organisatrice. Il se méfie lui-même de la taille des Jeux. En 2001, son président, Jacques Rogge – qui vient de quitter ses fonctions en septembre –, avait entamé son mandat avec l'ambition de « *stopper le gigantisme des JO* ». Il n'y sera pas parvenu.

« Le CIO ne peut finalement pas réduire leur magnificence, explique l'économiste, sous peine de réduire l'intérêt des sponsors et des télévisions. Le seul moyen de stopper l'escalade financière serait d'en finir avec les enchères et la concurrence entre les villes. » Quitte à désigner un site olympique unique? A plusieurs reprises, Olympie s'est proposé pour devenir le site définitif des Jo d'été, essayant chaque fois un refus du CIO. Des solutions intermédiaires pourraient exister, comme celle de construire des infrastructures sportives démontables et réutilisables pour les autres villes, voire de mutualiser les coûts en attribuant l'organisation à plusieurs villes. Le football a expérimenté cette idée pour la coupe du monde 2002, confiée conjointement au Japon et à la Corée du sud; ou pour le championnat d'Europe de football 2012, organisé à la fois par l'Ukraine et la Pologne. Pour l'Euro 2020, le président de l'UEFA, Michel Platini, soutient même l'idée d'une compétition qui se tiendrait dans treize pays différents. En ce qui concerne les Jo, « *ce ne sont pas les équipements sportifs qui coûtent le plus cher*, rétorque Wladimir Andreff, *mais les infrastructures qui vont avec : les routes, les réseaux de télécoms, les aéroports... Les villes voient dans les Jeux un moyen de construire ces infrastructures. Mais faut-il, pour bâtir ou moderniser un aéroport, dépenser en plus pour des Jeux ? »*

A l'heure où la compétition fait rage entre les métropoles du monde entier, l'organisation des Jeux olympiques demeure pour elles un facteur important d'attractivité et l'assurance d'une forte médiatisation. Certains économistes prétendent même qu'accueillir les Jeux augmenterait le bonheur des habitants. C'est l'effet « *feel good* ». Il est difficile de le quantifier... Deux économistes de l'université de Hongkong ont en revanche démontré, dans une étude parue en 2012, que les Jeux avaient un impact significatif sur la croissance des pays organisateurs. D'autres ont même corrélé l'organisation des Jo avec l'augmentation des exportations du pays, jusqu'à démontrer que le fait même de postuler était un fort vecteur de développement du commerce. Cela reconfortera-t-il les écologistes russes qui voient le parc national de Sotchi se couvrir de béton et de décharges sauvages ? Ils pourront au moins dire qu'ils ont vu sortir de terre les Jeux les plus chers de l'histoire. Sotchi 2014 coûtera au moins 38 milliards d'euros (le coût initial prévu était de 8,4 milliards d'euros), soit le coût cumulé de tous les Jeux olympiques d'hiver depuis Albertville 1992. Six olympiades en une.

Article issu de We Demain n°5

Olivier Delahaye

Journaliste

