HAL
open science

Organisation et impact de la coupe du monde de football

Pierre Bénard, Michel Roesch

To cite this version:

Pierre Bénard, Michel Roesch. Organisation et impact de la coupe du monde de football. Sciences de l'Homme et Société. 1997. hal-01908528

HAL Id: hal-01908528

https://minesparis-psl.hal.science/hal-01908528

Submitted on 30 Oct 2018

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

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

ÉCOLE DES MINES
DE PARIS

Corps Techniques de l'État

[redacted]
IE 1 [342]

ORGANISATION ET IMPACT DE LA COUPE DU MONDE DE FOOTBALL France 98

CONSULTATION SUR PLACE

Pierre BÉNARD & Michel ROESCH

Mémoire de 3ème année
Formation des Corps Techniques de l'État
École des Mines de Paris, Juillet 1997

Bibliothèque N° IE 1 [342]

SOMMAIRE

AVANT PROPOS ____ p. 3

INTRODUCTION ____ p. 4

PREMIÈRE PARTIE
La Coupe du Monde : un feu d'artifice. ____ p. 5

DEUXIÈME PARTIE
L'organisation des grandes manifestations sportives. ____ p.10

TROISIÈME PARTIE
L'organisation nationale face aux instances internationales. ____ p.20

QUATRIÈME PARTIE
Etude de l'impact économique de la Coupe du Monde de Football. ____ p.35

CINQUIÈME PARTIE
Le local face à l'universel ____ p.43

CONCLUSION ____ p.47

RÉFÉRENCES ____ p.48

LISTE DES PERSONNES RENCONTRÉES ____ p.49

LISTE DES ANNEXES ____ p.51

ANNEXE 1 ____ p.52
ANNEXE 2 ____ p.57
ANNEXE 3 ____ p.61
ANNEXE 4 ____ p.65
ANNEXE 5 ____ p.68
ANNEXE 6 ____ p.69
ANNEXE 7 ____ p.71
ANNEXE 8 ____ p.73
ANNEXE 9 ____ p.75
ANNEXE 10 ____ p.76

AVANT PROPOS

Ce travail a été effectué dans le cadre de la troisième année de formation des Corps Techniques de l'État à l'École des Mines de Paris.

Le sujet que nous avons choisi a pour intitulé : *Organisation et Impact de la Coupe du Monde de Football France 98*. La Coupe du Monde est un événement majeur de par son ampleur médiatique mondiale et les flux financiers mis en œuvre. Elle est au carrefour de l'industrie du spectacle planétaire et des politiques publiques locales.

L'objet de cette étude n'est pas de montrer une utopique rentabilité dans l'organisation d'un tel événement mais plutôt de mettre en évidence différentes formes d'impact et les difficultés qui existent à les appréhender. Les choix faits, en particulier dans l'organisation, d'un tel événement ont des conséquences indéniables sur les différentes formes d'impact.

Ce travail a pu être réalisé grâce au soutien de la Délégation Interministérielle à la Coupe du Monde qui fut notre *terrain* pour cette étude. Nous tenons ici à remercier M. Noël de Saint Pulgent pour son accueil chaleureux à la Délégation ainsi que M. Bruno Sainjon pour sa grande disponibilité et son aide régulière.

Nous voulons également remercier M. Michel Berry qui a été notre *pilote* tout au long de cette étude. Ses encouragements et ses critiques pertinentes nous furent très utiles.

Nous n'oublions pas les membres du comité pédagogique qui nous ont suivis et guidés.

Enfin, nous tenons à remercier tous ceux qui nous ont reçus et qui ont bien voulu répondre à nos questions.

INTRODUCTION

Le rêve et les sous

Le football est une machine à produire du rêve : rêves de victoires, de beau jeu, de passions soudaines et collectives, de justice, de respect et de reconnaissance.

Le football est une machine à produire des sous. Budgets colossaux, joueurs largement récompensés de leurs efforts, dirigeants du football mondial acoquinés avec les plus grandes multinationales.

Or c'est cette rencontre des émotions et des ambitions mercantiles que la France accueillera lors de la phase finale de la XVIème Coupe du Monde de Football du 10 juin au 12 juillet 1998. Epreuve reine de ce sport, elle va rassembler le monde entier au cours de son déroulement dramatique. Si les passionnés attendent avec impatience le coup d'envoi des rencontres et se sont déjà précipités sur les places en vente un an à l'avance, l'organisation est quant à elle en marche depuis 1992, date à laquelle la FIFA a désigné la France comme pays organisateur. Le chantier est immense pour une fête réussie, et tous espèrent que " l'entreprise France " saura tirer profit de cet événement planétaire. C'est que l'audience relayée par les chaînes de télévision atteindra 37 milliards de téléspectateurs (en audience cumulée) de tous les pays du monde pendant un mois jusqu'à la finale où l'on attend plus de 1,5 milliards d'êtres humains retenant leur souffle pour le dernier match !

On comprend mieux l'appel à la mobilisation lancé par le Président de la République en Conseil des Ministres. Le mercredi 2 avril 1997, celui-ci exhortait ses Ministres en ces termes :" *En ce qui concerne l'image de notre pays, du point de vue économique, pour les investisseurs, pour tous ceux qui veulent réaliser un séjour touristique chez nous, nous devons mettre à profit dans les meilleurs conditions cet événement très important.* " On le voit, l'implication au plus haut sommet de l'État dramatise la préparation de l'épreuve qui ne peut se contenter de l'enjeu sportif, celui de désigner la meilleure nation footballistique du moment. Le pays organisateur attend et espère des retombées, une forme de valorisation de son effort d'organisation.

Qu'est-ce donc que le phénomène Coupe du Monde ? Que s'est-il fait dans les autres pays ? Y a-t-il une organisation à la française ? Peut-on évaluer un impact économique ? Et si les retombées d'un tel événement n'étaient pas qu'économiques ? Telles sont les questions que nous aborderons dans ce travail.

PREMIÈRE PARTIE

La Coupe du Monde : un feu d'artifice.

Pour un non-initié, il est difficile d'appréhender l'univers passionnel engendré par une Coupe du Monde. Mais au-delà des passions partisanes, une comparaison simple vient à l'esprit. Une Coupe du Monde ressemble à un immense feu d'artifice.

Le football, un universel

L'art des feux d'artifice, la pyrotechnie, est né dans la Chine ancienne et s'est répandu sur toute la planète. Spectacle de bruit, de mouvement et de couleurs, il est compréhensible par tous et fascine toutes les civilisations actuelles. Cette intelligibilité mystérieuse s'ajoute d'ailleurs à ses aspects fantastiques.

Le football, lui, est né à la fin du siècle dernier au Royaume-Uni, dans les fameuses *High-schools* , écoles où la formation de l'élite britannique préfigurait le modèle de l'homme moderne : en quête de culture et de science, mais aussi sensible à la beauté et épanoui dans son corps. Cultivé, artiste, sportif. De nombreux jeux collectifs furent alors inventés - certains ne sont plus pratiqués que dans certaines écoles qui gardent cette tradition, tels que le *Winshester Football* de l'université de Winshester - mais le football s'imposa rapidement à tous et déborda largement son milieu d'origine. Dès lors son succès n'a cessé de s'accroître.

Pourquoi une telle diffusion ? Le football plus que les autres sports, plus que tous les autres jeux, est naturellement intelligible. Ses règles sont simples, laissent place à la créativité et permettent à de nombreux styles collectifs de s'exprimer : solidité allemande, danse brésilienne, opportunisme italien, engagement physique britannique pour n'en citer que quelques uns. Une bonne part du spectacle de la Coupe du Monde vient de cette opposition de styles et d'organisations sur le terrain qui surprennent tous les quatre ans le spectateur habitué au spectacle de son Championnat national.

De nombreux travaux ont mis en évidence le processus historique qui a abouti à la création des sports d'équipes. Ainsi Desmond Morris y voit le résultat du déclin de la chasse : en remontant aux origines de la « Tribu du football », on trouve la *chasse de survie*. Puis est venue la *chasse sportive*, puis la *chasse sanglante en stade* et enfin la *chasse au ballon en stade*. Pour cet auteur, l'arme est devenue la balle et la proie les buts. Dès lors on retrouve dans le vocabulaire sportif les termes d'une chasse déguisée. Par exemple les joueurs « attaquent », « tirent » dans les buts, débattent d'une « stratégie », et ils doivent avoir un « regard » infaillible pour viser au but avec précision.

En matière de sociologie et d'analyse historique, la pensée forte de Norbert Elias voit dans l'émergence et le développement des pratiques et des spectacles sportifs des expressions

d'un mouvement de fond de nos sociétés : il s'agit d'un " processus civilisateur " qui vise à une codification et à un contrôle toujours plus poussés des affrontements violents, des pulsions et des affects. Ainsi s'explique le fameux " *controlled decontrolling of emotions* ", débridement contrôlé des émotions collectives. Marqué par l'évolutionnisme, le travail d'Elias a été prolongé par Eric Dunning, qui cherche à exploiter l'idée que le monde sportif peut se décrire comme un type de configuration sociale où s'exerce un équilibre de tensions auquel parviennent les parties opposées dans un ensemble de " polarités interdépendantes ". Il existe ainsi un dynamisme propre au monde sportif qui s'inscrit au coeur de l'évolution des sociétés modernes.

L'ethnologie des spectateurs de football a probablement donné lieu aux travaux les plus fournis. Nous ne pouvons ici que recommander la lecture du livre de Christian Bromberger, Le match de Football. Cet ouvrage riche met en avant de nombreux phénomènes tels l'attachement des spectateurs à l'équipe qui représente leur ville ou leur quartier. Cet attachement s'accompagne d'un phénomène de projection du public dans son équipe ou dans le spectacle qui lui est offert. Par ailleurs, on observe une certaine ritualisation du match de football qui se rapproche du rituel religieux. Il y a une configuration spatiale particulière : le stade est un lieu clos, fermé sur lui même, la pelouse est « sacralisée » par les supporters et le public ne se répartit pas n'importe comment dans les tribunes. Le match constitue une rupture avec le quotidien de ceux qui y assistent : ils s'y préparent, la rencontre suit un rythme particulier, et les supporters commentent et revivent ensuite le match entre eux. La hiérarchie et les apparences sociales sont métamorphosées le temps du match. On observe une effervescence émotionnelle qui s'exprime par des moyens conventionnels et les pratiques des spectateurs sont codifiées et répétitives. Enfin on peut observer la densité symbolique des valeurs mises en jeu et, d'une certaine façon, un « drame sacrificiel ».

Cet aspect rituel du match de football, si bien décrit dans l'ouvrage de Ch. Bromberger, permet à la tribu du football d'exister et entretient les mythes qui la font vivre. C'est une description de l'univers du football et des spectateurs qui rejoint tout à fait les travaux de Claude Riveline et son analyse du fonctionnement des organisations. Nous ne développerons pas davantage cet aspect, renvoyant le lecteur aux auteurs cités car il est fort probable que les ethnologues, les sociologues, les psychologues ou même les économistes ne sont pas prêt d'épuiser le vaste champ de recherche que constituent les activités de spectacle sportif professionnel.

France 98 : Une audience record

Dans une ville ou un village, le feu d'artifice est l'occasion d'un rassemblement populaire.

Il en va de même pour cette Coupe du Monde. Les soixante-quatre rencontres devraient attirer 2,5 millions de téléspectateurs. Mais surtout, ce sont 37 milliards de téléspectateurs en audience cumulée qui assisteront aux différents matchs (soit deux fois plus que les Jeux d'Atlanta). Relayée par la télévision, l'image la plus parfaite et la plus diffusée qu'est un match de football n'en finit pas d'attirer. Si la finale du Mondiale italien avait attiré un milliard de téléspectateurs, on attend cette fois plus d'un milliard et demi d'êtres humains retenant leur souffle pour la dernière rencontre de la compétition, véritable bouquet final de l'épreuve. A titre de comparaison, le mariage du Prince Charles et de Lady Diana avait attiré

300 millions de téléspectateurs et l'homme sur la lune 400 millions. Tout récemment l'enterrement de Lady Diana avait attiré près de 2 milliards de téléspectateurs. C'est dire si le monde n'est plus qu'un village qui se rassemble pour ce spectacle !

Ainsi la Coupe du Monde sera le dernier instant de vibration commune des habitants de la planète avant le prochain millénaire.

Une Coupe du Monde sophistiquée

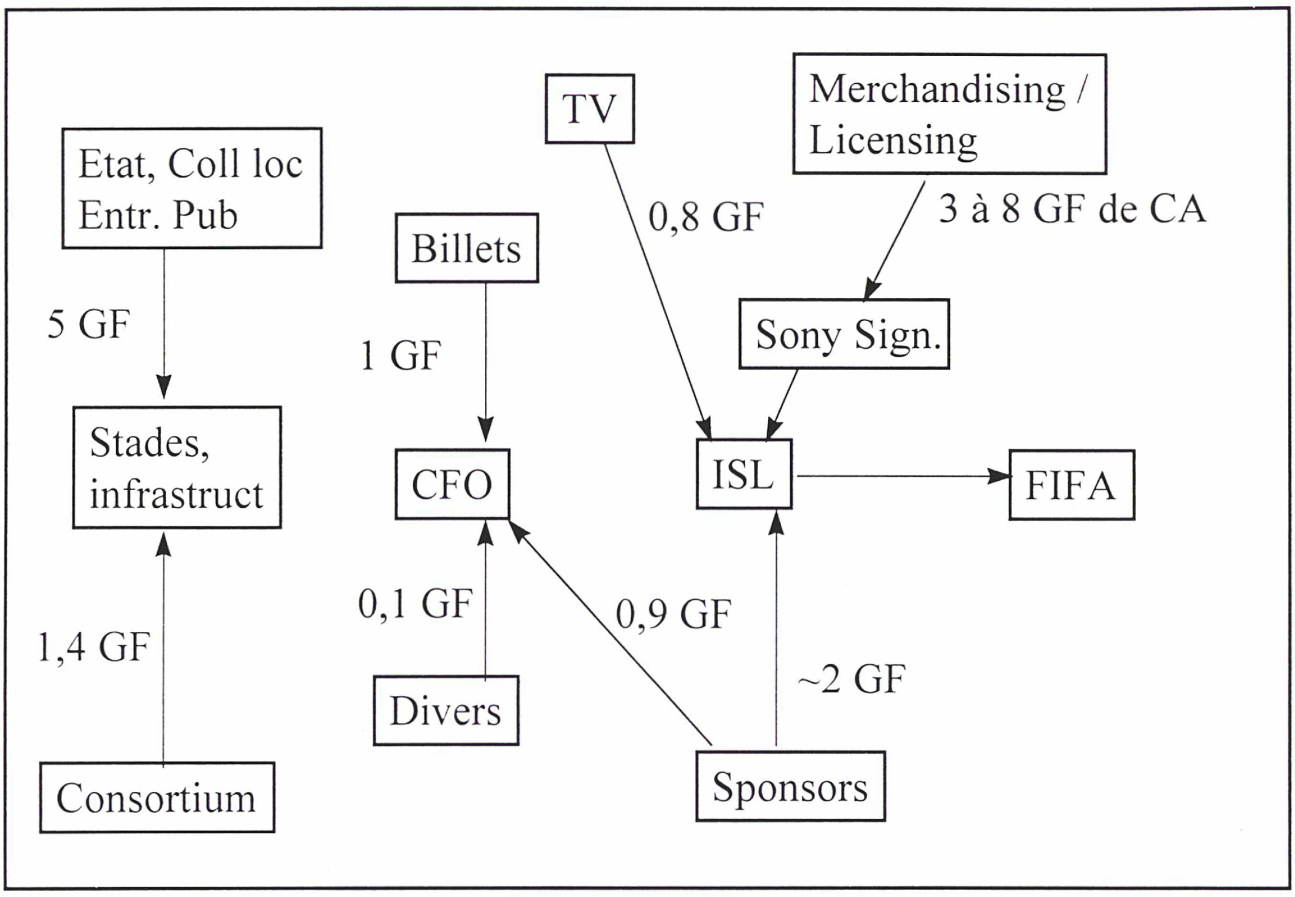
Pour cette seizième édition, 172 équipes nationales s'affrontent pour obtenir une place qualificative, record historique. Ce sont au total 32 équipes qui joueront la phase finale, soit 30 % de plus que la fois précédente. 64 matchs auront lieu sur 10 stades différents : Lens, Nantes, Bordeaux, Toulouse, Montpellier, Marseille, Saint-Etienne, Lyon, Paris et Saint-Denis. Ces chiffres sont déjà éloquents quant à la complexité de l'organisation. Ils prennent davantage de relief quand on sait que le choix original a été fait de ne jamais faire jouer deux fois de suite une équipe dans le même stade. En effet les équipes sont réparties en groupes lors de la première partie de la Compétition. Lors des phases finales précédentes, ces groupes jouaient l'ensemble de leurs matchs sur deux stades, la meilleure équipe jouant même toujours au même endroit. Cela avait l'intérêt de maintenir localement les équipes et leur nombreux entourage (staff technique, presse nationale et supporters) pendant les trois premières semaines. Ce système a été supprimé pour France 98 afin de faire voyager les visiteurs à travers le pays. Le bon équipement de l'hexagone en moyens de transports et le court temps de voyage entre deux stades sont nécessaires et permettent techniquement ce type d'organisation complexe, même si cela n'est pas suffisant. En effet, il faudra déplacer des équipes de nationalités différentes avec leur entourage, assurer la distribution des billets adéquats pour leurs supporters, prévoir les bons interprètes aux bons endroits et aux bons moments, veiller à la sécurité de tous, permettre l'isolement des équipes, garantir à tous un logement et une restauration de qualité alors que la saison touristique aura déjà commencé, adapter les moyens de transmission etc..

L'organisation en France de cette épreuve sera donc un vrai défi. Faut-il rappeler les précédents Jeux Olympiques à Atlanta, où la contre-performance en matière d'organisation surprit plus d'un observateur, alors que l'on s'attendait à la légendaire perfection américaine?

Des enjeux financiers

L'audience colossale d'une Coupe du Monde se conjugue naturellement à d'importants enjeux financiers que l'on peut représenter synthétiquement par le schéma suivant.

Schéma simplifié des flux financiers de la Coupe du Monde :



Ainsi le budget d'organisation en France du Comité Français d'Organisation (CFO) représente 2 milliards de francs. Si l'on y ajoute les investissements en infrastructures construites à l'occasion de la Coupe du Monde, l'enjeu financier sur le territoire national se monte à 8,5 milliards de francs. Il est encore plus important quand on y ajoute les flux à l'extérieur du pays, contrôlés principalement par ISL (International Sport and Leisure), l'agence marketing de la FIFA.

En effet, d'importantes multinationales investissent lourdement pour pouvoir communiquer à l'occasion de l'épreuve. Le ticket d'entrée payé à la FIFA, bien que confidentiel, peut s'estimer à 200 millions de francs pour les plus gros sponsors. Cela leur permet seulement d'utiliser le logo et la mascotte à des fins commerciales pour quatre ans, et d'avoir leur panneau publicitaire autour de la pelouse ! Il existe enfin les autres sources de financement qui sont les droits de retransmission télé et les ventes de produits dérivés ou sous licence.

La construction du Stade de France

Afin de pouvoir accueillir la Coupe du Monde, la France s'est engagée à construire un stade de grande capacité. Il n'existe pas en effet d'infrastructure sportive dans l'hexagone capable d'accueillir plus de 60 000 spectateurs pour des rencontres de football, rugby ou des meetings d'athlétisme. La promesse de la construction avait déjà été faite par le Général de Gaulle alors Président et c'est un argument de poids pour une candidature de Paris aux Jeux Olympiques. C'est dire si cet engagement était attendu par tout le monde sportif français. Il a donc été décidé en 1993 de construire un stade d'une capacité de 60 000 places pour l'athlétisme et 80 000 pour le football dans le site du Cornillon à Saint-Denis.

Il semble aujourd'hui acquis que le Stade sera prêt pour l'événement. C'est dans ce site qu'aura lieu le bouquet final de la Coupe du Monde : *la finale*.

Un feu d'artifice réussi ?

Rassemblement populaire, spectacle accessible à tous, longue préparation pour un événement limité dans le temps, dramaturgie propre jusqu'au bouquet final : tous ces éléments font de la Coupe du Monde un gigantesque feu d'artifice que la France va offrir au monde.

Malheureusement, un feu d'artifice peut n'être qu'un pétard mouillé. S'il pleut, l'artificier a beau se démener, son spectacle est à l'eau.

Cela peut aussi arriver pour la Coupe du Monde. Les équipes seront peut-être fatiguées, le spectacle absent et les matchs soporifiques. Et l'organisateur n'y pourra rien. Pire encore, c'est ce que retiendra le public, sanction sans rapport avec la qualité de l'organisation.

DEUXIÈME PARTIE

L'organisation des grandes manifestations sportives.

L'évolution des grands événements sportifs.

Nous nous intéresserons aux deux grands types d'événements sportifs que sont les Jeux Olympiques et les Coupes du Monde de football, tous les deux organisés tous les quatre ans et rassemblant la plupart des pays de la planète. Nous allons en particulier comparer l'engagement économique et les ambitions des pays dans l'organisation de tels événements à des époques différentes dans des pays différents.

La comparaison n'est pas aisée car pour la plupart des pays organisateurs le coût le plus élevé est constitué par la création d'infrastructures sportives ou même d'infrastructures nécessaires à l'accueil d'un grand nombre de délégations nationales, de journalistes ou de spectateurs. Les infrastructures de communication ou d'hébergement sont en effet très différentes d'un pays à un autre, suivant son niveau de développement, sa taille ou surtout l'époque à laquelle ce pays organise une grande compétition.

Outre les différences de taille et de développement entre pays organisateurs, la seconde difficulté est la comparaison de deux types d'événements - les Jeux olympiques et la Coupe du Monde - qui sont semblables par leur ampleur, par les investissements nécessaires à l'organisation, par leur durée, par l'écho médiatique qu'ils engendrent pour le pays organisateur, mais qui ont tout de même des caractéristiques propres. Ainsi les Jeux Olympiques forment un ensemble de compétitions rassemblant un très grand nombre de disciplines différentes alors que la Coupe du Monde est une seule compétition qui ne concerne qu'un seul sport. Autre différence de taille, jusqu'à présent les compétitions des Jeux Olympiques ont lieu dans une seule région alors que les rencontres d'une Coupe du Monde ont lieu dans plusieurs grandes villes du pays organisateur.

Un développement sans précédent de l'audience et des sommes investies pour les droits de retransmission.

Les droits de retransmission télévisuelle ont explosé à la fois pour les Jeux Olympiques et les Coupes du Monde.

Droits de retransmission pour les Jeux Olympiques :

Rome	1960	US$ 0,394 millions
Tokyo	1964	US$ 1,5 millions
Mexico	1968	US$ 4,5 millions
Montréal	1976	US$ 25 millions
Los Angeles	1984	US$ 225 millions
Séoul	1988	US$ 300 millions
Barcelone	1992	US$ 401 millions
Sydney	2000	US$ 705 millions

Origine : Richard L.Worsnop (CQ Researcher, 5 avril 1996), in Problèmes économiques n° 2.503

Les droits de retransmission pour les Coupes du Monde, gérés par ISL pour le compte de la FIFA croissent de façon encore plus vertigineuse. En 1987 les droits des trois Coupes 1990, 1994 et 1998 ont été négociés à 1,5 milliards de francs au consortium européen des télédiffuseurs EUR. En 1996 les droits des deux Coupes 2002 et 2006 ont été attribués à Sporis-Kirch pour 11,5 milliards de francs, soit près de 8 fois plus et cela pour deux Coupes du Monde seulement. (Origine : Revue Juridique et Economique du sport, septembre 1996).

Cette explosion des droits de retransmission va de pair avec une forte augmentation de l'audience. La Coupe du Monde de football est l'événement planétaire suivi par le plus grand nombre de téléspectateurs. Ainsi on attend pas moins de 37 milliards de téléspectateurs en audience cumulée pour la Coupe du Monde 1998 et 1,5 milliards pour la seule finale. En audience cumulée, les Jeux Olympiques d'Atlanta ont rassemblé deux fois moins de téléspectateurs. La plus forte progression de l'audience du football se fait dans les anciens pays de l'est et dans les pays asiatiques, en particulier le Japon et la Corée du Sud.

La compétition avant la compétition.

Avant la compétition proprement dite se déroule une autre compétition entre 6 et 10 années avant pour déterminer le pays qui aura le droit d'organiser les prochains Jeux Olympiques ou la prochaine Coupe du Monde.

Les grands événements sportifs (et en particulier la partie directement nécessaire au déroulement des épreuves) coûtent de plus en plus cher aux pays organisateurs. Or le sport est dans une phase d'expansion tous azimuts grâce à la manne qu'apportent les droits de retransmission et à la diffusion quasi-universelle des exploits sportifs. Les pays s'affrontent non seulement au moment des épreuves sportives mais également pour obtenir le droit d'organiser la manifestation. Etre choisi par les grands de la FIFA ou du CIO comme un futur pays organisateur relève évidemment d'une logique géopolitique et d'une logique commerciale. La logique géopolitique a certainement trouvé son paroxysme durant la période d'affrontements est-ouest et les boycotts successifs des Jeux Olympiques qui s'en suivirent en sont de bons exemples. Actuellement, c'est plutôt la logique économique qui préside au choix du pays organisateur. Etre capable d'accueillir un grand événement sportif nécessite des équipements et des technologies : le pays doit posséder l'indispensable *ludotechnologie*, c'est-à-dire le savoir-faire pour organiser les grands jeux mondiaux. Les contraintes économiques sont tellement fortes que finalement peu de pays peuvent se permettre d'organiser ces événements planétaires. Il faut en effet être capable d'accueillir les spectateurs

et les athlètes, il faut disposer de moyens de communication et de télécommunication modernes, il faut être capable d'assurer la sécurité des différentes délégations étrangères et bien entendu disposer des infrastructures nécessaires à la compétition.

Autant dire que les pays en voie de développement ont peu de chance de pouvoir organiser un grand événement sportif. Il leur manque non seulement les moyens financiers pour l'organisation des épreuves mais également les indispensables infrastructures de communication et de télécommunication.

La France, quant à elle fait partie des quelques pays qui ont le privilège d'organiser deux grands événements sportifs durant cette décennie (les Jeux Olympiques d'hiver et la Coupe du Monde) : c'est là un témoignage de la confiance qu'accordent les grands électeurs au savoir-faire français pour de telles manifestations.

Comparaisons des dépenses effectuées à l'occasion des grandes manifestations sportives.

Les dépenses d'organisation des Jeux Olympiques et dans une moindre mesure les dépenses d'organisation d'une Coupe du Monde ont toujours été très élevées pour les pays hôtes. Jusqu'en 1984 et les Jeux de Los Angeles, l'organisation laissait systématiquement derrière elle un déficit financier important. Les Jeux de Montréal en 1976 en sont un bon exemple avec un déficit de plus de 1 milliard de dollars canadiens. Les Jeux de Los Angeles sont les premiers dont l'organisation a rapporté de l'argent puisqu'elle a été bénéficiaire de plus de 150 millions de dollars ; il faut dire que Los Angeles disposait de toutes les infrastructures nécessaires et que les Jeux ont profité de l'augmentation des droits de télévision. Cela ne signifie cependant pas que les Jeux Olympiques ou les Coupes du Monde organisés depuis 1984 ont tous dégagé des bénéfices comme le montre par exemple le lourd héritage des Jeux Olympiques d'hiver d'Albertville.

Avant de parler de bénéfice financier (ou de déficit), il est impératif de bien définir à qui sera crédité le bénéfice ou le déficit : à la structure qui organise l'événement, à la fédération sportive, à l'État ou aux collectivités locales qui injectent souvent de grosses sommes pour rendre l'événement possible ? Pour bien comprendre les particularités de chaque événement sportif ayant eu lieu par le passé, nous allons séparer les dépenses en trois catégories :

- les dépenses d'investissement effectuées pour construire les infrastructures directement nécessaires à la compétition et qui pourront être réutilisées par la suite (par exemple un stade, une piscine olympique, des pistes ou une patinoire) ; on parlera de *dépenses d'aménagement.*

- les dépenses liées à l'organisation proprement dite : la location des matériels et des locaux, la location des structures démontables en particulier pour héberger les différentes délégations, le coût de la sécurité, de l'accueil, de la promotion, du centre de presse et des cérémonies d'ouverture ou de clôture ; on parlera de *dépenses de fonctionnement.*

- les dépenses d'investissement effectuées pour construire des infrastructures non directement nécessaires à la compétition sportive mais qui permettent le déroulement de

l'événement, en particulier la rénovation d'un aéroport ou la rénovation du système autoroutier ; on parlera de dépenses *d'investissement en infrastructures.*

Pour chaque pays la structure de l'organisation est différente et ce découpage fonctionnel en trois catégories ne correspond pas forcément à un découpage identique pour le financement. De la même manière, lorsque l'on parle de déficit ou de bénéfice de l'organisation, il faut faire attention aux dépenses qui sont comptabilisées : des simples dépenses de fonctionnement comme c'est le cas pour la Coupe du Monde en France en 1998 à l'ensemble des dépenses dont celles d'aménagement comme cela a été fait pour les Jeux d'Albertville.

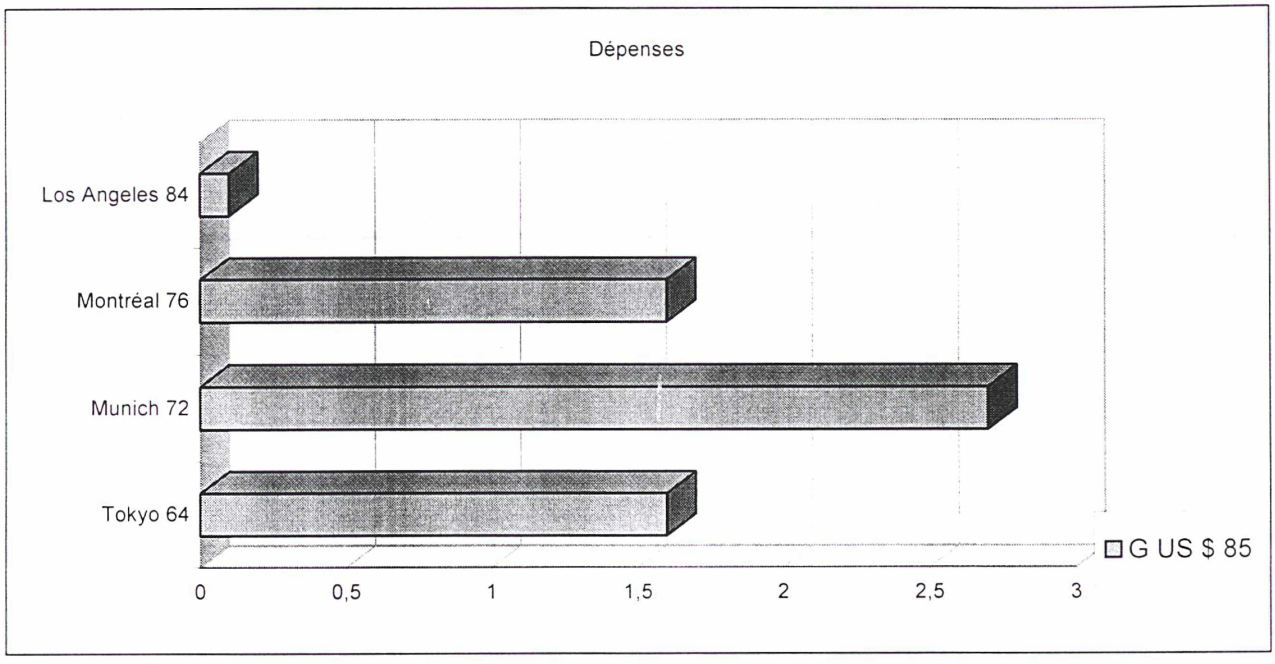
Les graphiques ci-dessous mettent en évidence trois grandes formes de répartition dans le financement des événements sportifs.

Tout d'abord les Jeux Olympiques de Tokyo en 1964 montrent une proportion énorme des dépenses d'investissement en infrastructures (graphique 3). Les japonais ont profité des Jeux Olympiques pour réaliser toute une série de grands travaux : la rénovation du réseau sanitaire de la ville, la création du réseau autoroutier et surtout la construction d'un important aéroport moderne.

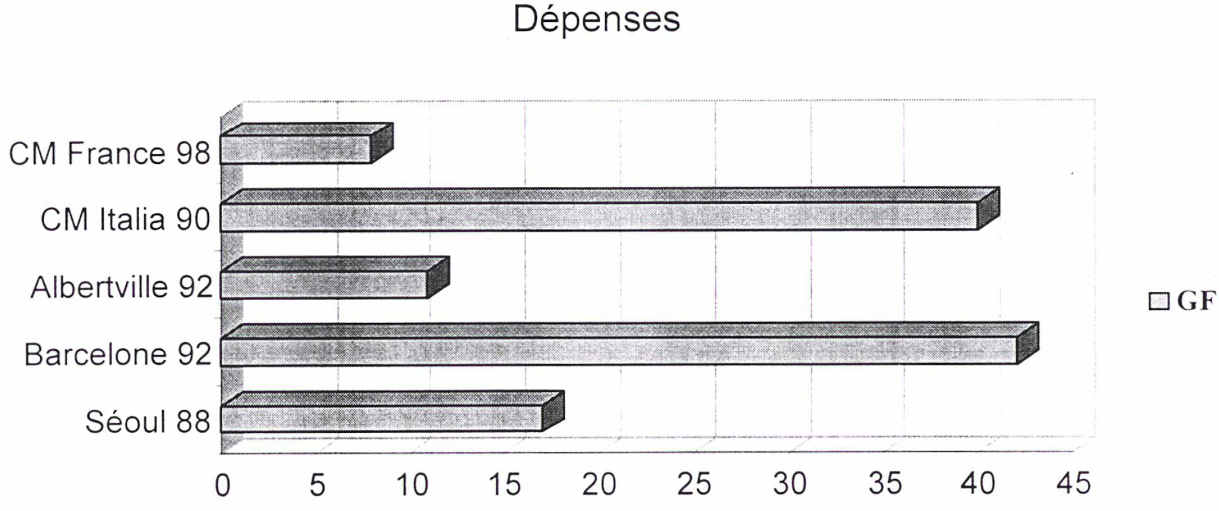
Pour les Jeux Olympiques de Los Angeles en 1984 au contraire (graphique 3), la proportion des investissements d'infrastructures est quasi-nulle, la plus grosse part des dépenses est constituée par des dépenses de fonctionnement et quelques aménagements pour des équipements sportifs. A Los Angeles, il n'était pas nécessaire de moderniser ou même de créer de nouvelles infrastructures. De ce fait la somme totale des dépenses effectuées à l'occasion des Jeux Olympiques de Los Angeles sont très nettement inférieures aux sommes dépensées pour d'autres Jeux comme Séoul en 1988 ou Montréal en 1976 (graphique 1) : ce sont les premiers Jeux ayant dégagé un bénéfice ("les Jeux ont payé les Jeux").

Enfin pour les Jeux de Séoul, de Barcelone ou même ceux d'Albertville, la répartition entre les trois formes de dépenses est plus équilibrée : un petit quart des dépenses est constitué par les frais de fonctionnement, un gros quart par les dépenses d'aménagement et une bonne moitié par les investissements en infrastructures. Pour les Coupes du Monde, on dispose de moins d'éléments pour séparer en 3 catégories les dépenses effectuées. En revanche on observe que les dépenses effectuées pour les Coupes du Monde sont à peu près du même niveau que celles pour des Jeux Olympiques. Ainsi pour la Coupe du Monde en Italie en 1990 les dépenses se sont élevées à plus de 38 milliards de francs, c'est-à-dire presque autant que pour les Jeux Olympiques de Barcelone en 1992. De la même manière, le total des dépenses prévues pour la Coupe du Monde en France se situe aux alentours de 8,5 milliards de francs, à peine moins que les dépenses effectuées pour les Jeux Olympiques d'hiver à Albertville.

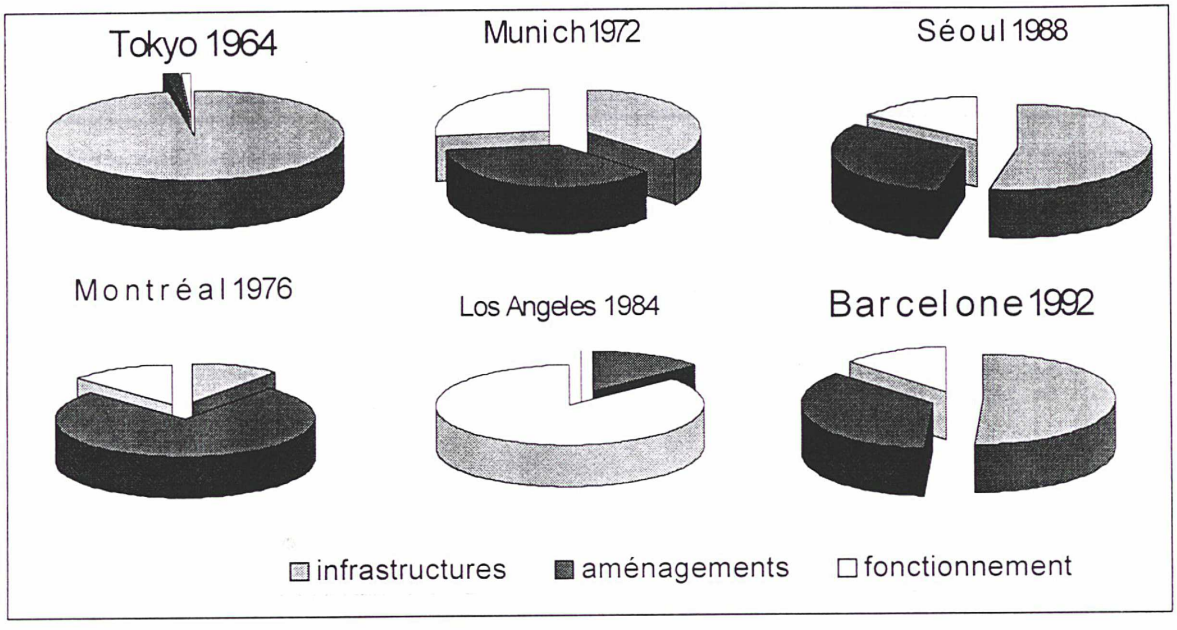
Graphique 1 : total des dépenses effectuées à l'occasion des Jeux Olympiques



Graphique 2 : total des dépenses effectuées pour les J.O. et les Coupes du Monde :



Graphique 3 : répartition des dépenses en fonction des trois catégories



Origine des 3 graphiques : Sport et Développement économique régional, J-J Gouguet et J-F Nys, Dalloz.

Ces différences dans les niveaux et la répartition des dépenses entre les différentes organisations des grands événements sportifs est la conséquence de deux facteurs : d'une part de la situation du pays et d'autre part de la volonté politique attachée à l'événement, c'est-à-dire l'utilisation de l'événement sportif comme prétexte ou comme catalyseur pour d'autres réalisations.

Un grand événement sportif comme catalyseur.

Nous l'avons observé dans ce qui précède, les grands travaux d'infrastructure qui sont menés à l'occasion d'une Coupe du Monde ou de Jeux Olympiques ne sont pas tous nécessaires à la compétition. Les exemples des Jeux de Séoul ou de Barcelone montrent que ces dépenses dépassent la moitié du total des dépenses réalisées à l'occasion d'un grand événement sportif ; sans faire partie de l'événement proprement dit, ces investissements ne sont réalisés qu'à l'occasion de l'événement. La Coupe du Monde ou les Jeux Olympiques servent de date butoir pour laquelle les infrastructures doivent être disponibles même s'il s'agit dans la plupart des cas de projets qui étaient prévus depuis longtemps mais dont le financement manquait ou de projets qui seraient de toutes façons réalisés à plus ou moins brève échéance. Dans tous ces cas, l'événement sportif sert de catalyseur : il n'est qu'un prétexte à une ambition ou une politique plus large.

Tokyo 1964

Intéressons nous tout d'abord au cas du Japon qui a organisé les Jeux Olympiques à Tokyo en 1964. Nous avons observé les énormes investissements d'infrastructures qui ont été réalisés : le Japon a profité de l'occasion des Jeux Olympiques pour construire un nouvel aéroport, moderniser son réseau d'assainissement et son réseau autoroutier, c'est-à-dire reconstruire et moderniser le pays après la défaite de 1945. Ces Jeux Olympiques étaient une chance inespérée pour le Japon de réapparaître sur la scène internationale : le pays se présentait comme une grande nation moderne avec qui les autres pays peuvent commercer. Il n'est d'ailleurs pas étonnant de voir émerger alors Sony comme une marque mondiale. Ces Jeux Olympiques sont également pour les japonais un prétexte pour accélérer leur industrialisation, et pour augmenter les échanges commerciaux avec les États-Unis et les autres pays

Les énormes investissements faits ont eu un impact très net sur l'économie japonaise ; en effet le nombre total des investissements réalisés à l'occasion des Jeux Olympiques représente près de 18% du nombre total des investissements réalisés au Japon durant cette période. L'impact sur l'économie a été tel que les années post-olympiques ont connu une récession : cette expérience a d'ailleurs servi aux Coréens en 1988 pour les Jeux de Séoul ; ils ont en effet étalé leurs investissements sur plusieurs années, en particulier en organisant quelques années auparavant les jeux asiatiques.

Séoul 1988

Les Jeux de Séoul ressemblent fort aux Jeux de Tokyo en ce qu'ils sont utilisés par le pays organisateur pour accéder (ou consacrer l'accession) au rang de pays industrialisé reconnu sur la planète et avec lequel on peut commercer. Il y a tout de même une différence notable avec Tokyo en 1964 : Séoul est une ville de près de 10 millions d'habitants et qui dispose déjà d'un très grand nombre d'infrastructures. Comme pour les Japonais, les Coréens estiment que l'impact sur l'économie a été très élevé ; ainsi les 17 milliards de francs dépensés à l'occasion des Jeux auraient engendré, selon des estimations du Koréa Development Institue, un effet induit de près de 33 milliards de francs.

Barcelone 1992

Pour les Jeux Olympiques d'été de Barcelone, on retrouve comme pour le Japon en 1964 la volonté de moderniser et de créer des infrastructures : sur les 42 milliards de francs dépensés à l'occasion des Jeux plus de 4 milliards sont consacrés aux télécommunications, un peu moins de 9 milliards de francs sont consacrés à la création d'un nouveau quartier de la ville orienté vers la mer et qui servira de village olympique pendant la compétition ; 3,4 milliards de francs sont affectés à la rénovation des hôtels et près de 16 milliards sont consacrés à la modernisation des infrastructures de transport (routes, boulevards, aéroport). L'objectif pour les Catalans était clair : utiliser le prétexte des Jeux pour moderniser les infrastructures de la Catalogne et rééquilibrer le poids économique de Barcelone par rapport à Madrid.

Albertville 1992

Pour les Jeux d'Albertville, on retrouve l'ambition de la modernisation avec l'objectif de désenclaver la Savoie à la fois par la route et par le rail. Le second objectif était de rendre la Savoie plus attractive pour les touristes aussi bien en été qu'en hiver. Les stations de sport d'hiver savoyardes ont ainsi profité d'une campagne de promotion exceptionnelle.

Lillehammer 1994

Pour les Jeux de Lillehammer, la Norvège avait un message fort à faire passer, à l'image des trois couleurs bleu-blanc-vert : bleu pour la beauté des sites et du ciel, blanc pour la neige et vert pour l'écologie. Ce message est très bien passé et il a fait le tour de la planète ; c'est bien là encore une preuve de la tribune exceptionnelle que représente un grand événement sportif.

Argentine 1978

La Coupe du Monde en Argentine devait être l'occasion pour les militaires au pouvoir de renforcer leur légitimité ; malgré le succès sportif de l'événement et les succès de l'équipe d'Argentine, l'ambition de politique intérieure fut un échec pour les militaires.

Italie 1990

Cette Coupe du Monde a été l'événement le plus suivi jusqu'alors avec plus du double de téléspectateurs que quatre ans auparavant au Mexique. Les Italiens ont fait de très gros investissements pour cet événement (38,5 milliards de francs). Les plus grosses dépenses ont été réalisées pour rénover les infrastructures routières, pour rénover certains quartiers mais également une grande partie du parc hôtelier. L'objectif, outre la modernisation des infrastructures, était de redonner un coup de fouet au tourisme. Malheureusement durant le *Mundiale* la fréquentation touristique a été décevante : les touristes habituels ont annulé leur voyage par peur des hooligans[1]. De même certains supporters ne sont pas venus, eux aussi par peur des hooligans. Enfin les hooligans eux-mêmes ne sont pas venus aussi nombreux que prévu.

USA 1994

Pour la Coupe du Monde aux États-Unis, l'objectif clairement annoncé était d'implanter le football en Amérique du Nord et de susciter un public pour ce sport pratiqué par les enfants. Il y a aujourd'hui aux États-Unis un championnat et une ligue de football comprenant plus d'une dizaine d'équipes. Remarquons à ce propos que l'objectif que s'était

[1] Jeune asocial qui exerce la violence (origine : Petit Robert)

donné l'Angleterre en organisant les championnats d'Europe en 1996 était de changer l'image de son football. Le championnat d'Europe devait être l'aboutissement d'un long travail de modification en profondeur du comportement des supporters et de l'image du football. Les Anglais ont réussi leur pari et leur football qui était auparavant synonyme de violence, de hooliganisme est à présent un des plus modernes où les supporters viennent en famille ; dans des stades pacifiés.

Conclusion

De ces différents exemples, quatre catégories d'objectifs se dégagent. Ces objectifs ont représenté les ambitions des pays organisateurs pendant plusieurs années avant la manifestation. Il s'agit selon les cas de :

- créer ou rénover des infrastructures
- changer l'image du pays organisateur, le faire connaître
- développer le tourisme
- moderniser ou implanter le sport.

Qu'en est-il pour la Coupe du Monde en France en 1998 ?

Y a-t-il également un objectif clair qui accompagne l'événement le plus médiatisé de cette fin de millénaire ?

Reprenons les quatre objectifs identifiés par le passé. Mise à part la Plaine Saint-Denis qui fait l'objet d'un projet de modernisation et de la construction du Stade de France, il n'y a aucun grand projet de création ou de modernisation d'infrastructures comme ceux qui ont pu accompagner les grands événements sportifs par le passé. Faut-il s'en alarmer ? Nous ne le croyons pas car le niveau des investissements ne conditionne ni l'équilibre financier de l'opération ni la réussite de l'événement, comme l'ont montré les Jeux de Los Angeles.

A propos de Saint-Denis remarquons que le projet d'ensemble - la construction des gares, la couverture de l'autoroute qui coupe la ville en deux et l'aménagement de La Plaine - est un excellent exemple du rôle de catalyseur que joue la Coupe du Monde pour la réalisation de ces travaux. Il s'agit en effet de projets qui étaient depuis longtemps dans les cartons mais qui n'arrivaient pas à voir le jour à cause du trop grand nombre d'acteurs et du manque de financement.

Au moment où nous écrivons ce rapport nous n'avons pas perçu de démarche tendant, à l'occasion de la Coupe du Monde, à montrer une image particulière de la France où même à faire passer un message. Pour ce qui concerne le développement ou la promotion du tourisme il nous semble qu'aucune démarche d'ampleur ne soit faite à ce jour même si la Direction du Tourisme souhaite mobiliser les professionnels dans le cadre de sa campagne de modernisation de l'accueil, intitulée « BONJOUR ». La France, première destination touristique, a-t-elle réellement besoin de faire de gros efforts de communication dans ce sens ? Enfin pour ce qui concerne le développement du football ou l'ouverture à un public plus large et plus familial, il ne semble pas que la Fédération Française de Football ait prévu de stratégie d'envergure à l'occasion de cette Coupe du Monde.

Pour conclure, force est de constater qu'au-delà de l'événement sportif et de l'organisation matérielle de la compétition, il n'y a pas, en France, de projet d'ampleur comme ceux qu'on a pu observer par le passé ou dans d'autres pays. Dans la partie suivante, une analyse du jeu des différents acteurs permettra d'en dégager quelques raisons.

TROISIÈME PARTIE

L'organisation nationale face aux instances internationales.

L'organisation d'une Coupe du monde est au carrefour d'intérêts nombreux et variés. Les différents acteurs poursuivent des stratégies différentes et la convergence de l'ensemble relève d'un subtil dosage qui laisse difficilement la place à l'ambition collective.

La FIFA tentaculaire

Première entrée en scène, la Fédération Internationale de Football Association (FIFA) a désigné en 1992 la Fédération Française de Football (FFF) comme organisateur de la Coupe du Monde 1998. Intéressons nous de plus près à cette institution.

Reconnaissons tout d'abord qu'il est difficile de pénétrer le fonctionnement de cette association. Nos différents interlocuteurs nous en ont systématiquement parlé avec respect et retenue, à la recherche de leurs mots. Le sommet de la dévotion se trouve bien évidement à la FFF, où l'on n'emploie apparemment même pas l'acronyme FIFA, mais on évoque craintivement "Zurich", le siège de la FIFA, pour toutes les décisions qui viennent d'en haut !

A la FIFA on a le goût de la discrétion, peut-être en réponse à certains auteurs qui l'accusent de défendre un peu trop les intérêts de ses dirigeants et d'oublier ceux du football. S'il est difficile de se procurer le budget, les statuts sont clairement affichés sur le serveur Internet (http://www.fifa.com) et l'on y trouve les biographies de ses principaux dirigeants.

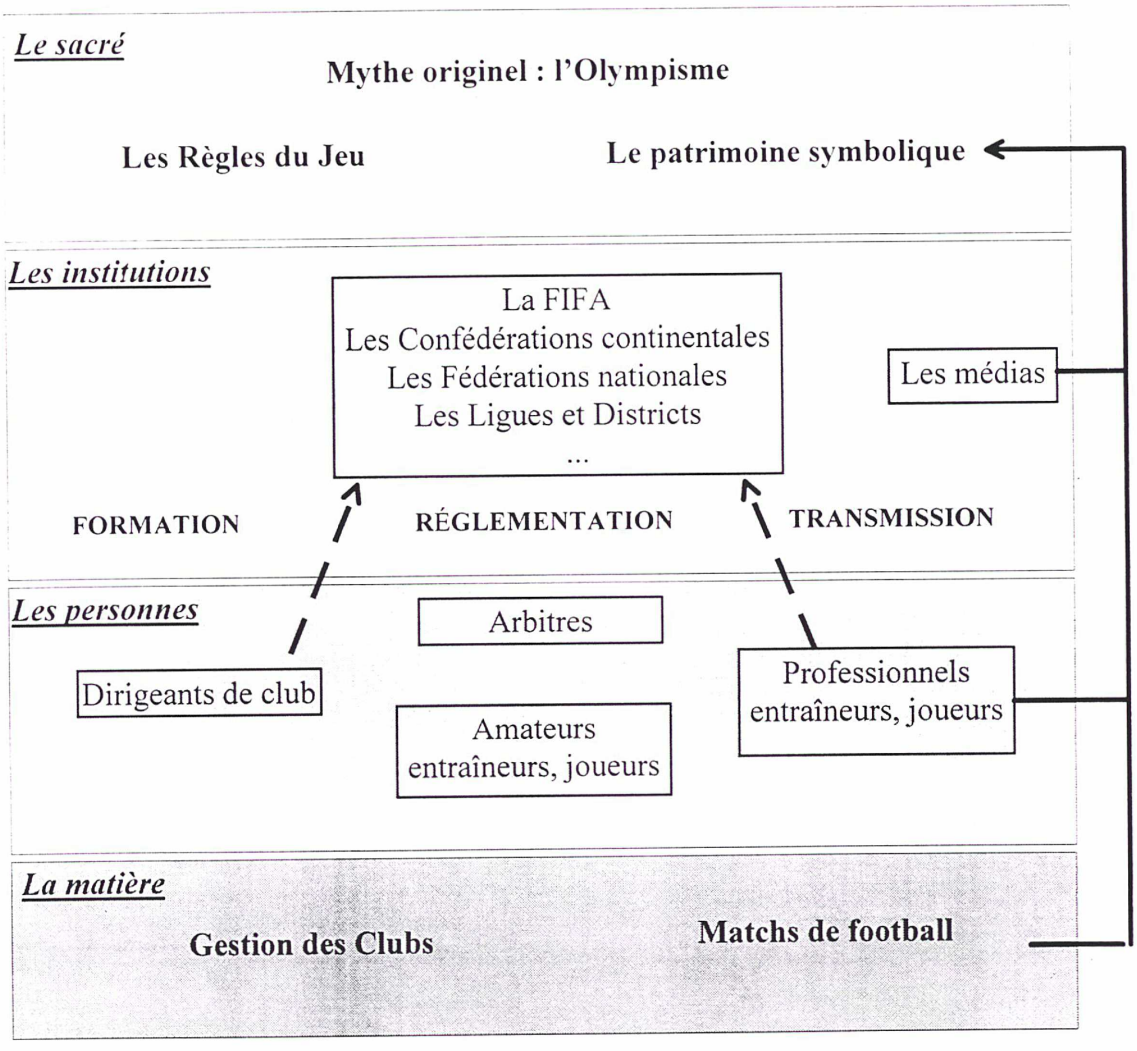
Quel est donc cet organisme ? Il s'agit, en reprenant le vocabulaire des théories des organisations, d'une cléricature, c'est-à-dire une institution fermée, située dans un cadre ouvert, celui des pratiquants et des admirateurs du football. Elle a pour mission le maintien, le développement et la diffusion du football dans le monde. Elle a une fonction culturelle éminente puisqu'elle est gardienne des 17 Règles du Jeu - que l'on écrit toujours en Majuscules ! -, ce qui fait d'elle le dépositaire d'un "sacré".

Nous employons ici le mot « cléricature » sans le caricaturer, mais en faisant l'hypothèse que le football vit aujourd'hui selon ce modèle comme l'Eglise, l'Internationale

marxiste ou le monde de la psychanalyse, modèle décrit par P.Nemo et repris par Ramanantsoa.

Deux principes de gestion font d'elle une cléricature. Il s'agit d'abord du mode de recrutement : il se fait sur un mode de cooptation et de reproduction. Chaque membre est donc élu par ses pairs. Il n'existe pas de collège d'électeurs extérieurs à l'institution, du type de l'A.G. des actionnaires pour une entreprise par exemple. Lors des processus de décision, les rapports de force masqués prévalent. Seuls ceux qui sont proches du « cercle » restreint des dirigeants ont la clef de compréhension des décisions. Par ailleurs, le système se régule de lui même en interne. C'est par le développement d'une forte identité qu'il se protège de l'extérieur.

Pour analyser le fonctionnement du monde du football d'aujourd'hui, nous allons faire appel aux travaux de Claude Riveline et en particulier son analyse des crises comme la conséquence d'un décalage entre les quatre niveaux que sont le sacré, les institutions, les personnes et la matière[2].



Cohérence des quatre niveaux au sein du monde du football.

[2] Pour plus de détails, voir C. Riveline Un point de vue d'ingénieur sur la gestion des organisations, Gérer et Comprendre n°25, décembre 1991.

Aux origines existent un certain nombre de fondateurs, anglais en ce qui concernent les règles du football, français pour ce qui est des premières Coupes du Monde. Ils posent ainsi un certain nombre d'actes fondateurs accompagnés de mythes : l'Olympisme, le *fair-play*, l'égalité face aux règles : le sacré est né. Par la suite, le système évolue de façon originale. Grand réservoir de valeurs la FIFA et ses satellites dont les Fédérations Nationales, sont appelées à créer du lien social. Le défi est donc lourd, à la fois économique et social, financier et idéologique. Il faut concilier un mythe originel fort avec la création permanente et répétitive de sens d'une part, et s'imposer économiquement sans renier son identité d'autre part. Comment alors concilier les contradictions précédemment citées ? Cela se réalise par une exploitation harmonieuse des quatre niveaux.

Il y a d'abord ceux qui sont confrontés à la matière. Sur le terrain, les personnes, joueurs, entraîneurs et présidents de club ont l'occasion de faire leurs preuves. Repérés par les structures en place, ils peuvent espérer rejoindre la grande famille du football, c'est-à-dire les institutions. Or le fonctionnement institutionnel peut se simplifier en deux fonctions : la formation et la réglementation d'une part, quand il s'agit de créer ou de modifier une compétition, de changer les règles, et la transmission d'autre part, grâce à la presse, à la formation des dirigeants et à la décentralisation des décisions locales. On trouve de nombreuses publications à la FFF tels le Guide Pratique du Dirigeant qui soutiennent la formation des responsables.

Ainsi l'on voit que les personnes qui jouent régulièrement sur le terrain peuvent contribuer de deux façons à l'enrichissement et au renouvellement du patrimoine du football. D'abord en s'imposant comme des héros lors de rencontres dramatiques : tout alors a vocation au mythe, du joueur à l'entraîneur, du stade au club de supporter, de la rencontre à la compétition. Il suffit d'évoquer les mots magiques Pelé ("plus grand joueur de tous les temps"), Séville (lieu d'un dramatique France-RFA), Highbury (stade du club londonien d'Arsenal) pour susciter chez un passionné le frisson et l'émotion de la mythologie du football. Par ailleurs, en entrant dans la grande famille du football, en rejoignant les instances nationales ou internationales, le sportif ou le militant a l'occasion de faire évoluer directement le cadre des rencontres : règles du jeu, modalités des compétitions. Ainsi les "institutions" du football adaptent régulièrement la "matière" pour qu'elle corresponde toujours aux demandes des passionnés.

D'une grande stabilité, les institutions du football sont une formidable machine à innover grâce au renouvellement constant de ses valeurs et de ses dirigeants par la base même : les personnes confrontées à la matière. Dès lors, rien n'arrête la logique d'universalité et elles peuvent partir à la conquête de nouveaux territoires. En effet, l'épreuve 1998 prendra place entre deux éditions difficiles à organiser. En 1994 aux États-Unis d'abord, pays où le football professionnel n'était pas implanté, le succès populaire n'était pas acquis d'avance. 2002 ensuite, pour laquelle la FIFA fut incapable de trancher dans la surenchère des deux candidatures rivales, du Japon et de la Corée du Sud. En effet, ces deux pays candidats à l'organisation ont entretenu une tension grandissante à l'approche du choix définitif en mobilisant l'honneur et la fierté de leurs nations. Or on peut penser qu'il était difficile à la FIFA de refuser l'organisation à l'un des deux, car il s'agit dans les deux cas de marchés du football en plein développement. Aussi fut-il décidé que les deux pays organiseraient conjointement l'épreuve ! C'est donc avec deux pays culturellement hostiles entre eux que la FIFA va organiser la Coupe 2002.

On comprend mieux la confiance apparente de la FIFA dans l'équipe organisatrice française : en comparaison de 2002, cette édition doit pouvoir se préparer sereinement. N'oublions pas non plus que la France avec ses deux millions de licenciés est considérée comme un pays mûr pour le football, alors qu'il s'agit au Japon et en Corée du Sud de pays où

le football est en passe de s'imposer. Il y a donc pour les éditions 1994 et 2002 un enjeu commercial fort pour la FIFA et qui dépasse largement les enjeux de 1998.

Aussi la FIFA s'implique-t-elle peu dans l'organisation française. Son action se limite en fait au strict nécessaire de son rôle et de ses intérêts. Ce n'est pas elle qui se place en moteur de l'organisation, alors qu'elle a montré et montre ailleurs qu'elle peut être un acteur de premier plan.

De puissants partenaires

Quand la Fédération nationale s'engage à organiser la Coupe du Monde devant la FIFA, elle le fait aussi devant les partenaires déjà choisis de la FIFA. Il s'agit essentiellement de l'agence de marketing de la FIFA, ISL, et des douze multinationales sponsors.

ISL - International Sports and Leisure - est une filiale d'Addidas et d'un groupe japonais. Cette société anonyme agit en tant qu'agence marketing de la FIFA, c'est-à-dire qu'elle exploite commercialement ses droits d'image. Le label, la mascotte, l'expression *Coupe du Monde*® et une vingtaine d'expressions s'en approchant sont des marques déposées, et ISL se charge donc de les commercialiser. Toute entreprise qui souhaite les utiliser à des fins commerciales doit payer en échange de ce droit qui sera un droit d'exclusivité.

Les multinationales sponsors de la FIFA sont au nombre de douze. Il s'agit d'Adidas, Budweiser, Canon, Coca-Cola, Fuji, Gillette, JVC, Mac Donald's, Mastercard, Opel, Philips et Snickers. Ces entreprises s'acquittent d'une somme de 100 à 250 millions de francs français pour être les sponsors de "première catégorie" de l'épreuve. Leurs panneaux publicitaires seront les mieux placés dans les stades et ils peuvent exploiter pendant quatre ans le logo, la mascotte, les termes "Coupe du Monde" et autres correspondants. Ces sponsors sont inclus dans le *package* de la FIFA. Leurs accords étant exclusifs dans leurs domaines d'activité respectifs, il n'est pas possible à un de leurs concurrents de s'associer à l'événement. C'est l'une des raisons de l'absence des entreprises françaises dans l'aventure, comme nous le verrons plus loin.

Budweiser, ou le sponsor refoulé

Il n'est pas tout à fait juste d'écrire que le pays hôte ne peut remettre en cause les sponsors de la FIFA. Ainsi, au moment où ce travail est publié, soit 10 mois avant l'épreuve, l'affaire Budweiser n'est pas encore réglée. Il s'agit d'une entreprise américaine, premier brasseur mondial de bière. Or en France, la loi Evin interdit toute publicité pour une boisson alcoolisée. Interdit d'affichage par la loi française et ayant signé comme sponsor de la Coupe du Monde avec la FIFA, Budweiser risque de s'en retrouver pur mécène ! Longtemps semble-t-il cette entreprise a cru qu'elle pourrait négocier avec l'État français, voire l'attaquer à Bruxelles pour non respect de la liberté de commercialiser. Malheureusement pour elle, les dirigeants français ne veulent pas remettre en cause la loi Evin, et la jurisprudence européenne en matière sanitaire est de laisser chaque état membre libre de sa politique. Bien entendu, la FIFA s'est impliquée sur ce dossier car l'accord lucratif qu'elle a signé avec Budweiser est en jeu. Un point important cependant : au moment où cet accord eut lieu, la loi était déjà appliquée en France, et l'on savait que la coupe du Monde aurait lieu dans l'hexagone. On doit

donc s'attendre à un règlement du conflit entre Budweiser et la FIFA seulement, cette dernière ayant vendu un service qu'une loi nationale interdisait.

FIFA, ISL et ses partenaires, tous solidaires

Pour tous les acteurs que nous avons énumérés jusqu'ici, la Coupe du Monde en France est l'occasion de réaliser des contrats réalisés bien avant celle-ci. Il s'agit donc de faire respecter ces contrats. Si pour Budweiser on doit s'attendre à un échec, ISL tient à ce que les autres soient pleinement satisfaits. L'Europe est une terre acquise au football, la FIFA n'a donc pas de raison de jouer un rôle moteur de cette édition. Elle partage donc la même logique que ses partenaires : le strict respect des engagements signés.

La FFF et la création du CFO

C'est la Fédération Française de Football (FFF) qui a la charge d'organiser le mondial 98.

Cette institution occupe une place particulière dans notre pays. Première Fédération sportive, elle agit par délégation de service public et a pour mission « d'organiser, de développer et de contrôler la pratique du football » sur le territoire national. Elle rassemble les deux millions de licenciés du sport amateur et la Ligue de Football qui encadre les joueurs professionnels. Elle est fortement décentralisée et est organisée en commissions pour le règlement des questions particulières comme l'arbitrage ou la discipline. Autant dire qu'elle est structurée pour l'organisation et la régulation des épreuves régulières : coupes et championnats nationaux ou régionaux. Ses structures ne sont pas adaptées à la préparation sur plusieurs années d'une même épreuve.

Aussi c'est à une émanation de la FFF, le Comité Français d'Organisation (CFO), qu'est confié l'événement dès 1992. Il s'agit d'une association créée ad hoc : une association *loi 1901 à but lucratif* et qui gère un budget de près de 2 milliards de francs. Son Conseil d'Administration comprend une majorité de représentants de la FFF, l'État possède une minorité de blocage et la FIFA est également représentée. A sa tête se trouvent de fortes personnalités. On y retrouve en particulier Fernand Sastre qui avait porté la candidature française et l'ancien joueur Michel Platini. Très vite cette organisation va prendre une certaine autonomie par rapport à sa maison mère dont la logique de gestion plus régulière ne coïncide pas avec la préparation d'un lointain événement.

Le CFO, une structure originale

L'organigramme du CFO est original : on y trouve 2 co-présidents, un directeur général et une douzaine de directeurs.

Il est particulièrement instructif de s'attarder sur le trio de direction. Le premier co-président est Fernand Sastre : ancien Président de la FFF, c'est lui qui a modernisé le football français dans les années 1970-85, introduit le professionnalisme et fait venir les sponsors. Son carnet d'adresses est impressionnant : en trente ans, il s'est constitué un réseau de relations qui va du milieu politique au monde sportif. L'autre co-président est Michel Platini, le mythique meneur de jeu de la sélection nationale des années 80. Adulé par la base, incontestable et incontesté, personne n'ose le contredire. Ces deux hommes s'appuient sur un directeur général,

Jacques Lambert. Ancien Préfet de la Savoie pendant les Jeux Olympiques, son expérience est des plus précieuses pour le CFO.

A quoi ressemble l'organisation d'une Coupe du Monde ? A l'organisation de n'importe quel grand projet culturel. On observe en effet de profondes similitudes entre les deux types d'événements. Si l'on prend un festival d'opéra par exemple, on retrouve les rassemblements autour d'une scène prestigieuse, le public nombreux, international et passionné, des retransmissions radiophoniques ou par la télévision, un *star-system*, le besoin de rassembler des personnes aux compétences variées et qui ne travaillent pas ensemble en temps normal.

Concernant les projets culturels, il existe déjà une abondante littérature sur leur organisation[3], ce qui n'est pas le cas pour les projets de spectacle sportif. Ainsi il apparaît que l'organisation de projets culturels demande la réalisation de quatre fonctions :

- ***une fonction de réseau*** : il s'agit d'être capable de rassembler les ressources humaines indispensables à la réussite du projet. En effet les personnes mobilisées pour un festival travaillent en temps normal dans diverses institutions. Il est donc indispensable de les connaître et de les convaincre de participer au projet. Dans le cas de la Coupe du Monde, Fernand Sastre remplit cette fonction : c'est lui qui sait quel peut être l'apport de chacun à l'organisation.
- ***une fonction de nom et une fonction d'expert*** : le "nom" est celui qui va inspirer confiance aux passionnés et qui va faire venir le public. L'expert est le spécialiste de la question, celui que personne ne contredira sur un choix technique ou dans la défense du projet. Pour la Coupe du Monde, c'est bien entendu Michel Platini qui joue de double rôle.
- ***une fonction de gestion*** : le "gestionnaire" doit résoudre toutes les contradictions qui naissent lors de la mise au point du projet : comment faire dans le fastueux en tenant les dépenses, arbitrer les conflits de personnes, etc.. Pour France 98, Jacques Lambert est naturellement le grand régulateur, grâce à sa formation à l'ENA et son expérience de Préfet.

Ainsi les trois principaux dirigeants du CFO satisfont au plus haut niveau aux exigences d'une telle organisation. La méthode est elle aussi marquée par le respect de quelques principes de gestion.

Pas de ratés

Sur les plans techniques et sur celui de la sécurité, la crédibilité des organisateurs se jouera davantage sur d'éventuelles mauvaises surprises que sur la qualité des moyens mis en oeuvre. A l'occasion d'un événement aussi complexe et médiatisé, toute approximation est reprise et décriée, comme ce fut le cas pour le mauvais fonctionnement du système informatique et les difficultés de circulation lors des Jeux Olympiques d'Atlanta. Ainsi tout incident pendant l'épreuve est repris et amplifié médiatiquement, alors que la réussite éventuelle de l'organisation ne peut s'évaluer qu'après l'événement, au moment où la curiosité du public disparaît.

---

[3] Voir par exemple P.J. Benghozi, cité dans les Références.

Coordonner

Le premier principe fixé, la méthode qui est apparue la plus judicieuse est la délégation à des spécialistes professionnels aptes à exécuter les différentes tâches élémentaires. Dès lors, le CFO ne se charge plus que d'engager des contrats de fourniture de services à des prestataires qu'il ne paie généralement pas mais leur accorde en échange le titre de "partenaires" que ces derniers peuvent valoriser commercialement. On peut donc dire que le CFO ne fait rien lui-même, si ce n'est le plus important, c'est-à-dire de choisir des partenaires, de les coordonner et les contrôler.

Fixer le rythme - préparer à l'aide d'autres événements

Une fois les tâches réparties, il est indispensable de bien gérer le temps. De par sa position centrale le CFO est celui qui impose le rythme de la préparation. Lorsque l'on dispose de 6 ans pour préparer un événement, la prise de décision est un acte délicat. De nombreuses décisions sont prises très en amont, alors que l'on manque de visibilité. Les organisateurs décident donc le plus tard possible. Cela peut paraître anecdotique mais il faut bien voir que la date de l'épreuve est inamovible. Le droit à l'erreur n'existe donc pas : il n'y a pas de possibilité de retarder le projet si de mauvais choix ont été réalisés. Il y a ainsi irréversibilité des décisions.

La Coupe du Monde est un événement qui se prépare à l'aide d'autres événements comme le tirage au sort de la phase préliminaire, le lancement des différentes phases de la billetterie, le Tournoi de France, le Tirage au sort final qui sont autant d'occasions pour le CFO et ses partenaires d'apprendre à travailler ensemble par échéances fixes. En position de coordonner les autres acteurs, le CFO donne le rythme et entraîne les autres partenaires.

Démonter rapidement le dispositif

Le CFO est une structure provisoire. Il est acquis pour tous que cet organisme doit disparaître en 1999, une fois les comptes de 1998 arrêtés. En ce qui concerne le personnel d'ailleurs, la plus grande partie des contrats de travail du CFO s'achèvent à la fin du mois de Juillet 1998. Aussi tout est en place pour dissoudre l'association après la Coupe du Monde. Or les contentieux juridiques menacent cette dissolution. Ceux qui avaient participé à l'aventure des Jeux Olympiques d'Albertville se souviennent des nombreux procès qui avaient suivi les Jeux. Des commerçants savoyards avaient été ainsi attaqués par les représentants du CIO pour avoir mis les Anneaux Olympiques dans leur vitrine, Anneaux qui sont une marque déposée. Il s'agit donc de préparer le démontage rapide du dispositif.

Diffuser les règles du jeu

Nous avons évoqué les contraintes juridiques qui pourraient peser sur le CFO. Ainsi il apparaît nécessaire d'informer tous les acteurs qui peuvent participer de près ou de loin à la compétition des règles strictes qui touchent à l'usage du logo, de la mascotte et des expressions réservées. Ainsi des villes, des chambres de commerce et d'industrie, des associations de commerçants ont fait part tour à tour de leur surprise à la DICOM, représentant l'État, des difficultés à organiser une simple animation pendant l'épreuve. De fait, la meilleure formule défendue par le CFO pour ces acteurs locaux est de s'associer à un

partenaire commercial de l'organisation, qui lui pourra utiliser le logo et les autres symboles de la compétition, et qui pourra financer en partie l'animation.

Aspect festif

Le CFO se sent un devoir de communiquer beaucoup autour de la fête. Cela peut paraître curieux alors que l'expérience montre que la fête naît spontanément au cours d'une Coupe du Monde. Notons en tout cas que les organisateurs ne font rien pour limiter cette fête. Ainsi les billets ont tous été vendus un an à l'avance alors que la demande tend à croître à l'approche de l'événement. Les billets *grand public* ont donc été résolument vendus à bas prix, et ils auraient pu rapporter beaucoup plus s'ils avaient été vendus à un prix plus élevé que les spectateurs étaient prêts à payer. Il s'agissait de remplir les stades. En effet un stade plein est incontestablement perçu comme un signe de réussite par les organisateurs et de plus la FIFA a besoin de montrer des stades pleins, sur les images qu'elle souhaite véhiculer à l'occasion de cette Coupe du Monde pour montrer le succès populaire et l'associer au football.

Equilibrer le budget

Ne pas laisser de déficit est, *last but not least*, le dernier principe majeur d'organisation du CFO. C'est une question tellement sensible que le CFO a accepté que son budget soit contrôle par l'Inspection des Finances ! Pour atteindre cet objectif louable, tous les moyens sont bons. Comme on sait que ce sont les infrastructures qui plombent les comptes de tels événements, on les supprime du budget. On intéresse les salariés au bénéfice et toutes les décisions sont prises au moindre coût. On centralise les achats par exemple : ainsi, au lieu de signer dans chaque site avec un restaurateur local pour les buffets qui accompagneront les matchs, on a fait des économies d'échelle en faisant signer Lenôtre qui fournira le service dans tous les sites. Cet exemple montre qu'il est parfois difficile au CFO de créer un dynamisme local autour de l'événement : ce ne sont pas les grands noms de la gastronomie locale autour des dix stades qui y seront associés.

Que donnent ces efforts sur le plan financier ? Ils sont tels que l'on parle depuis début 1997 de bénéfices, dont bien sûr on ne sait plus que faire, avec cette structure d'association fourre-tout. Doit-on l'imposer comme l'impôt sur les sociétés et laisser la FFF en profiter ou faut-il le partager entre les différents acteurs ? De plus, des questions inattendues se posent : par exemple, comment justifier l'emploi de douze mille bénévoles quand on fait du bénéfice ?

Le CFO au centre du projet

Le CFO est par nature au centre du projet Coupe du Monde. Ainsi le CFO est seul, tout passe par lui, il est le seul acteur de poids au centre d'un univers complexe de réseaux et de relations, qui paraissent souvent appartenir au même organisme mais qui parlent en fait chacun de leur façon. Une complexité d'abondance des acteurs s'impose aux organisateurs, qui sont confrontés à tout ce qui a un rapport plus ou moins lointain avec la Coupe du Monde. Ses interlocuteurs sont nombreux : l'État et les quatre ministères les plus concernés, qui essayent de parler d'une seule voix grâce à la Délégation Interministérielle mise en place, la DICOM. 10 villes, propriétaires des stades où auront lieu les épreuves. ISL, Société anonyme qui gère les droits de la FIFA pour la Coupe du Monde. Les partenaires de la FIFA, soit une

douzaine de multinationales sponsors qui occuperont massivement le terrain. Ses propres sponsors/partenaires, huit entreprises françaises qui vont assurer des services importants pour l'organisation. Puis d'autres interlocuteurs apparaissent : les médias nationaux et internationaux, les Chambres de Commerce et d'Industrie qui veulent défendre les PMI de leurs régions, les clubs de football qui ont peur de perdre des spectateurs : ceux-ci pourraient sacrifier leur budget de supporter sur l'année pour assister à l'événement. Même les ambassadeurs de la France s'y sont mis et veulent monter des opérations économiques ou de prestige alors que les billets sont déjà vendus !

Cette situation offre cependant quelques avantages. On assiste à une véritable métamorphose du CFO : devant les villes, le CFO agit par délégation de service public *via* la FFF. Du service public on passe au droit privé quand il s'agit d'accords de partenariat et de sous-traitance. *Exit* le code des marchés publics. Face aux organisateurs de manifestations parallèles, le CFO devient le "correspondant de la FIFA" ce qui paraît être une mission de la FFF. Ainsi, le CFO possède une capacité d'adaptation exceptionnelle face à ses interlocuteurs.

Le CFO, organisme qui concentre tous les regards concernant le Projet Coupe du Monde, a su rassembler en son sein toutes les compétences. Au centre du projet, c'est l'interlocuteur obligatoire et le véritable régisseur du spectacle, pris dans des logiques de gestion, techniques, juridiques et financières. C'est un organisme curieux, créé de toute pièce et qui prépare sa disparition. Difficilement compréhensible au premier abord, une organisation centralisatrice qui s'épanouit coupée de l'organisation dont il est l'émanation et dont on a du mal à cerner la nature. De plus, sa place fait qu'il diffuse ses contraintes auprès de ses interlocuteurs : il diffuse le rythme de la préparation au travers d'événements et de décisions, il est également le relais des entraves juridiques de la FIFA et d'ISL, il diffuse l'exigence d'un sans-faute technique et financier liée à la pression médiatique.

Si le CFO est donc le régisseur, il n'est pas le metteur en scène. Il n'est pas pour lui question de donner une signification au-delà de son activité d'organisation et de coordination. Le CFO se sent jugé par l'opinion sur sa capacité à relever défi de la complexité de l'organisation. En reprenant l'image du feu d'artifice, on comprend l'artificier qui n'a pas envie de voir sauter le feu d'artifice dans ses mains.

L'État en soutien

L'État est concerné par de multiples aspects de l'organisation : la construction du Stade de France, les aménagements des autres stades, les travaux réalisés à l'occasion de la Coupe du Monde, la sécurité, la valorisation touristique et économique. Ce sont différents Ministères qui sont concernés : Economie et Finances, Transports Equipement et Tourisme, Jeunesses et Sports, Intérieur, Défense. Afin de ne parler que d'une seule voix, l'État a créé la Délégation Interministérielle à la Coupe du Monde (DICOM), petite structure dirigée par un haut fonctionnaire, Monsieur Noël de Saint-Pulgent.

L'État a activement défendu la candidature française en 1992 à tous les niveaux. Il s'est d'abord engagé sur les aspects techniques du dossier, prenant à son compte une partie non négligeable du cahier des charges de la FIFA, en particulier sur les infrastructures nécessaires. Il a ensuite poussé les entreprises du secteur public concernées à s'intéresser au dossier. Il semble enfin qu'il ait œuvré diplomatiquement lors de la répartition des grands événements planétaires entre les différentes nations pour éviter la candidature d'autres grands voisins européens.

Très impliqué lors de la candidature, l'État français continue de soutenir le projet Coupe du Monde. Sa contribution financière est la plus importante de tous les intervenants.

Ci-dessous est résumé le tableau de financement de la Coupe du Monde : l'ensemble des investissements s'élève à 6,2 milliards de francs dont 4,8 milliards de financement public ; l'ensemble des dépenses d'organisation est estimé à 2,2 milliards de francs.

Tableau des financements de la Coupe du Monde

En millions de francs T.T.C.	*État*	*Collectivités locales*	*Entreprises publiques*	*Financements publics*	*Secteur privé*	*TOTAL*
Stade de France et aménagement du site de Saint-Denis	2523,5	878,8	527,6	3979,9	1405,00	5384,9
Ouvrage	1267			1267	1405	2672
Dépollution du stade	150		60	210		210
Equipements annexes	149,6			149,6		149,6
Voiries annexes	200	93		293		293
Z.A.C. Aménagement	88,3			88,3		88,3
Réaménagement Station Porte de Paris (Ligne 13)		5	70	75		75
Prolongement Ligne 13	51,8	362,6	103,6	518		518
Déplacement de la gare R.E.R. B	120	200	80	400		400
Construction Gare R.E.R. D	170	60		230		230
Matériel roulant supplémentaire pour les lignes R.E.R B et D			214	214		214
Couverture de l'A1	326,8	158,2		485		485
Aménagement R.N.1	*	*		50		50
Autres stades	321,5	541,6		863,1		863,1
Ensemble des investissements Coupe du Monde	**2845**	**1420,4**	**527,6**	**4843**	**1405**	**6248**
Suivi travaux et fonctionnement DICOM	53,2			53,2		53,2
Budget CFO, hors opérations jeunes et sécurité					1878,97	1878,97
Animation événements spéciaux, hors CFO	*	*				
Actions en faveur des jeunes	4	*		4	2,43	6,43
Sécurité et accréditation	60			60	87,2	147,2
T.V.R.S. 98			65	65	65	130
Ensemble des dépenses d'organisation	**117,2**		**65**	**182,2**	**2033,49**	**2215,69**
TOTAL GENERAL	**2962,2**	**1420,4**	**592,6**	**5025,2**	**3438,49**	**8463,69**

* Non connu

Tableau des financements de la Coupe du Monde, mars 1997. Source DICOM

Comme le montre ce tableau, l'Etat ne s'est pas engagé que sur des équipements. La sécurité est un enjeu majeur de l'organisation qui le concerne, qu'il s'agisse de la protection des équipes, des personnalités ou du public. Elle mobilisera des effectifs nombreux et variés, tels que gendarmes, policiers, Gendarmes mobiles, CRS, policiers en civils, équipes privées etc.. L'accord conclu entre le CFO et l'État suit la logique habituelle de ce type d'événement : si la sécurité dans l'enceinte des stades est confiée à l'organisateur, sur la voie publique en revanche c'est l'État qui est responsable. Un financement mixte a été négocié entre les deux parties.

Enfin, un certain nombre d'actions dites de valorisation bénéficient du soutien de l'État. Il s'agit d'opérations s'inscrivant dans d'autres aspects de la politique nationale : valorisation économique, politique auprès de la jeunesse, actions de promotion touristique. Ces actions font surtout intervenir des acteurs locaux (villes, associations, ...) et sont évoquées dans la suite de ce rapport.

Les collectivités locales et la complexité

Les villes qui reçoivent les rencontres ont bien compris l'aubaine que représente la Coupe du Monde. On observe ainsi une mobilisation des acteurs locaux : municipalités, associations, chambres de commerce et d'industrie. Ainsi certaines villes prévoient une animation des quartiers, la mise en valeur du patrimoine local, des opérations spéciales d'orientation des touristes, une médiatisation accrue des festivals et autres spectacles. Paris incite ses hôteliers à ne pas augmenter leurs prix. Néanmoins, l'apprentissage des réglementations tatillonnes de la FIFA et d'ISL freine leur élan.

Comment en effet valoriser l'événement, alors que quelques matchs seulement ont lieu par stade, et que le Stade de France abrite les rencontres les plus prestigieuses (ouverture et finale) ? La principale chance des villes réside surtout dans la tournée que toutes les équipes feront lors du tournoi. En effet, les équipes ne feront jamais deux matchs de suite dans le même stade, sauf pour les tous derniers matchs, ce qui veut dire qu'une ville qui abritera 6 rencontres verra 12 équipes différentes évoluer, dont au moins deux têtes de série. C'est l'assurance d'un spectacle de qualité et de pouvoir montrer sa ville et sa région à des touristes et des journalistes de nombreux pays différents. En contrepartie, le risque est grand de ne voir, d'une part que les spectateurs français locaux et d'autre part des visiteurs étrangers installés à Paris, et qui effectuent le déplacement dans la journée pour la rencontre qui les intéresse. Toutes les villes concernées sont en effet reliées par TGV à Paris. Aussi les mairies misent-elles massivement sur l'animation locale pour maintenir l'activité dans leurs villes. Les régions touristiques vont, elles, s'efforcer d'orienter les reportages de journalistes étrangers vers elles entre deux rencontres. Malheureusement, le CFO, véritable « propriétaire » de la manifestation, a une définition limitée de la valorisation économique : il s'agit de mettre en avant les sponsors officiels, comme le stipule leur contrat. Il ne soutient donc pas des initiatives parallèles peu contrôlables.

Limitées dans leur action, les villes accueillantes auront du mal à exploiter leur participation.

En avant : Saint-Denis

Pour la ville de Saint-Denis en revanche, la Coupe est une chance inespérée. La plaine Saint-Denis souffre depuis longtemps d'une image de banlieue rouge, pauvre et d'immigration élevée. C'est une banlieue lointaine dans l'inconscient des parisiens, même si elle est finalement très proche géographiquement du centre de la Capitale. Les raisons en sont une autoroute toute droite qui coupe sinistrement la plaine au pied des habitations, le mur du périphérique Nord, une image de zone industrielle sinistrée. L'oubli de Saint-Denis l'atteint au cœur de son histoire : La Basilique, chef-d'œuvre du Moyen-Âge qui abrite les tombeaux des rois de France, n'accueille que 150 000 visiteurs par an, quand Notre-Dame de Paris attire plus de dix millions de visiteurs!

Pourtant, rien n'indiquait que l'on y construirait le Stade de France. Longtemps Melun-Sénart tenait la corde. Mais ce site était bien trop loin de la capitale, et son exploitation sur le long terme parfaitement douteuse. A la faveur d'un changement de majorité politique, ce premier site fut refusé. Or une recherche attentive d'un terrain disponible plus proche et plus accessible montrait que seul Saint-Denis offrait des conditions acceptables. Les élus ont alors su jouer sur la nécessité de ce choix pour négocier et obtenir la création d'une zone d'activité moderne autour du stade, la construction de deux gares de RER pour desservir le Stade, le prolongement de la ligne 13 de Métro jusqu'à l'Université, bien au delà du Stade, la couverture de l'autoroute A1, la rénovation du Centre historique de la ville, le tout payé par l'État et la région.

Enfin ses élus peuvent respirer : ils ont obtenu en peu de temps ce qu'ils attendaient depuis plusieurs dizaines d'années. Saint-Denis tient sa revanche et sait l'exploiter. Des entreprises locales de BTP sont fortement impliquées dans la conduite des travaux. De nouvelles entreprises et administrations s'implantent dans une nouvelle zone économique, ce qui rééquilibre partiellement l'activité économique dans la région parisienne. Enfin, par une politique astucieuse de mise en valeur de la vie culturelle dionysienne au moment de la Coupe du Monde (Festival de Saint-Denis à la Basilique, animations historiques...) Saint-Denis compte bien devenir une destination à la mode, y compris pour ses voisins parisiens.

Le monde économique en retrait

A la fin de ce tour d'horizon des différents acteurs, une absence doit être constatée : celle du milieu économique national. Il n'y a pas de représentant du monde économique au Comité Français d'Organisation. Sur les huit places offertes par le CFO pour ses partenaires, seules quatre entreprises nationales sont présentes : France Télécom, La Poste, Crédit Agricole et Danone. Beaucoup d'explications nous ont été fournies sur ce manque d'engouement et bien peu sont convaincantes. Il est certain que l'existence des premiers sponsors de la FIFA a empêché la candidature d'un certain nombre d'entreprises nationales : c'est probablement le cas des boissons gazeuses à cause de la présence de Coca-Cola ou de l'automobile avec Opel. Par ailleurs, la somme à débourser (de l'ordre de 50 à 100 millions de francs) a pu repousser certains candidats, d'autant plus que les grands groupes français ne sont pas monomarques. D'autre part il faut savoir planifier une communication sur plusieurs années autour d'un événement majeur. Enfin, argument qui revient souvent dans la bouche des responsables du football français et de ceux qui gravitent autour du ballon rond, les élites françaises n'aimeraient pas le football.

Quant aux entreprises présentes, il ne s'agit pas pour elles de miser toute leur communication sur la Coupe du Monde. Ainsi France Télécom pensait axer assez peu sa communication sur sa participation. La communication de l'entreprise se décline d'abord sur le long terme autour du slogan « Nous allons vous faire aimer l'an 2000 ». Par ailleurs, finie l'époque de l'exploit technologique : le Mexique, pays moyennement développé, a réussi à retransmettre tous les matchs de l'édition 1986 alors qu'un tremblement de terre avait ravagé le pays un an avant l'épreuve. Enfin, les ratés d'IBM lors des Jeux Olympiques d'Atlanta en 1996 incitent à la plus grande vigilance. France Télécom pensait donc communiquer essentiellement après l'épreuve auprès du public professionnel intéressé par le type de services rendus. Mais les plus belles stratégies de communication doivent parfois s'adapter. Ainsi l'entreprise avait-elle réservé d'importants espaces de communication pour l'ouverture de son capital en Juin 1997. A la faveur d'un changement de majorité politique cette

ouverture fut reportée, et les espaces réservés ne purent être tous rétrocédés. Aussi une partie d'entre eux servit à communiquer sur la Coupe du Monde autour du thème du Tournoi de France qui avait lieu à ce moment là. Prévue au départ pour la presse sportive, une campagne nationale eut donc lieu, peu adaptée d'ailleurs pour le grand public. C'est donc un peu malgré sa volonté que l'entreprise communiqua abondamment sur la Coupe du Monde un an avant l'épreuve.

Quel destin pour le football national ?

Il est frappant en tout état de cause qu'il n'y ait pas d'acteur économique ou de représentant institutionnel des entreprises de l'hexagone au Conseil d'Administration du CFO. Malgré quelques exceptions spectaculaires et très médiatisées (B. Tapie, J.L. Lagardère, A. Afflelou par exemple) il semble bien que le milieu du football français n'arrive pas à attirer les hommes d'affaires. Comment expliquer ce phénomène ?

On est pourtant loin des frasques d'antan. Le football professionnel français présente aujourd'hui un visage économique stabilisé. L'effort important d'équilibrage des budgets des clubs professionnels a porté ses fruits. En effet, la situation financière était quasi-catastrophique en 1992, les déficits cumulés atteignant 500 millions de francs, pour des budgets d'un montant global d'un milliard. Pour s'en sortir, il a fallu que le Président de la Ligue, M. Le Graët, créé un outil efficace, la DNCG, Délégation Nationale de Contrôle de Gestion, institution unique, sans équivalent dans la planète du ballon rond. Elle a été dotée de pouvoirs de sanction forts contre les clubs dont elle s'est effectivement servi, telle l'interdiction de recrutement de nouveaux joueurs dans le cas de comptes négatifs. Résultat : après quatre ans, tous les clubs présentent désormais des comptes sains et le pire, la disparition définitive de grands noms du foot français, a pu ainsi être évitée.

Mais faisons maintenant une comparaison internationale. La situation des clubs français face à ceux des quatre autres grandes nations occidentales que sont, au moins dans le domaine du foot l'Espagne, l'Italie, l'Allemagne et l'Angleterre n'est guère brillante. La fréquentation des stades est extrêmement faible : en moyenne, un match de championnat espagnol ou allemand attire 29 000 spectateurs, 30 000 en Italie, 31 000 en Angleterre. En comparaison, le championnat français a battu, au cours de la saison 1996-97, son record historique avec 14 000 spectateurs de moyenne. La France est loin de l'Angleterre, pourtant nation bannie de l'Europe du ballon rond il y a dix ans à cause de ses *hooligans*, aujourd'hui terre de référence. Finies les hordes sauvages de supporters, les arènes de *Wembley, Anfield Road*, ou *Old Trafford* sont devenues des musts de sécurité, de confort et de *Fair-play*, et sont les derniers endroits *up to date* où l'on se rend en famille ou entre amis. Et, fait impensable il y a peu, les grilles séparant tribunes et pelouses ont disparu. Or ce n'est pas le cas en France sur tous ces points. C'est que le gotha anglais de la finance et du marketing a investi les clubs en les transformant en entreprises. Le merchandising, c'est à dire la vente de produits dérivés à l'image des clubs, a permis de trouver de nouvelles ressources : Manchester United possède ainsi un catalogue de 1 600 articles qui ont permis une rentrée supplémentaire de 100 millions de francs en 1995. Rien de tout cela en France. De plus, aujourd'hui huit clubs sont cotés en Bourse au LSE *(London Stock Exchange)* ou à l'AIM *Alternative Investment Market*. Le succès est tel que, alors que le *Footsie'index* (le CAC 40 londonien) augmentait de 67 % de 1993 à décembre 1996, l'indice des valeurs des clubs anglais cotés à Londres connaissait une hausse de 696 %. Ceux qui ont investi 200 livres sur Manchester en 1992 se retrouvaient en mai 1997 avec des actions qui valent 1 800 livres *(source : La Tribune du 13/2/97)*.

Ce boom récent est dû en grande partie à la télévision et à sa dernière révolution grâce au *Pay Per View*, ce système qui permet au téléspectateur d'assister à un match chez lui pour une somme de 50 à 100 FF. Sur une saison, on estime que le Chiffre d'Affaires ainsi engendré pour le football anglais atteint 300 millions de £.

Or le football français connaît pour l'instant un handicap majeur : la fiscalité. Un joueur qui gagne 100 coûte à son club 171, contre 106 en Italie ou en Espagne et 110 en Allemagne *(source : La Tribune du 11/2/97)*. A tel point que l'on a envisagé un moment de donner le statut d'artistes aux joueurs pour alléger leurs charges fiscales.

Les clubs français ne sont donc pas à la pointe du progrès en matière financière. Bien plus, ils ne semblent pas prêts à prendre le train en marche. Le Paris Saint Germain est le seul club français dans le classement des 50 plus gros budgets européens, à la 22ème place seulement avec 330 millions par an. Or la coupe du monde est probablement la dernière chance d'améliorer notoirement l'audience du football dans le pays : une dizaine de stades vont être modernisés et un public nouveau, moins habitué des stades sera attiré pendant l'épreuve. En effet le comportement des équipes françaises en Coupe d'Europe montre que ce n'est pas l'intérêt sportif qui manque, le spectacle sur la pelouse est comparable à celui des autres nations européennes mais pour l'instant l'audience ne suit pas et l'impact populaire est trop faible pour pouvoir développer suffisamment le merchandising. Sans compter que les lois Pasqua interdiront toute subvention publique pour les clubs sportifs à partir de 1999. Dernière recette possible que l'on retrouve dans les autres pays, les enjeux de paris, en France le Loto sportif, ne sont pas reversés aux clubs de football, mais dans un bel effort de solidarité du football à l'égard des autres sports, les bénéfices sont reversés aux autres fédérations sportives.

Ainsi, il faut s'interroger sur la volonté des dirigeants de club de vouloir accroître leur business. La majorité d'entre eux gère les clubs non pas dans la recherche du profit mais dans celle de performances sportives honorables au dessus de la restriction du seuil de rentabilité, c'est à dire gagner le maximum de rencontres sans être dans le rouge, et ils cherchent davantage à développer leurs réseaux d'influence locale personnels qu'à se comporter en véritables managers capitalistes. Aucun club, à la timide exception du Paris-Saint-Germain et peut-être de l'Olympique de Marseille ou du Racing Club de Strasbourg avec sa nouvelle équipe dirigeante, n'ont de politique de marketing digne de ce nom pour attirer une nouvelle clientèle et changer l'image du spectacle proposé. Bien évidemment, aucun ne songe début 1997 à lever de capitaux en Bourse.

Le football français n'a pas fini par ailleurs d'exorciser son passé tumultueux. Quelle image du football français est ressortie du procès des Comptes de l'OM en mai 1997, un an avant la Coupe du Monde, où différents protagonistes se sont renvoyé la responsabilité de la disparition de 100 millions de francs dans la nature ? De plus, en Juillet 1997, il a été fait appel du jugement, et le procès reprendra probablement aux alentours de la Coupe du Monde.

Le football français risque finalement, au moment même d'organiser sa Coupe du Monde, de rater durablement la révolution en marche chez ses voisins. Pour l'instant, il semble évident que les statuts associatifs de la Fédération ne lui permettent pas de raisonner en termes de chiffres d'affaires ou de profits. Elle a à gérer la délicate mission de concilier sous sa tutelle le sport amateur et le sport professionnel.

Pour conclure, nous évoquerons les propos que nous a tenus un professionnel d'une entreprise privée qui a fréquenté le monde du football français, et qui tient à garder l'anonymat. « Voyez les tribunes présidentielles des clubs français. Vous y trouvez des notables, des intrigants, obsédés par de petites manœuvres. Jamais vous ne trouverez parmi eux un professionnel qui transforme l'ensemble avec une réelle stratégie de développement. Pourtant, il existe un potentiel de croissance énorme ! » A l'entendre, il semble que la logique économique a du mal à s'associer à la logique du sport professionnel national.

Qui pour exploiter le rêve ?

En conclusion, on voit que seul le CFO se retrouve aux commandes. Tous les autres acteurs défendent leur intérêt, mais personne ne profite du projet pour fédérer toutes les initiatives. Il manque un acteur indépendant de poids, dont l'autorité s'imposerait à tous, et capable de rassembler les énergies au-delà de l'organisation *stricto sensu*, dont la difficile gestion est assurée par le CFO.

QUATRIÈME PARTIE

Etude de l'impact économique de la Coupe du Monde de Football France 98.

L'étude des retombées économiques d'un grand événement sportif est extrêmement difficile et aucune étude rigoureuse et exhaustive n'a, à notre connaissance, été réalisée par le passé. Nous verrons dans la suite un certain nombre de raisons techniques qui rendent une telle étude ardue. L'objet de cette partie n'est pas de réaliser une telle étude mais de donner l'idée de la méthode à suivre pour la réaliser et mettre ainsi en lumière les différentes difficultés techniques.

Pour commencer, il est utile de s'intéresser aux travaux qui ont pu être menés à l'occasion d'autres grands événements sportifs.

Etudes réalisées pour d'autres grandes manifestations sportives.

On observe, avant tout, qu'il existe deux types de travaux :

- l'étude ***a priori***, qui est menée assez longtemps avant l'événement (voire qui est utilisée pour soutenir la candidature) et qui prend en compte tous les investissements directement liés ou non à la compétition ainsi que les dépenses d'organisation. L'accent est mis sur l'effet d'entraînement pour l'économie locale ou nationale ; on cherche tout naturellement à ce que l'effet soit maximal grâce à un effet multiplicateur très grand.
- L'étude ***a posteriori*** qui est menée généralement juste après la manifestation et qui concentre ses efforts uniquement sur le budget de l'organisation de la manifestation. Dans ce cas, l'accent est mis les comptes de l'organisation et l'étude répond à un besoin de justification des sommes dépensées.

En annexe ont été placées un certain nombre de synthèses sur les études d'impact économique dont nous disposions. Parmi ces études, une seule est une étude ***a posteriori*** qui s'intéresse de manière rigoureuse à l'organisation et aux retombées économiques d'un tel événement. Il s'agit de l'étude réalisée à la suite de l'Euro 96 en Angleterre. Notons d'une part, que l'évaluation de l'impact économique n'est réalisée que sur Londres et d'autre part, que les auteurs de cette étude n'utilisent aucune théorie tendant à calculer un effet induit.

Par contre, pour les études ***a priori*** il est généralement calculé un effet induit : dans ce qui suit nous allons donner des éléments pour évaluer l'impact économique et calculer un effet induit sur l'économie du pays ou l'économie régionale ; nous montrerons également les limites de ces modèles.

Position du problème général.

Lorsqu'on parle d'impact économique d'un grand événement sportif, il faut avant tout définir :

- une zone d'étude limitée géographiquement
- une durée d'étude

L'impact économique d'un événement, pour une zone d'étude, peut être décomposé en impact direct et indirect et également par la période où les effets de cet impact se font sentir (avant l'événement ou pendant).

	avant l'événement	pendant l'événement
Impact direct	· dépenses et emplois pour la réalisation des infrastructures · dépenses d'organisation (préparation) · venue de visiteurs (préparation)	· dépenses et emplois liés à l'organisation · dépenses des visiteurs
Impact indirect	effet induit par l'apport extérieur à la zone : une partie de l'injection réalisée dans la zone va être réutilisée, d'où un effet multiplicateur.	

Quelles que soient les sommes mises en jeu, l'impact indirect est généralement différent entre la période qui précède et celle qui accompagne l'événement. En effet les dépenses sont effectuées dans des secteurs bien distincts de l'économie (généralement des entreprises de BTP avant l'événement et plutôt des entreprises de service pendant l'événement). La seconde remarque qu'il y a lieu de faire est que l'impact induit sera d'autant plus faible pour la zone considérée que la propension marginale à importer sera forte.

Pour les Jeux Olympiques d'Albertville, ces deux périodes sont très nettes comme le souligne le rapport de l'Observatoire économique de la Savoie : « Tout se passe comme si la préparation des JO avait préservé en partie la Savoie de la décélération de l'économie jusqu'en 1991, avant de retrouver le lot commun des autres départements [...] Si la préparation des Jeux a produit des effets directs sur l'économie savoyarde [...] la réussite de l'organisation n'a pas d'effets mécaniques et immédiats sur l'activité de la Savoie ».

La préparation concentre les investissements et donc les constructions et favorise en particulier le secteur du BTP. Il ne faut néanmoins pas oublier que pendant la période de préparation, il y a également les visites de délégations étrangères : leur impact reste négligeable. La seconde période est la période pendant laquelle se déroule l'événement proprement dit et durant cette période, l'impact essentiel est à chercher du côté des consommations ; c'est-à-dire les transports, l'hébergement, la restauration, l'achat de souvenirs et les services de façon générale.

A Albertville, un peu comme au Japon, on a pu observer une petite période de récession une fois la période de préparation terminée (sur le bassin d'Albertville le nombre de demandeurs d'emplois a augmenté de 33% de novembre 91 à novembre 92 alors qu'il augmentait de 21% en Savoie et de 5% en moyenne sur la France).

Pour ce qui concerne la Coupe du Monde 1998, il va de soi que l'impact auquel on peut s'attendre sera à la mesure des investissements réalisés et du nombre de touristes qui vont consommer et se déplacer :

- pour les touristes, au jour où nous écrivons ce rapport, beaucoup d'incertitudes demeurent (Combien de touristes ? De quelle nationalité ?)
- pour les investissements, ceux réalisés pour la Coupe du Monde sont légèrement inférieurs à ceux réalisés à Albertville : 6,5 GF contre 7,3 GF ; mis à part les investissements réalisés à Saint-Denis, le reste des investissements est réparti sur les autres villes qui accueillent des matchs.

Comment évaluer l'impact économique ?

Il existe un grand nombre de méthodes différentes qui s'appliquent plus ou moins bien aux différentes formes d'impacts que l'on souhaite mesurer. Dans la présentation sommaire qui suit, nous détaillerons les principes pour évaluer l'impact économique, en soulignant un certain nombre de difficultés qui sont autant de choix à faire et qui déterminent en définitive les résultats que l'on va obtenir. Une telle évaluation d'un impact économique dépend de l'observateur et n'est, de toutes façons, jamais neutre.

Pour évaluer un impact économique dans la zone d'étude définie et pour la durée définie en tenant compte d'un effet induit, la méthode consiste à connaître ou à évaluer :

- l'injection monétaire qui est faite dans cette zone, cet apport venant de l'extérieur de la zone considérée (avant et pendant l'événement).
- les dépenses internes, l'effet d'éviction et les fuites
- l'effet induit sur la zone par l'apport extérieur

Ces trois données permettent alors de calculer l'impact économique de l'événement sur la zone d'étude pendant la durée choisie. Avant même d'évaluer ces sommes, il s'agit de définir une zone d'étude pertinente.

Problème préliminaire :

Le problème préliminaire consiste à définir une limite géographique pour la zone d'étude. La difficulté consiste à trouver la taille pertinente pour chaque zone, c'est-à-dire une zone où les effets de l'événement se font réellement sentir et pour laquelle on dispose de données statistiques fiables. En effet suivant l'ampleur de l'événement et la capacité hôtelière d'une région, les visiteurs vont devoir se loger à plus ou moins grande distance du point central de la manifestation. Pour prendre en compte l'ensemble des retombées, il faudrait placer dans la zone d'étude l'ensemble des localités qui accueillent des visiteurs. La zone d'étude dépasse alors largement le département voire la région et a des contours n'ayant aucune raison de correspondre aux limites administratives pour lesquelles on dispose de statistiques ou de résultats d'enquête.

Evaluation de l'injection initiale :

L'injection initiale est l'ensemble des dépenses effectuées dans la zone étudiée. Il s'agit de :

- dépenses d'organisation liées à la compétition (dépenses directes avant et pendant l'événement), comme les frais de fonctionnement, les frais de location des différents espaces et des infrastructures sportives, les différentes cérémonies.

- dépenses d'investissements directement liées à la compétition comme la rénovation de stades.
- dépenses d'investissement en infrastructures non directement liées à la compétition mais réalisées à l'occasion de l'événement comme la construction d'une gare.
- dépenses des spectateurs, dépenses des visiteurs et liées à l'événement (avant ou pendant celui-ci).

Evaluation des fuites et de l'effet d'éviction :

Les fuites sont les revenus qui ressortent de la zone d'étude (c'est-à-dire qui ne pourront pas produire d'effet induit), ce sont :

- les impôts et taxes
- l'épargne, les importations
- le rapatriement des revenus par une entreprise qui n'est pas installée dans la zone d'étude (que cette entreprise soit française ou étrangère)

L'effet d'éviction est pour l'essentiel constitué des touristes qui décident de ne pas venir dans la zone d'étude pour éviter les encombrements et les désagréments créés par l'événement. Ces touristes soit reportent leur voyage, soit changent de destination.

Les fuites et l'effet d'éviction sont évidemment à soustraire à l'injection totale évaluée.

Calcul de l'effet induit :

L'effet induit est estimé de façon macro-économique. Cet effet induit est calculé à partir de l'injection réelle dans la zone, c'est-à-dire l'injection totale privée des fuites et de l'effet d'éviction ; au résultat est affecté un multiplicateur régional qui caractérise la proportion du flux induit restant dans la zone. $X=k\,I$
(où k est le multiplicateur régional pour la zone considérée, I l'injection réelle dans la zone et X l'effet induit)

Il existe plusieurs manières d'utiliser cette méthode qui correspondent à des calculs différents du coefficient k - reposant tous sur la théorie de la base (voir aussi Gouguet et Nys, 1993) :

- Faire une étude macroscopique (valable pour les zones étendues) où le coefficient k est un multiplicateur néokeynésien indépendant du secteur d'activité.
- Faire une étude qui sépare les différents types d'activités et donne un coefficient k différent suivant le type d'activité : cette méthode (coefficients de Léontief) est généralement jugée bonne mais nécessite de connaître des coefficients techniques régionaux généralement non disponibles.
- multiplicateur basique (pour une présentation détaillée de cette méthode on se reportera à l'ouvrage de Gouguet et Nys)

Selon J-J Gouguet et J-F Nys, chacune des trois méthodes donne de bons résultats lorsqu'on dispose de données fiables. Le calcul à partir du multiplicateur de Léontief est souvent considéré comme le plus fiable, cependant les coefficients techniques régionaux ne

sont pas disponibles. Le multiplicateur basique est plutôt adapté à une région géographiquement petite, alors que le multiplicateur néokeynésien est plus adapté à une grande région. La solution préconisée par Gouguet et Nys est d'utiliser un multiplicateur de Wilson permettant de combiner les multiplicateur keynésien et basique.

Le calcul précédent ne donne qu'un impact macro-économique exprimé en termes monétaires. Evaluer l'impact en terme d'emplois est plus délicat, car il est difficile d'évaluer les emplois réellement liés à l'événement, de plus la plupart des emplois créés seront des emplois saisonniers ou à temps partiel et le Comité Français d'Organisation (CFO) prévoit également de faire appel à environ 12 000 bénévoles. Il est par contre plus facile d'évaluer l'emploi créé à l'occasion de la construction des infrastructures.

Quelques chiffres pour la Coupe du Monde de Football France 98.

Dans le cas de la Coupe du Monde, il semble nécessaire de s'intéresser d'une part à l'impact national (en notant cependant que certaines régions ne sont pas concernées par l'événement) et d'autre part également à l'impact local pour chaque région où se déroulent des compétitions.

MM. Gouguet et Nys font un calcul macro-économique de l'impact de la Coupe du Monde dans leur ouvrage Sport et Développement économique régional, en prenant comme hypothèse une injection globale de 9 milliards de francs (8 milliards d'investissement et 1 milliard de fonctionnement). Avec ces données, l'impact a été évalué de différentes manières :

- **impact sur le PIB :**

Le coefficient multiplicateur qui a été calculé pour le pays est de 1,25. Avec les derniers chiffres (début 1997 : 6,5 GF d'investissement et 2 GF de fonctionnement) l'effet induit est estimé à 2,125 GF.

Si l'on ne tient pas compte de consommations et de la fréquentation touristique supplémentaire que pourrait créer l'événement, l'impact en terme de PIB pendant la durée de la construction des infrastructures et de l'événement est évaluée au total à 10,625 GF ; ce chiffre est évidemment à comparer au PIB français qui est de l'ordre de 1 500 GF par an.

En conclusion l'impact sur le PIB national sera négligeable.

- **impact sur l'emploi :**

MM. Gouguet et Nys prévoient un effet sur l'emploi de 16 000 équivalent hommes-années à l'aide du système METRIC (développé par la Direction de la Prévision, Ministère de l'Economie et des Finances).

- **effet sur la balance des paiements :**

MM. Gouguet et Nys prévoient un déficit de 2,6 GF sur la balance des paiements, estimation qu'ils jugent pessimiste.

Ces chiffres montrent que l'impact économique de l'événement au niveau national ne sera que faiblement perceptible. De plus ces chiffres ne tiennent pas compte des consommations au moment de la Coupe du Monde (hôtellerie, restauration, transport et

services divers) qui ne pourra être évalué avec précision qu'après l'événement ou peu de temps avant à condition de disposer d'informations fiables sur le nombre de touristes et leur origine géographique. Au paragraphe suivant nous proposerons quelques critères qui nous semblent pertinents pour bien évaluer l'impact au moment de l'épreuve.

Comme nous l'avons souligné plus haut, la taille de la zone a une grande importance dans le calcul de l'impact économique. Ainsi il est intéressant d'étudier des zones plus petites et centrées sur les villes où se dérouleront les matchs. Comme pour l'impact national nous nous intéresserons uniquement à l'investissement et aux dépenses de fonctionnement sans tenir compte des consommations des touristes pour lesquels nous ne disposons pas à ce jour de données fiables. Les différents stades où se dérouleront des matchs font l'objet de travaux d'aménagement dont le montant ne dépasse pas 100 MF sauf pour Marseille (un peu plus de 250 MF) et pour le Stade de France à Saint-Denis et les aménagements (plus de 5 milliards de francs). Il apparaît donc intéressant d'étudier plus particulièrement le site de Saint-Denis.

Impact économique pour le site de Saint-Denis et le département de Seine-Saint-Denis.

La zone d'étude étant relativement limitée géographiquement, le calcul d'un effet induit sur cette zone ne donnerait pas de résultats probants car une grande partie des entreprises intervenant sur les chantiers ainsi que sur le chantier du Stade de France sont de grosses entreprises qui ne sont pas établies dans la zone.

En effet au 31 décembre 1996, sur les 5,3 GF investis pour les chantiers du Stade de France ou des infrastructures (gares, autoroutes) seulement 537 MF ont été accordés à des entreprises de Seine-Saint-Denis (soit seulement 10 % du total). C'est-à-dire que l'injection locale réalisée dans la zone considérée sera seulement de l'ordre de 500 MF.

Il faut par contre noter un très gros effort réalisé pour favoriser des entreprises locales lorsqu'un marché est attribué à une entreprise extérieure. C'est en particulier le rôle que joue le GIP Plaine Emploi. Ainsi si les entreprises du département de Seine-Saint-Denis n'ont que 537 MF de marchés attribués, cette somme correspond tout de même à plus de 30% des marchés attribués. Du côté des emplois locaux cette tendance est encore plus nette : sur les 636 recrutements effectués en 1996, 82 % des personnes recrutées étaient originaires de la Seine-Saint-Denis et représentaient près de 30 % des effectifs du chantier Stade de France.

Mesures à réaliser pour évaluer l'impact économique.

Outre l'impact économique lié aux investissements et aux dépenses de fonctionnement, il reste à évaluer l'impact lié aux consommations des spectateurs et ceux qui voyagent avec eux.

Cas des spectateurs français :

Pour les spectateurs français, la quasi-totalité des places a été vendue sous forme de *pass* pour les premiers matchs. Chaque pass est valable pour un stade quelles que soient les rencontres qui s'y déroulent. Aussi il serait intéressant de connaître le lieu de résidence des

spectateurs qui ont acheté ces pass. En effet cette information permettrait de savoir combien de spectateurs habitent près du lieu des matchs (et donc ne logeront pas à l'hôtel) et ceux qui habitent plus loin (et donc logeront probablement à l'hôtel, voire resteront sur place pendant la durée des rencontres). Par exemple l'indication du département de résidence sera, a priori, une information exploitable. Le rapport effectué après les championnats d'Europe en Angleterre (voir aussi la synthèse en annexe) souligne cependant que beaucoup de spectateurs étrangers ne se sont déplacés que pour les matchs et n'ont pratiquement pas logé sur place. Cette indication ainsi que le fait que les prévisions de nuitées faites pour l'Euro 96 se sont révélées fausses nous incite à être très prudent pour toute estimation a priori ; en tout cas celle-ci ne peut se fonder que sur des ventes de billets effectuées et non sur des quotas réservés pour certaines catégories de spectateurs.

Cas des spectateurs étrangers :

Pour les spectateurs étrangers nous disposons d'encore moins d'informations car la plupart des billets n'est pas encore vendue. Une estimation réaliste pourra être effectuée uniquement à partir de ventes réelles. La procédure standard pour estimer l'impact est alors de regarder l'origine géographique des spectateurs et à l'aide de données établies depuis plusieurs années d'en déduire une durée de séjour moyenne, une somme moyenne de dépenses quotidienne pour le logement, la restauration et les souvenirs. A partir de ces informations, il restera tout de même encore un grand nombre d'inconnues qui ont été relevés dans le rapport sur l'Euro 96 (voir aussi en annexe). Tout d'abord, l'achat d'un billet ne signifie pas que la personne va faire un séjour de plusieurs jours en France ou même qu'elle va y passer une nuit. Ensuite l'achat d'un billet ne donne aucune information sur le nombre exact de personnes qui vont accompagner le spectateur (en fait s'il vient en famille ou non). Et enfin le rapport sur l'Euro 96 fait remarquer qu'un spectateur de football (au moins ceux présents aux championnats d'Europe) consomme de manière très différente des touristes du même pays. Toutes ces inconnues incitent donc à réaliser un suivi précis des consommations pendant l'événement.

Le merchandisage (« merchandising ») :

Le merchandisage est la vente de produits dérivés effectuée à l'occasion des événements sportifs ou des spectacles sur leurs lieux mêmes. Comme il s'agit d'opérations menées par des sociétés privées il est difficile de connaître précisément les chiffres d'affaires effectués et les ventes moyennes par spectateur. Mme Gilles de la société Coquelicot Promotion estime qu'une moyenne de 80 F par spectateur peut être atteinte pour la Coupe du Monde. 2,5 millions de places sont en vente l'estimation des ventes de merchandisage, selon Mme Gilles, s'élèverait donc 200 MF.

Conclusion

A près d'un an de la Coupe du Monde, il est possible d'évaluer l'impact économique de toute la phase de préparation et des investissements mais il est difficile, compte tenu du grand nombre d'inconnues, d'évaluer un impact au moment de l'événement lui-même. Pour ce qui est de l'impact des investissements, celui-ci n'est pas perceptible au niveau national,

par contre il se fait sentir au niveau du département de Seine-Saint-Denis en particulier par son influence sur l'emploi. Pour ce qui est de l'impact touristique, le lecteur trouvera en annexe 10 un tableau de synthèse résumant différentes hypothèses et donnant pour chaque hypothèse un évaluation des dépenses.

CINQUIÈME PARTIE

Le local face à l'universel

Ce n'est certainement pas l'impact économique qui marquera cette Coupe du Monde mais d'autres formes d'impact. On peut en isoler au moins deux autres formes : l'image que donne le pays et ses villes pendant l'épreuve et ce que nous appelons *l'impact organisationnel*, c'est à dire la naissance de nouvelles logiques d'acteurs qui permettent localement une exploitation de l'événement.

L'impact d'image

S'il est un impact difficile à appréhender, c'est bien celui de l'image ! Située dans les domaines du subjectif et du qualitatif, éloignée des critères objectifs et quantitatifs, l'image est délicate à mesurer. Bien plus, l'image apparente d'une organisation ou d'un pays est un vaste champ complexe avec de nombreux aspects et autant de variables. On se heurte à une complexité d'abondance doublée de celle du sens. Tout au plus peut-on donc essayer de s'intéresser à une politique d'image pour évaluer son impact.

En matière d'investissement sportif, quelques méthodes quantitatives existent. On peut dénombrer le nombre de citations du nom d'un club dans la presse nationale et régionale, et les associer à l'audience correspondante. Ainsi la chambre de commerce et d'industrie d'Auxerre mesure les temps d'antenne et l'espace papier consacré au club et convertit ces données en équivalent d'investissement publicitaire. Ainsi pour l'année 1994 le club (AJA) aurait dû débourser 524 MF s'il avait fallu acheter les espaces publicitaires correspondants *(Source : Le Monde du 11/9/96)*. Néanmoins la citation AJA ne s'assimile pas automatiquement à un message publicitaire valorisable au prix du marché et produisant le même rendement pour la ville. On sent bien que cette mesure n'est pas suffisante en elle-même. Elle ne témoigne pas, par exemple, de la qualité du message perçu : ville jeune - le club mise sur un centre de détection et de formation pour sa réussite - et au dynamisme incontestable alors que d'autres villes voisines comparables ne connaissent pas la même évolution.

Avant de mesurer une évolution de l'image de la France, il est nécessaire de connaître le message qui est passé. Prenons l'exemple des Jeux Olympiques de Lillehammer. Ils furent marqués délibérément du slogan "bleu - blanc - vert", couleurs qui renvoient au ciel bleu, à la neige blanche et à la nature verte que trouveront les touristes qui viendront y skier. La Norvège disposait d'un potentiel de tourisme blanc majeur peu connu. Par une politique qui visait à centrer toute l'organisation autour de ce slogan, l'objectif clairement établi était de faire connaître une destination touristique originale. Aux dires des organisateurs et de témoins, il fut largement atteint.

Existe-t-il un message simple que la France désire faire passer à l'occasion de la Coupe du Monde ? Il n'en existe pas à notre connaissance. D'une part le slogan du CFO est devenu " C'est beau un monde qui joue ", alors qu'au moment de la candidature il était " Toute la France veut la Coupe du monde ". Il n'est donc plus question de faire passer un message à l'extérieur par ce slogan, mais plutôt de rassembler les Français derrière l'épreuve en louant sa beauté et son ouverture aux autres. D'autre part, on assiste plutôt à une dispersion entre les villes hôtes pour se valoriser au moment des retransmissions télévisées. Il est en effet difficile de les fédérer pour qu'elles communiquent de façon cohérente. L'absence de volonté politique nationale forte à l'occasion de la Coupe du monde n'a pas permis de communiquer autour d'un message simple.

Cependant, la réussite du slogan de Lillehammer n'est-elle pas liée au fait que la station norvégienne avait à se faire connaître et n'était pas une destination connue de tous ? La France, première destination touristique mondiale, a-t-elle réellement besoin de faire passer, à l'occasion de cette Coupe du Monde, un message forcément simplificateur des nombreux atouts dont elle dispose ? Le besoin existe cependant, mais ne se résume pas en un slogan. On peut citer ainsi une étude présentée par DDB en avril 1996 qui propose certaines actions pour pallier à des carences dans l'image de la France auprès des jeunes cadres internationaux. Les conclusions en sont très volontaristes et appellent chaque citoyen à se mobiliser pour modifier l'image d'une créature de rêve qui déçoit. Nous citons cette étude non pas pour la pertinence de ses résultats bien difficile à évaluer, mais car elle est révélatrice de la complexité de l'image d'une nation aussi connue et multiforme que la France. Ce sont davantage les comportements individuels, rapportés par des témoins touristes ou journalistes d'autres pays qui modifieront l'image du pays plutôt qu'une idée répétée artificiellement. C'est pourquoi l'ambition du CFO de réussir le défi de l'organisation est une campagne d'image à elle toute seule ; acteur isolé mais très observé, sa réussite ou son échec influenceront considérablement l'image du pays à l'issue de l'épreuve.

Impact organisationnel

Tout au long de cette étude réalisée pendant le premier semestre 1997, tous nos interlocuteurs nous ont fait part d'une déception : la France, c'est-à-dire les Français, ne se mobilisent pas assez à l'occasion de cette épreuve. Il est en même temps significatif que les mêmes interlocuteurs soient bien incapables de définir concrètement ce qui caractériserait une telle mobilisation. On comprend néanmoins leur amertume : ils ont le sentiment à juste titre de travailler sur un projet extraordinaire et de représenter la nation à l'échelon international par la réussite de l'organisation ; alors que certains d'entre eux travaillent d'arrache-pied depuis 1992, la reconnaissance du pays ne se manifestera probablement qu'au moment de l'événement. Par ailleurs, nous avons déjà évoqué la faible implication d'acteurs économiques ou culturels étrangers à la sphère habituel du ballon rond et nous sommes bien incapables d'expliquer cette mise à l'écart, volontaire ou non.

Toutefois, si l'enthousiasme général ne se manifeste pas un an avant l'épreuve, nous avons rencontré localement quelques phénomènes inattendus. De quoi s'agit-il ? Il s'agit de projets ou d'ententes concrètes à l'occasion de l'épreuve qui n'avaient été ni planifiés ni engagés par les organisateurs avant leur apparition et qui font intervenir différents acteurs éloignés en temps normal. Malgré le canevas imposé par la FIFA, en l'absence de souffle politique ou économique national, des réseaux se sont retrouvés ou constitués pour tirer parti de la Coupe du monde.

Nous en prendrons trois exemples.

Les Chambres de Commerce et d'Industrie

Pour les PMI et PME, la Coupe du Monde est un prétexte unique pour rencontrer des clients, des fournisseurs ou des partenaires. Certaines d'entre elles installées près des stades profiteront de l'occasion pour faire visiter leurs installations et exposer un savoir-faire. Pour mettre au point des opérations de relations publiques, elles ont besoin elles aussi, au même titre que les grandes entreprises, d'avoir accès aux rencontres et d'obtenir des places ou des loges. Or le risque était grand de voir le CFO écouler rapidement les places prestigieuses auprès de gros acteurs économiques : il suffit de penser que certains sponsors ont acquis dès les premières négociations plusieurs dizaines de milliers de places ! Ce qui est remarquable, c'est que le réseau des PME/PMI des régions hôtes de la Coupe du Monde se sont fédérées par le biais de leurs 9 Chambres de Commerce et d'Industrie, alors que ces dernières n'ont pas vraiment l'habitude de travailler ensemble quand il s'agit de défendre leurs entreprises régionales. Le "Club CCI Entreprises 98" a permis à tous de parler d'une seule voix au CFO et d'obtenir un accès préférentiel aux tribunes de prestige. Il est aussi l'occasion d'expositions communes en France et à l'étranger qui exploitent le prétexte de la Coupe du monde. Le succès de l'exposition FRANCA 2 000 organisée par le Ministère du Commerce extérieur à Sao Paulo en 1996 montre l'exemple à suivre. Notons d'ailleurs que le succès rencontré est largement dû à l'inauguration conjointe par MM. Platini et Pelé, Ministre des sports du Brésil. Pour les PME/PMI, acteurs locaux, l'accès à la Coupe, événement universel, est une belle occasion à saisir.

L'élan de Saint-Denis

Comme nous l'avons décrit plus haut, la Coupe du Monde est une chance inespérée pour Saint-Denis. Souffrant d'une image de banlieue sinistrée, la ville compte pleinement profiter du Stade et des travaux d'urbanisme (Gares, couverture de l'A1 ...). Mais cette chance n'est pas arrivée toute seule. Ce sont d'abord les élus locaux qui ont su au mieux négocier avec l'État, étant donné qu'il n'y avait pas de site équivalent à proximité de Paris. Persuadés de la victoire finale, Saint-Denis ne déposa sa candidature qu'au dernier moment, après avoir feint le manque d'intérêt. Ce n'est que lorsque l'État, après avoir rejeté le site trop éloigné de Melun-Sénart, évoqua le site de Marne la Vallée que la municipalité dionysienne se dévoila et défendit réellement sa candidature. Dès lors, elle put présenter différents projets d'aménagement de la Plaine Saint-Denis qui étaient déjà imaginés depuis une dizaine d'années, mais qui ne trouvaient pas de financement.

Or la Coupe du Monde a lieu à une date fixe et irrévocable. C'est donc pour Saint-Denis la certitude que les travaux d'aménagement acceptés seront réalisés pour ce rendez-vous universel. Il a fallu en effet un événement indiscutable - personne ne s'oppose à l'organisation de la Coupe du monde - pour que des projets embourbés par la complexité des financements et la multiplicité des intervenants locaux puissent aboutir. Sous la contrainte de l'universel, tous se sont mis d'accord et la cohésion s'est faite pour réaliser à temps les travaux rapidement.

Par ailleurs, une structure s'est montée pour développer l'emploi à Saint Denis et dans le Département : le Groupement d'Intérêt Public Plaine Emploi. Ce groupement ne mesure pas l'évolution locale du taux de chômage mais s'intéresse aux emplois locaux crées par les différents chantiers. Il publie donc des statistiques comparatives régulières entre ces différents

chantiers et donne la proportion des montants des différents contrats de sous-traitance attribués à des entreprises du Département. Largement diffusées à plus de 5000 exemplaires avec de nombreux articles sur la Coupe du monde, ces statistiques incitent naturellement les maîtres d'ouvrage à se comparer entre eux. Or le consortium a dans son contrat une clause sociale qui lui impose d'utiliser une certaine part d'entreprises locales (30 %). Cette contrainte se répercute ainsi indirectement sur les autres chantiers indépendants du consortium. Là aussi, la contrainte de l'universel, qui se traduit par une forte visibilité de tous les chantiers se déroulant à Saint Denis est reprise à leur avantage par les acteurs locaux. Saint-Denis sait ainsi exploiter sa chance.

L'élan de la Jeunesse

Le dernier exemple que nous développons est constitué d'un ensemble de projets, 13 au moment où nous écrivons ces lignes, qui sont destinés en particulier aux jeunes les plus défavorisés. Ils ont pour objectif de les faire participer à la Coupe du monde et de les associer à la fête et au rêve. Le rêve en question peut être de disputer un match d'ouverture avant une demi-finale devant 80 000 spectateurs ou d'être ramasseur de balles.

Là aussi, leur montage n'a été possible que par la mobilisation du réseau des acteurs locaux qui travaillent auprès de la jeunesse et qui ont su parler d'une seule voix au CFO, même s'ils viennent de différents Ministères ou Associations. C'est une bonne illustration de la dynamique du local et de l'universel : ces acteurs ont en effet besoin de donner du rêve aux jeunes dont ils ont la charge et cela correspond aux attentes de la FIFA et du CFO, dont l'objectif universel est la diffusion du football. Montrer au monde et diffuser l'image d'un sport qui n'oublie pas les défavorisés correspond à la mythologie fondatrice du sport moderne, mais le CFO, structure créée pour l'organisation de l'épreuve sous les contraintes de la FIFA, est bien incapable d'organiser lui même de telles manifestations. L'offre spontanée, et peu onéreuse puisque largement financée par d'autres structures existantes, du réseau de la Jeunesse ne pouvait qu'être accueillie à bras ouverts par le Comité.

Un impact organisationnel

Pour conclure cette étude de l'impact, il nous paraissait important d'isoler 3 exemples d'un impact qui ne peut pas être chiffré économiquement ni en terme d'image mais purement lié aux organisations. La rencontre des logiques locales avec l'universel amène ainsi à la création de réseaux de collaboration (comme pour les CCI), au dénouement de situations bloquées (comme pour Saint-Denis) ou permet de structurer l'action locale autour d'un thème porteur (comme pour le monde de la Jeunesse). C'est la richesse d'une exploitation réussie de la rencontre des logiques locales autour d'un thème universel.

Cependant le local - c'est-à-dire le caractère français - et l'universel qu'est le football ne sont pas totalement en accord comme en témoigne la date choisie pour la finale : le 12 juillet ! C'est un peu comme si on tirait un feu d'artifice le 12 juillet au lieu du 14 juillet...

CONCLUSION

La Coupe du Monde France 98 sera un rassemblement universel majeur de cette fin de siècle. Toutefois le potentiel d'entraînement que peut avoir un tel événement sur d'autres projets d'importance n'est pas, ou fort peu, exploité. Tout se passe comme si l'on ne relevait que le défi de l'organisation de l'épreuve. S'il a manqué une vision globale pour mettre en œuvre un projet au-delà de l'événement sportif, c'est en revanche localement qu'est exploité le potentiel de ce projet à vocation universelle.

L'impact économique global de cette manifestation est marginal au regard du PIB français. Ce n'est que localement que l'impact économique est réellement perceptible, comme à Saint-Denis par exemple. L'impact le plus important de cette Coupe du Monde est hors du champ économique : il s'agit de la visibilité exceptionnelle qui est accordée au pays organisateur. Il s'agit également de l'apparition de comportements nouveaux et de mobilisations locales autour d'un projet fédérateur.

La Coupe du Monde de Football est un des grands spectacles sportifs qui ont valeur d'universel comme les Jeux Olympiques. Jusqu'à présent la vocation planétaire du sport et l'idéal qui lui est associé s'est largement imposée. Cela dit, cette situation peut évoluer rapidement : dans certains pays occidentaux commence à apparaître une opposition aux grands événements sportifs. C'est le cas, par exemple, en Suède où une violente campagne s'oppose à la candidature de Stockholm aux Jeux de 2004 . On déplore en effet, en trois mois, une douzaine d'exactions et d'attentats d'opposant à la candidature. Le mouvement sportif peut rapidement perdre sa légitimité et ne plus s'imposer à l'avenir comme porteur d'universel. Il appartient principalement à ses dirigeants de concilier l'idéal sportif et la logique productiviste. Le rêve produit par le sport peut rapidement s'estomper et perdre son pouvoir rassembleur.

RÉFÉRENCES

Économie du sport : inventaire économique d'un phénomène de société, éditions du Conseil de l'Europe, et autres articles dans Problèmes n° 2503 du 15 janvier 1997

Football, ombres au spectacle, Les Cahiers de la Sécurité Intérieure, IHESI

Andreff Wladimir et Jean-François Nys, Économie du Sport, Que Sais-je

W Andreff, J-F Bourg, B Halba et J-F Nys, les enjeux économiques du sport en Europe : financement et impact économique, éditions du Conseil de l'Europe, Dalloz

Arnaud & Arnaud, « Le Sport. Jeu et enjeu de Société », Problèmes économiques et sociaux, n° 777, La Documentation Française, janvier 1997.

P.J. Benghozi, « Les sentiers de la gloire : savoir gérer pour savoir créer » in Des Savoirs en Action, Collection Logiques de Gestion, L'Harmatan, 1995.

P.J. Benghozi et D. Sagot-Duvauroux, Les économies de la culture, Problèmes économiques n° 2422 du 3 mai 1995.

J.F. Bourg, L'argent fou du sport, La Table Ronde

Christian Bromberger, Le match de Football, Editions de la Maison des sciences de l'homme, Paris, 1995.

Jérôme Bureau (dir), L'amour Foot, Editions Autrement, Série Mutation, n°80, 1986.

Pierre Chazaud, Du bénévolat au marketing-management et autres articles parus dans Problèmes politiques et sociaux n° 777.

J-J Gouguet et J-F Nys, Sport et Développement économique Régional, Dalloz, Paris 1993.

N. Elias & E. Dunning, Sport et Civilisation, Fayard, 1994.

Desmond Morris and Jonathan Cape, The Soccer Tribe, Londres 1981.

P. Nemo, Le concept de cléricature, Cahiers du CREA, Ecole Polytechnique, n°2 mai 1983.

B. Ramanantsoa, Organisations et fédération sportives, PUF

Claude Riveline, La gestion et les rites, Gérer et Comprendre n°33, décembre 1993.

Claude Riveline, Un point de vue d'ingénieur sur la gestion des organisations, Gérer et Comprendre n°25, décembre 1991.

Vyu Simsan, Main basse sur les J.O., Flamarion

LISTE DES PERSONNES RENCONTRÉES

Délégation interministérielle à la Coupe du Monde (DICOM) :

M. Eric Briat
M. Michel Pernier
M. Jean-Pierre Pradié
M. Bruno Sainjon
M. Noël de Saint Pulgent

Comité Français d'Organisation (CFO) :

M. Jacques Lambert
M. Bruno Travade

Fédération Française de Football (FFF) :

M. Hénault

Ligue Nationale de Football (LNF) :

M. Paul Frantz

Commission Centrale Arbitrage, FIFA :

M. Michel Vautrot

Commission Sport et Télévision du CSA, Ancien journaliste :

M. Jacques Ferran

Rédacteur en chef, France Football :

M. Ernault

Président des Girondins de Bordeaux :

M. Triaux

TVRS 98 :

M. Cier

Ministère de la Jeunesse et des Sports :

M. Renaud Dachy

Direction du Tourisme :

Mme Michèle Brun-Eychenne
M. Marc de la Forest-Divonne
Mme Bernadette Waret

Ministère de l'économie et des finances, Direction de la Prévision :

M. Vincent Champain
M. Renaud Meary

INSEE :

Mme Johara Khelif

Secrétariat général de la Présidence de la République (au moment de la candidature) :

Mme Anne Lauvergeon

Centre de Droit et d'Economie du Sport, Université de Limoges :

M. Eric Bargé
M. Jean-François Nys (entretien téléphonique)

Centre de Recherche en Gestion de l'Ecole Polytechnique :

M. Pierre-Jean Benghozi

Centre de Gestion Scientifique, Ecole des Mines de Paris :

M. Claude Riveline

Mairie de St Denis , secrétaire général :

M. Jacques Marsaud

Groupement d'Intérêt Public Plaine Emploi :

M. Cherradi

Chambre de Commerce et d'Industrie de Bordeaux :

M. Lafontaine
M. Couffinal
M. Fargeon
M. Jovène

Chambre de Commerce et d'Industrie de Toulouse :

M. Armand Courtois de Viçose

Club des Chambres de Commerce et d'industrie :

M. Gérard Sollers

France Télécom, projet Coupe du Monde de Football :

M. Gérard Gaillet
M. Jean-Michel Serre

Merchandising, Coquelicot S.A. :

Mme Gilles

LISTE DES ANNEXES

ANNEXE 1 : QUELS PARAMÈTRES UTILISER POUR MESURER L'IMPACT TOURISTIQUE DE FRANCE 98 ?

ANNEXE 2 : Synthèse EURO 96

ANNEXE 3 : Synthèse Étude de l'impact au moment de la candidature

ANNEXE 4 : Synthèse Étude Montpellier

ANNEXE 5 : Synthèse Étude Nantes

ANNEXE 6 : Synthèse Observatoire Economique de la Savoie.

ANNEXE 7 : Synthèse bilan des JO d'Albertville, deux ans après.

ANNEXE 8 : Synthèse bilan des JO d'Albertville, un an après.

ANNEXE 9 : Synthèse JO d'Albertville, décembre 1991

ANNEXE 10 : Tableau de synthèse de l'impact touristique

ANNEXE 1

QUELS PARAMÈTRES UTILISER POUR MESURER L'IMPACT TOURISTIQUE DE FRANCE 98 ?

Les activités touristiques au mois de Juin et début Juillet 1998 sont parmi les premières concernées de l'impact de la Coupe du Monde. Néanmoins, il s'agit de l'activité sur laquelle il y a le plus d'incertitudes : un effet d'éviction peut avoir lieu comme lors du Mondiale 1990 en Italie où de nombreux touristes différèrent ou annulèrent leur visite par crainte des supporters « hooligans » de football.

Il existe des indicateurs divers de leur intensité. Néanmoins, une seule enquête paraît homogène au niveau national et exploitable directement : il s'agit de l'enquête de fréquentation hôtelière. D'autres indicateurs locaux existent et des enquêtes seront spécialement réalisées localement par les différents institutionnels du tourisme.

Enquête hôtelière

Cette enquête présente de nombreux avantages : elle est mensuelle, par Département et fonctionne sans changement depuis 1992. Elle permet d'établir :

- le taux de remplissage des hôtels
- l'origine des clients par régions (« France », « Pays d'Europe » - 10 zones, « Afrique » - 2 zones, « Amérique du Nord » - 2 zones, « Amérique Centrale et Sud », « Asie, Australie et Océanie » - 3 zones)
- la part de la clientèle « affaires »
- le prix moyen des chambres

L'enquête permet également d'obtenir des données par classement des hôtels (nombre d'étoiles). Les résultats sont communiqués à la fin du mois suivant. C'est donc une source d'information très riche, en particulier pour évaluer la provenance géographique des flux de touristes. L'existence de données depuis 1992 permet des comparaisons intéressantes sur les départements concernées par la Coupe du Monde et sur le reste du pays. L'exploitation nationale des données se fait à la Direction du Tourisme. Dans le cadre de cette étude, seule une exploitation locale par Département peut mettre en évidence des résultats. C'est au niveau des régions que se fait cette exploitation.

A partir de cette enquête unifiée, les Directions Régionales exploitent selon les demandes locales et publient donc différents indicateurs, tous mensuels.

Région	Découpage géographique	Indicateurs
Aquitaine	Bordeaux, Agglomération bordelaise	Par catégorie et origine NB nuitées et arrivées Rétrospective des origines depuis 1993 en cours de publication
Ile-de-France	Par Département	Arrivées et nuitées par catégorie et origine. Part du Tourisme d'affaires.
Languedoc-Roussillon	Agglomération montpelliéraine	Par catégorie et origine NB nuitées et arrivées Bilans trimestriels, bilan par saison Mesure de l'emploi saisonnier en cours
Midi-Pyrénées	Haute Garonne découpée en 3 zones : Toulouse, Hors Toulouse et Montagne	Arrivées et nuitées par catégorie (de 0 à 4 étoiles) et nationalité. Taux d'occupation. Publications trimestrielles et bilan annuel.
Nord Pas-de-Calais	n.c.	n.c.
Pays de Loire	Agglomération nantaise	Par catégorie, NB nuitées et arrivées Taux de fréquentation étrangère
PACA	9 secteurs touristiques dans les Bouches du Rhône, dont une pour Marseille intra muros	Durée moyenne par catégorie et nationalité, nombre nuitées et arrivées par catégorie, taux d'occupation par nationalité et catégorie
Rhône-Alpes	Zones touristiques, pour le Rhône 3 zones dont une pour Lyon. Une zone sur Saint-Etienne	Durée moyenne par catégorie et nationalité, nombre nuitées et arrivées par catégorie

Les nouvelles directives de la Direction du Tourisme devraient faire abandonner la mesure des prix moyens au 1er Janvier 1998. Celle-ci semble peu fiable en effet, et la D.T. exprime une certaine confiance dans les indicateurs des syndicats (Voir plus bas)

Au mois de juin 1997, aucune Direction Régionale ne prévoyait d'étude spéciale liée à l'événement. Néanmoins, certaines d'entre elles ont pris l'habitude de chercher des explications *a posteriori* pour expliquer certains écarts.

Nous recommandons l'exploitation la plus profonde possible de cette base de données, qui permettra de répondre à diverses questions :

- Quelles sont les équipes visiteuses qui ont attiré leurs supporters ?
- Les supporters se sont-ils installés à Paris ou ont-ils suivi leur équipe ?
- Y a-t-il eu phénomène de rejet de la part des touristes traditionnels ? des hommes d'affaires ? Si oui, depuis quand et jusqu'à quand ?
- Les hôteliers français ont-ils augmenté leurs prix à l'occasion de l'épreuve ?

Indicateurs locaux

Les différents Observatoires Régionaux du Tourisme et Centre Départementaux de Tourisme sont équipés en indicateurs qui leur sont propres. Néanmoins, ces mesures ne sont pas harmonisées à l'échelon national et tout amalgame doit être réalisé avec prudence.

L'O.R.T.I.F dispose ainsi des fréquentations des principaux sites/monuments, des flux dans les gares et de l'hébergement économique (0 étoile, Gîtes ruraux, Centres d'hébergement des Jeunes, R d T). Ils analysent régulièrement le travail de la SOFRES sur la demande touristique française pour l'évaluation des visites de résidents en Région parisienne. Des enquêtes réalisées par la CCIP à l'occasion d'événements de type Salons et Foires sont également analysées.

Enquête aux frontières

Cette enquête permet d'évaluer les flux de touristes étrangers aux frontières. Elle est réalisée tous les deux ans en deux temps :

- Interrogation de touristes étrangers à leur arrivée.
- Questionnaire plus approfondi adressé à un panel représentatif.

L'enquête a lieu tous les deux ou trois ans. Il n'y aura pas d'enquête aux frontières au moment de la Coupe du Monde.

Indicateur professionnel - Hôtellerie

La FNIH Fédération Nationale de l'Industrie Hôtelière publie des données mensuelles sur l'occupation de l'hôtellerie indépendante et de l'hôtellerie de chaîne. Les données valables sont classées par catégorie et par régions : Paris, Ile-de-France, Région Est, Région Ouest, Région Nord, Région Sud. D'après la Direction du Tourisme, c'est le meilleur indicateur pour suivre l'évolution des prix moyens.

Offices de Tourisme locaux

A un an de la Coupe du Monde, il ne nous a pas été possible d'établir précisément les actions de mesure mises en place pas les offices de Tourisme des villes concernées. Il est à noter que les Délégués régionaux au Tourisme exploitent les donnés publiées par les Offices de Tourisme à des fins qualitatives uniquement. Cela est du à la grande variété de méthodes et la disparité des moyens mis en œuvre.

Enquête dépenses

Une évaluation des dépenses moyennes par visiteur européen selon leur origine sera publié à l'automne 1997 par la Direction du Tourisme. A défaut d'une enquête approfondie

auprès des visiteurs à l'occasion de la Coupe du Monde, c'est la seule source de données fiable pour connaître la consommation selon le pays d'origine du spectateur.

Exploitation des DADS - Déclarations Annuelles de Données Sociales

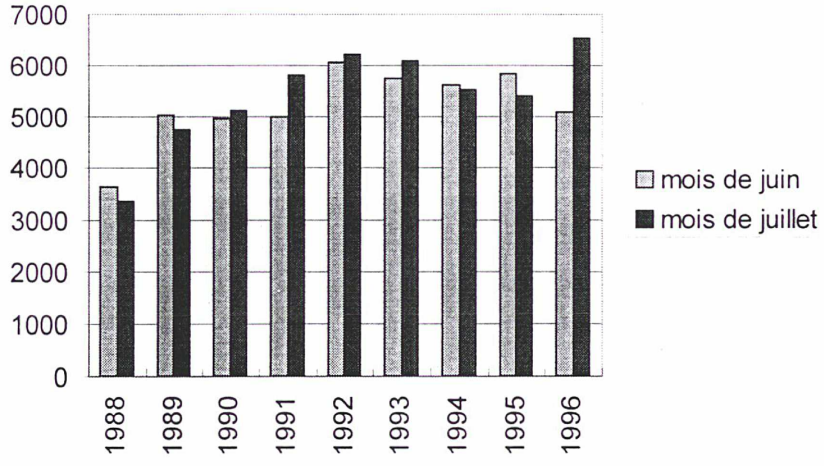
Ces déclarations sont remplies par les employeurs à l'occasion de leur déclaration fiscale. Des travaux expérimentaux ont été réalisés pour trouver des coefficients de création d'emploi par type d'activité.

Ces résultats ou ce type d'enquête sont inexploitables pour trois raisons :

- Ils sont publiés tardivement. Ils sont disponibles au mieux 6 mois après la fin de l'année fiscale étudiée.
- Le chiffre est grossier et ne met pas en évidence un phénomène aussi pointu que des embauches sur une durée courte pour un événement ponctuel
- Enfin, selon nos interlocuteurs, ils ne montreront pas une embauche liée directement à la Coupe du Monde. Leur connaissance du milieu du tourisme leur laisse penser qu'un hôtelier ou un restaurateur n'embauchera pas pour la Coupe du Monde.

Suivi de la balance des paiements.

Il s'agit du poste « Voyages » de la balance des paiements. Elle est exploitée par l'INSEE à partir de données communiquées par la Banque de France. Nous prenons cet exemple pour critiquer une fausse bonne idée : l'exploitation d'indicateurs macro-économiques existants pour en observer une variation qui serait explicable par la Coupe du monde. En effet, cette approche est faussée par les nombreuses autres variables qui affectent ces indicateurs globaux. Voici donc les résultats tels qu'ils apparaissent sur les huit dernières années sur les mois de Juin et Juillet de la Balance des Paiements : (Source : INSEE)



Graphique : poste voyage de la balance des paiements corrigé des variations saisonnières, mois de juin et juillet (origine INSEE)

On voit que l'activité est assez irrégulière par mois. Selon les années, différents phénomènes modifient les résultats : Guerre du Golfe, « Politique du Franc Fort », reprise de l'économie, etc.. Il est donc impossible d'estimer à partir des années précédentes par extrapolation ce qu'aurait été le niveau du poste 'Voyage' pour les mois de Juin et Juillet 1998 en l'absence de Coupe du monde.

Suivi des déplacements touristiques des Français

Il s'agit d'une enquête Direction du Tourisme/SOFRES auprès de 10 000 Français de plus de 15 ans interrogés tous les mois depuis avril 1990. En supposant que les Français qui iront assister à la Coupe du Monde ne verront qu'une seule rencontre chacun, soit 1,5 millions de Français dans les stades sur environ 40 millions de Français de plus de 15 ans, on voit que cette enquête peut toucher statistiquement au mieux.

1,5/ 40 * 10 000 = 375 personnes concernées par la Coupe du Monde.

Or une proportion que l'on sait très importante - même si elle est tenue jusqu'à présent secrète par le CFO - de billets ont été vendus à des spectateurs locaux, qui donc ne considéreront pas leur visite au stade comme un déplacement touristique. Cette enquête risque donc d'identifier un très faible nombre de déplacements touristiques de résidents liés à la Coupe du Monde au cours des mois de Juin et Juillet 1998.

L'évaluation des déplacements des Français et de leurs dépenses à l'occasion de la Coupe du Monde ne peut se fonder sur cette enquête et doit donc se faire sur la base d'enquêtes adéquates, à partir d'acheteurs connus de billets ou dans les stades.

Enquêtes propres à l'événement

Des enquêtes sur l'impact touristique de la Coupe du Monde sont en cours de montage dans les différents C.D.T. Centres Départementaux du Tourisme et O.R.T. Observatoires Régionaux du Tourisme. Il semble que certains Offices du Tourisme (Municipaux) organiseront une évaluation locale.

Un Comité s'est monté pour fédérer les différentes initiatives de ces organismes, le CITOUR 98 : Groupement National de Coordination des Initiatives pour la Coupe du Monde 1998.

A titre d'exemple, signalons l'enquête réalisée par L'O.R.T.I.F., c'est-à-dire L'Observatoire de la Région Ile-de-France. Elle devrait être montée en 3 temps :

1. De Février à Mai 1998, en contact avec les antennes de Maison de la France à l'étranger, suivi du portefeuille de réservations durant la période Coupe du Monde
2. Pendant la Coupe du Monde, enquête de terrain réalisée par 20 à 25 stagiaires pour mesurer, par exemple, l'activité des restaurants, de l'hébergement et des premières impressions des touristes étrangers.
3. Mesure de l'« impact réel » par une enquête approfondie après l'épreuve.

ANNEXE 2

Synthèse EURO 96

Titre: Euro 96 Review of arrangements
Tourism Research & Marketing
03/97

Objectif de l'étude :
- A la demande de l'administration locale et du Sports Council : déterminer les critères déterminants que doivent prendre en compte les villes ou les organismes nationaux lorsqu'ils souhaitent candidater pour accueillir des événements internationaux.
- A la demande du Governement Office of London : étudier l'impact économique de l'Euro 96 sur la région de Londres.

Plan :
- Conclusions et recommandations
- Aspects financier, sponsoring, politique de billetterie et présence des supporters, mesures de sécurité, promotion de l'événement et du tourisme.
- Etude détaillée de l'impact économique sur Londres

Recommandations données par les auteurs de l'étude :

Ces recommandations s'adressent aux responsables de la Football Association (FA), au gouvernement ou plus généralement aux administrations ainsi qu'aux villes d'accueil. L'objectif est que cette étude, et en particulier les recommandations fournies, puissent servir pour d'autres événements sportifs.

Pour ce qui concerne les autorités sportives, les auteurs reprochent à la FA d'avoir sous-estimé le rôle des autres partenaires et en particulier les villes d'accueil, de ne pas avoir réalisé une bonne coordination et d'avoir fait obstruction pour que les villes n'accèdent pas directement aux sponsors d'ISL (International Sports and Leisure).

Pour ce qui concerne le gouvernement et l'administration, il leur est reproché de ne pas avoir pris la tête des opérations pour un événement de cette ampleur (le plus gros événement sportif depuis 30 ans en Angleterre) et ce malgré les retombées politiques et économiques d'une telle épreuve.

Enfin pour ce qui concerne les villes d'accueil, elles n'ont pas bien évalué le nombre de spectateurs et les besoins liés à l'événement.

Parmi leurs nombreuses recommandations, les auteurs suggèrent avant tout une coordination préliminaire entre les différents acteurs que sont les fédérations sportives, les sponsors les administrations locales et nationales, les offices de tourisme au niveau national ou local. Pour favoriser les retombées économiques, les autorités sportives devront davantage consulter les villes et mieux les informer de la venue de spectateurs étrangers. Un autre élément essentiel est de déterminer le profil socio-économique des spectateurs potentiels en fonction de leur nationalité. En effet pour réaliser des prévisions fiables, il est nécessaire de connaître avec précision le nombre de spectateurs réellement présents et pas seulement le nombre de billets vendus ou réservés ainsi que le profil des spectateurs pour déterminer en particulier la durée de leur séjour et leur consommation.

Outre une bonne coordination et une bonne évaluation des besoins et des supporters, la seconde recommandation faite par les auteurs est de veiller à une répartition plus juste des retombées de l'événement. S'il est indéniable que l'image de l'Angleterre et l'image du football britannique ont profité du championnat d'Europe, c'est uniquement l'UEFA qui a dégagé des bénéfices financiers. Les auteurs notent là une répartition injuste des retombées puisque les villes ont à leur charge la plus grande part des coûts d'infrastructure et ne dégagent aucun bénéfice financier contrairement à l'UEFA.

Étude détaillée du déroulement de l'Euro 96

Les aspects financiers

L'UEFA est, d'après les auteurs de l'étude, le grand bénéficiaire de cette manifestation et aurait réalisé un bénéfice de 79 millions de livres à l'occasion de l'Euro 96. Les sponsors directs ont participé à hauteur de 28 millions de livres et les 11 sponsors d'ISL ont payé près de 25 millions de livres à l'UEFA. D'après les auteurs, les sponsors n'ont pas suffisamment participé au financement des activités dans les villes d'accueil, en particulier la FA aurait fait obstruction et les villes se seraient tournées trop tardivement vers les sponsors.

La politique de billetterie et la fréquentation des stades.

1,45 millions de billets étaient disponibles, 1,26 millions ont été vendus dont 29% à l'étranger générant environ 50 millions de livres de bénéfices. Les organisateurs ont observé une grande différence entre le nombre de places vendues à l'étranger (qui étaient en fait réservées et non réellement vendues) et la fréquentation des stades. Ainsi d'après l'attribution du nombre de billets, on pouvait attendre plus de 366 000 supporters étrangers, la FA a annoncé la présence de 250 000 étrangers alors qu'ils n'auraient été que près de 100 000 à se déplacer. Cette erreur a créé de grandes difficultés pour l'estimation du nombre de touristes dans chaque ville. De plus le système de billetterie est apparu comme extrêmement complexe ; en excluant les hooligans par des prix élevés, on a également exclu un certain nombre de familles. Enfin ce système n'a pas pris en compte la forte demande des pays asiatiques en particulier du Japon et de Singapour.

La promotion de l'événement.

Les auteurs estiment que l'Euro 96 était un événement à lui seul et qu'ainsi il n'était pas nécessaire de faire une campagne de promotion ; la FA a réalisé une seule campagne en Angleterre dont l'objectif était de faire connaître les lieux où il était possible d'acheter des billets.
Concernant la promotion du tourisme, le BTA/ETB (British Tourist Authority / English Tourist Board) a réalisé plusieurs actions de promotion : des voyages de presse pour des journalistes étrangers, une vidéo de 20 mn sur les différentes villes, 200 000 brochures en différentes langues, une formation d'accueil pour 3 500 stewards.

Étude des retombées économiques sur Londres.

D'une part l'étude qui a été réalisée est délibérément pessimiste : elle ne prend en compte que des données qui ont été mesurées, elle ne fait pas appel à des estimations et n'utilise pas de multiplicateur pour évaluer un effet induit. D'autre part, cette étude a pour objet de mesurer l'impact économique sur Londres et non sur tout le pays. La période d'observation est limitée aux quatre semaines que durait la compétition et ne comprend pas les quatre années de préparation.

Les auteurs font remarquer quelques faits importants. Tout d'abord, les supporters ne dépensent pas leur argent de la même manière que des touristes qui viennent visiter Londres ou l'Angleterre. En particulier un grand nombre d'européens sont venus uniquement pour voir un match et n'ont même pas passé une nuit sur place. D'autre part, le choix des villes pour accueillir les différents matchs est déterminant. En effet les supporters suivent leur équipe nationale, ainsi le match détermine grosso modo la nationalité des supporters ce qui a un effet majeur sur les dépenses effectuées.

Londres est de loin la ville où l'impact économique de l'événement a été le plus grand par rapport aux autres villes accueillant des matchs. En effet, Londres est la ville où se sont déroulés le plus grand nombre de matchs dont ceux de l'équipe d'Angleterre. La plupart des journalistes, et de nombreux spectateurs ont donc choisi Londres comme lieu de résidence durant la compétition.

Les auteurs ont ainsi évalué à 42,4 millions de livres la somme injectée dans l'économie londonienne durant les quatre semaines pendant lesquelles s'est déroulée la compétition et à 6% le taux d'occupation des chambres directement lié à l'Euro 96.

La méthodologie qu'utilisent les auteurs, pour estimer les sommes injectées dans l'économie londonienne, consiste à évaluer les sommes qui, si elles n'étaient pas dépensées à l'occasion de l'Euro 96 organisé en Angleterre seraient soit épargnées soient investies à l'étranger. Ainsi l'accroissement de la consommation de pizzas les soirs de matchs dû aux commandes des téléspectateurs n'est pas pris en compte car si la compétition avait lieu dans un autre pays, cette consommation serait vraisemblablement identique. A l'aide de cette méthodologie qui ne prend pas en compte les transferts de consommation, les sommes correspondant aux consommations des Anglais sera relativement faible.

On considère donc que les supporters anglais ont consommé pour se restaurer, voyager, pour leurs loisirs et éventuellement se loger. Pour les supporters étrangers il faut rajouter les taxes d'aéroport et les achats divers. Les autres dépenses sont constituées par les infrastructures louées, le logement des officiels, les sommes dépensées pour sponsoriser l'événement à Londres et les taxes engendrées par les jeux de pari. Les auteurs évoquent également ce qu'ils appellent le "feel-good

factor" c'est-à-dire en quelque sorte l'euphorie engendrée par la compétition et les victoires de l'équipe anglaise et qui pousserait les supporters à consommer et à dépenser davantage.

Pour tenir compte de la diversité des spectateurs, les auteurs de l'étude ont tout d'abord séparé les spectateurs en quatre grandes catégories : les supporters étrangers, les supporters anglais ne résidant pas à Londres, ceux résidant à Londres et les journalistes, invités de prestige et VIP. Parmi les supporters, le calcul est fait séparément pour ceux qui passent au moins une nuit sur place et ceux qui ne passent pas de nuit sur place. Ensuite pour les supporters étrangers, ils sont divisés par nationalité et pour chaque nationalité une moyenne de dépense est évaluée ainsi qu'un nombre moyen de nuits passées sur place.

Les auteurs de l'étude notent de grandes différences entre les dépenses des différentes nationalités allant du simple au double. De plus les supporters consomment de façon très différente des touristes habituels. Ils dépensent par exemple davantage en boissons et en divertissements que pour leur hébergement.

Commentaires :

Comme le font remarquer les auteurs, un grand nombre de leurs recommandations et des leçons à tirer de cet événement sont propres au football. Cette constatation est due à la perception de ce sport par les média et par le gouvernement, au rôle que joue la Football Association ainsi que l'attitude des joueurs et des supporters. Du point de vue économique un supporter de football semble dépenser moins que des supporter d'autres sports et s'intéresse davantage au parcours de son équipe nationale qu'à la compétition proprement dite ; cela fait dire aux auteurs que l'Euro 96, malgré son ampleur, a rapporté moins en terme de retombées économiques que d'autres événements sportifs moins médiatisés. Ainsi par exemple les championnats du monde de natation à Sheffield ont attiré dix fois moins de spectateurs mais l'impact généré est évalué à 3,59 millions de livres soit près de 62% des dépenses effectuées à l'occasion de l'Euro 96 à Sheffield. Cette différence est due au fait que les supporters de football sont restés très peu de temps en Angleterre et qu'ils ont très peu dépensé. Enfin, du point de vue économique remarquons également que l'Angleterre n'a eu aucun gros investissement d'infrastructure à réaliser qui pourrait peser dans la balance.

ANNEXE 3

Synthèse Etude de l'impact au moment de la candidature

Titre : Impact socio-économique de la Coupe du Monde de Football 1998, approche méthodologique.
Hervé Foucard et Jean-Michel Torrenti
Mastère MPMT, Ecole Nationale Supérieure des Ponts et Chaussées, juin 1991

Objectif de l'étude : calculer une « rentabilité » pour la Coupe du Monde

Plan :
- Etude de la « rentabilité » des grandes manifestations sportives
- Analyse des méthodes et des actions
- Cas de la Coupe du Monde 1998

1. Analyse de l'impact des grandes manifestations sportives - méthodologie.

L'analyse est clairement placée dans une perspective d'étude de la rentabilité ; trois formes de rentabilité sont isolées par les auteurs :

- La rentabilité commerciale ou financière qui peut être évaluée pour les organisateurs ou le secteur privé impliqué dans l'organisation de la manifestation.
- La rentabilité économique définie comme les effets macro-économiques ou la somme des bénéfices collectifs ; cette rentabilité est à évaluer pour l'État et les collectivités locales.
- La rentabilité sociale définie comme les externalités (positives ou non) et en particulier les effets sur l'emploi, la promotion du sport ou de la technologie, la notoriété, l'image ; cette rentabilité est à évaluer, selon les auteurs, pour les 4 acteurs déjà cités.

Analyse des trois types de rentabilité pour les JO de Séoul (1988), pour les JO d'Albertville (1992, c'est-à-dire un an avant l'épreuve), pour la Coupe du Monde en Italie (1990).

Cas des Jeux Olympiques d'été de Séoul en 1988

- Le taux de rentabilité pour l'organisateur a été évalué à 6% ; ce chiffre a été calculé à partir du compte de résultat de l'organisateur (c'est-à-dire en ne prenant en compte que

l'organisation des Jeux tout en sachant que l'état coréen et les collectivités locales ont financé la quasi totalité des infrastructures, dont la somme dépasse largement la moitié de toutes les dépenses).

- Le rapport souligne un fait remarquable : les investissements liés directement à la manifestation sportive tirent d'autres investissements. Les auteurs donnent un rapport de 1 à 3 entre l'investissement directement lié et l'ensemble des investissements induits par l'événement.
- Quelques chiffres, sans précisions d'origine, sont cités pour montrer les effets macro-économiques. Les auteurs soulignent « le bénéfice d'image » dont a profité la Corée du Sud, en particulier par l'augmentation de son commerce avec d'autres pays et en particulier l'URSS et la Chine.

Cas des Jeux Olympiques d'hiver d'Albertville en 1992 (un an avant l'épreuve)

- La rentabilité commerciale pour l'organisateur (le COJO), calculée à partir du budget prévisionnel de 1985 fait ressortir une rentabilité de 20%, l'estimation à partir des chiffres de 1990 fait ressortir un équilibre du budget ; en fait les Jeux se sont soldés par un déficit de 288 MF pour le COJO.
- Les auteurs soulignent le faible impact macro-économique qu'aura l'événement au niveau national mais remarquent que cet impact sera plus net au niveau régional et particulier pour ce qui concerne le secteur du BTP.
- Pour ce qui concerne l'image pouvant favoriser l'industrie touristique, les deux auteurs sont plutôt optimistes.

Cas de la Coupe du Monde de Football en Italie en 1990

- D'après le bilan prévisionnel dont disposent les auteurs, le comité d'organisation réalise un bénéfice de l'ordre de 20%.
- Les auteurs font remarquer la difficulté à obtenir des chiffres concernant les dépenses effectuées, autres que l'organisation proprement dite (c'est-à-dire les infrastructures routières, la réhabilitation des installations dans certaines cités, l'amélioration des infrastructures hôtelières, entre autres). Ils estiment cependant à 38,5 milliards de francs l'ensemble de ces dépenses.
- Les auteurs mettent en avant une augmentation de la fréquentation des stades de l'ordre de 20% pour la saison 90-91 qui a suivi la Coupe du Monde, due à l'amélioration des stades.
- Pour le secteur privé, les auteurs soulignent que les entreprises de BTP ont profité des commandes publiques réalisées à l'occasion de la Coupe. Par contre pour le secteur touristique, cette Coupe du Monde a été un échec puisqu'elle a fait fuir une partie des touristes habituels de l'Italie, mais l'amélioration des infrastructures et la campagne de publicité réalisée par les villes a dû permettre de relancer le tourisme en Italie, d'après les auteurs.

2. Analyse des méthodes et des actions

Les auteurs se proposent d'utiliser la méthode d'évaluation des investissements routiers pour étudier l'impact d'un grand événement sportif. Cette méthode utilise une dizaine de critères (de l'aménagement du territoire à l'environnement en passant par la sécurité ou les avantages pour les usagers) et permet de juger de la pertinence d'un projet routier. En fait les auteurs adaptent cette méthode à leur approche par rentabilité pour les différents acteurs.

L'étude reprend alors les trois types de « rentabilité » présentées au chapitre précédent (rentabilité commerciale, économique et sociale).

La « rentabilité » commerciale.

La rentabilité commerciale est définie par les auteurs comme le bénéfice financier que peut retirer l'organisateur ou une entreprise qui s'engage dans la manifestation. Les auteurs proposent d'évaluer cette rentabilité pour les organisateurs à l'aide des comptes des comités organisateurs.

Pour les entreprises privées qui participent à l'événement, les auteurs proposent de faire simplement une analyse du retour sur investissement.

La « rentabilité » économique.

Elle est définie comme les effets macro-économiques de l'événement : effet sur le PIB, la balance du commerce extérieur, l'inflation, l'impôt.

Pour calculer l'effet sur le PIB, les auteurs décrivent une méthode de calcul de l'effet induit à l'aide d'un multiplicateur keynésien.

Les auteurs mettent bien en évidence que l'effet induit par un investissement lié à la Coupe du Monde sera net si cet investissement est réalisé grâce à un accroissement de la dépense public, mais qu'il sera plus faible si l'investissement est réalisé par un simple transfert budgétaire.

L'effet sur la balance des paiements est calculé à partir de différentes méthodes : à l'aide d'estimation du pourcentage de billets vendus à l'étranger et de la dépense moyenne d'un touriste étranger en France, à l'aide de la comptabilité nationale ou des modèles METRIC et PROTEE. Les résultats pour les JO d'Albertville de ces différentes méthodes ne coïncident pas.

La « rentabilité » sociale.

La rentabilité sociale est définie par les auteurs comme l'ensemble des externalités : les effets sur l'emploi, sur l'amélioration du service public et sur l'image.

Pour l'emploi, les auteurs proposent d'utiliser différents modèles (dont le modèle METRIC) pour calculer l'effet sur l'emploi. Pour l'image, l'impact est traduit en sommes d'argent à l'aide d'une méthode simple : pour chaque espace dans un média, on calcule le coût qu'aurait coûté une publicité prenant le même espace dans le média en question.

3. Cas de la Coupe du Monde 1998

Les auteurs reprennent les trois formes de rentabilité qu'ils ont présentées et proposent des calculs à l'aide des données disponibles au moment de leur étude.

Les chiffres de 1991 donnent une rentabilité de 10% pour l'organisateur.

L'effet sur le PIB est négligeable, de même que l'inflation qui pourrait résulter d'un fort accroissement de PIB. L'effet sur l'emploi est estimé à 16 000 hommes années. Pour l'État, les auteurs estiment que la rentabilité ne sera pas élevée mais que la France profitera de l'audience exceptionnelle de cet événement.

4. Conclusion

Les auteurs insistent sur le fait qu'on ne peut pas calculer une rentabilité unique pour un grand événement sportif et que l'impact d'une telle manifestation est forcément multiple et préconisent ainsi la création d'un observatoire économique.

- **Commentaires :**

Pas de réelle évaluation de la « rentabilité » financière pour la FIFA. L'impact est toujours vu positivement en particulier l'impact en terme d'image. La question du merchandising n'est pas abordée.

ANNEXE 4

Synthèse Étude Montpellier

Titre :
Les retombées économiques de la Coupe du Monde de Football 1998 sur la ville de Montpellier et la région Languedoc Roussillon.

Mémoire de DESS « Formation juridique et économique aux professions du sport »
Olivier Benezis sous la direction de JF Nys
Faculté de droit et des sciences économiques, Centre de Droit et d'économie du sport, Université de Limoges.
Septembre 1995

Objectif de l'étude :

- hypothèses minimales (pas de prise en compte des dépenses d'organisation du CFO) : prise en compte des dépenses d'investissement uniquement
- étude des retombées sur Montpellier et sa région Languedoc Roussillon

Plan :

1. Etude des retombées : présentation théorique
2. Evaluation des dépenses : investissement, fonctionnement et spectateurs
3. Impact en Languedoc Roussillon et autres retombées attendues

1. Présentation de la méthode.

Objectif annoncé : « Etudier la rentabilité économique du projet », en cherchant l'activité économique supplémentaire créée par l'événement.
L'approche économique s'appuie sur la théorie de la base (voir GOUGUET et NYS).
Deux domaines d'étude sont considérés : la ville de Montpellier et la région Languedoc Roussillon.
La méthode utilisée est celle développée par J-J Gouguet et J-F Nys :

- évaluation de l'injection monétaire dans la zone
- calcul du multiplicateur local
- évaluation de l'impact

2. Evaluation des dépenses.

Les dépenses d'investissement :
injection monétaire extérieure dans chacune des deux zones :

- la zone « ville de Montpellier » : 61,8 MF (correspondant à l'aide de l'État et du département et de la région) : à condition que le marché soit accordé à des entreprises de la zone (c'est-à-dire de Montpellier)
- la zone « Languedoc Roussillon » : 36,9 MF (correspond à l'aide de l'État uniquement)

Aucune autre dépense d'investissement n'est évaluée (CFO, partenaires...).
Les dépenses de fonctionnement sont évoquées mais ne sont pas évaluées.

Les dépenses des spectateurs :

- les dépenses de billetterie sont affectées au CFO et quitteront donc la zone d'étude.
- Différentes hypothèses sont faites sur l'origine des spectateurs, leur mode d'hébergement et la durée d'hébergement à l'aide de données provenant du Comité régional du Tourisme : hypothèses :
  - origine

Montpellier	Languedoc sauf Montpellier	France sauf Languedoc	Etranger
12.5 %	12.5 %	25 %	50 %

  - répartition de l'hébergement entre hôtel, locations ou gîtes/camping (chiffres obtenus par extrapolation)

	hôtels	locations	autres
spectateurs étrangers	60 %	25 %	15 %
spectateurs français	30 %	55 %	15 %

  - environ 800 journalistes par match et 80 personnes par délégation

  - Résultats (dans l'hypothèse d'un stade plein)

    1 million de nuités et 315 millions de francs de dépenses touristiques (pour la région Languedoc Roussillon)

    312 000 nuités et 97 millions de francs de dépenses touristiques (pour la ville de Montpellier)

Estimation du total d'injection exogène (investissement et dépenses touristiques exogènes):
Pour la région Languedoc Roussillon : 162.8 millions de francs
Pour la ville de Montpellier : 101 millions de francs

3. Evaluation de l'impact total

Les auteurs utilisent la théorie de la base comme décrite dans Gouguet et Nys *(voir références)* pour évaluer l'effet induit en utilisant un coefficient multiplicateur local égal à 1.47. Ils obtiennent alors un effet total de 239 MF pour la région Languedoc Roussillon et de 148 MF pour Montpellier.

Commentaires :

Pour l'évaluation des dépenses touristiques :

- les 2/3 des places sont vendues à des Français sous forme de *pass*.
- Pour les Français, ce sont donc en gros les mêmes spectateurs que l'on retrouvera aux 6 matchs se déroulant à Montpellier : il y a de fortes chances que ceux-ci restent sur place durant les 21 jours séparant les 6 matchs (et ne réservent pas entre 5 et 9 jours pour chaque matchs comme supposé par les auteurs). Il est également probable que la grande majorité habite la région Languedoc.
- Les chiffres sont à revoir à la baisse compte tenu de la répartition Français /Etrangers et Français habitant la région ou non.

ANNEXE 5

Synthèse Etude Nantes

Titre : Les CCI de Nantes et de Saint-Nazaire, et la Coupe du Monde de Football 1998.
CCI de Nantes et de Saint-Nazaire
Juillet 1996

Objectif de l'étude :
- Stratégie pour exploiter l'événement Coupe du Monde (marché, moyens d'actions)

Plan :
1. Situation avec quelques chiffres clés.
2. description des différents marchés.
3. diverses annexes.

Quelques chiffres :
- transport et hébergement représentent 58 % des recettes liées à l'événement.
- les étrangers et « VIP » représentent plus de 75 % des recettes potentielles.
- La région nantaise dispose d'un parc de 48400 chambres hôtelières dans un rayon de 200 km autour de Nantes permettant de répondre aux besoins. La proximité de Paris en train est considérée comme une menace.

Conclusion : pour maximiser les recettes, il faut optimiser la durée de séjour ; ainsi en faisant passer les nuitées de 1 à 3, les recettes sont doublées.

Description des marchés :
sécurité, billetterie, sponsors, infrastructures, média, télécom et informatique, accueil, hébergement, restauration, transport, animations, communication.

Estimations de dépenses de restauration, hébergement, transport :
Dans l'hypothèse haute : 258 MF

Commentaires :
L'origine des chiffres est inconnue de même que les méthodes d'évaluation.
Une grande partie de l'étude est descriptive : les organismes qui sont impliqués dans France 98, les différents marchés de la Coupe du Monde (qui sont en fait gérés au niveau national par le CFO), les actions qui sont mises en place.

ANNEXE 6

Synthèse Observatoire Economique de la Savoie.

Titre : Observatoire Economique de la Savoie
n° 1, juin 1993 ; n°2 juin 1994 et n°3 avril 1995
Maison de l'économie, Savoie Technolac

Objectif de l'étude :
Bilan économique de la Savoie pour les années 1992, 1993 et 1994.

Plan :
- **les chiffres clés de l'économie locale**
- **le tourisme, l'agriculture et la forêt**
- **le commerce, les structures d'accueil des activités économiques et la formation en Savoie**

Les chiffres clés de l'économie locale
Les bilans économiques des années 92, 93 et 94 pour la Savoie montrent un renversement de tendance après la période de croissance en grande partie dû à la préparation des Jeux Olympiques. C'est le secteur du BTP, qui a le plus profité pendant les années pré-olympiques, et qui se trouve le plus touché par la récession des années 92 à 94, en grande partie à cause de l'arrêt des commandes publiques qui auraient pu relayer les commandes liées aux JO.

On note de manière très précise la variation différente des offres d'emplois en Savoie par rapport aux autres départements, par rapport à la moyenne régionale et la moyenne nationale. Les offres d'emplois étaient plus élevées en Savoie pendant la période pré-olympique de 88 à 91 que la moyenne régionale et la moyenne nationale, à partir de 92 cette tendance s'inverse, la Savoie retrouve un niveau d'offre plus voisin de celui de 87 et en tout cas nettement inférieur à la moyenne nationale ou régionale. L'effet de la préparation des JO sur le taux de chômage en Savoie n'est pas facile à mettre en évidence, tout au plus peut-on voir un effet de ralentissement plus faible que la moyenne régionale jusqu'en 1991.

Finalement l'impact des JO sur l'emploi n'est observable que pendant la période de préparation des Jeux Olympiques de 88 à 91.

Le tourisme.
Pour ce qui concerne le tourisme, l'année des JO et l'année qui a suivi les JO ont vu une augmentation de 3 à 4 pour cent de la fréquentation hivernale en Savoie, cette progression

s'est stabilisée pour l'hiver 93/94. La fréquentation touristique d'été a baissé en 93 par rapport à 92 et les années 92 et 94 ont vu une très légère hausse par rapport aux années précédentes. La fréquentation d'été ne semble guère avoir été influencée par les JO. La progression de la fréquentation d'hiver est notable, mais il est difficile d'en isoler la part qui est la conséquence de la notoriété acquise grâce aux JO, d'autre part aucune donnée n'est disponible concernant un possible augmentation du nombre de touristes étrangers.

L'agriculture et la forêt, le commerce, les structures d'accueil des activités économiques et la formation en Savoie.

Le reste de ce bilan est consacré aux autres indicateurs pertinents pour la région c'est-à-dire l'agriculture, la forêt, les structures d'accueil et la formation.

- **Commentaire :**

Ces trois bilans (pour les années 93,94 et 95) ne parlent que très peu des Jeux Olympiques ou de leurs conséquences. Il faut pourtant noter que ces bilans ne sont ni plus ni moins que la suite de ceux qui ont été dressés, avant les JO et jusqu'en février 94. A partir de juin 93 l'observatoire économique des Jeux Olympiques s'est transformé en Observatoire de la Savoie.

ANNEXE 7

Synthèse bilan des JO d'Albertville, deux ans après.

Titre : Dossier de Presse, XVIèmes Jeux Olympiques d'Hiver
Deux ans après, quel impact pour la Savoie ? février 1994
Publiés conjointement par : L'Agence touristique de la Savoie, le Conseil Général de Savoie, l'Agence économique de la Savoie.

Objectif de l'étude :
faire un bilan deux ans après les JO.

Plan :

- **La reconversion des équipements**
- **La situation financière des communes d'accueil**
- **Les retombées touristiques**
- **L'impact sur l'environnement**

- **La reconversion des équipements**
  Inventaire de tous les équipements construits à l'occasion des JO ; l'objectif est de montrer que les locaux d'accueil sont transformés et que les équipements sportifs sont utilisés pour différentes manifestations sportives.

- **La situation financière des communes d'accueil**
  Aucune donnée chiffrée n'est présentée ; en invoquant la conjoncture économique difficile, le dossier de presse se veut optimiste et souligne l'effet bénéfique de l'endettement sur la gestion des budgets municipaux.

- **Les retombées touristiques**
  Le dossier de presse met en avant la mise à niveau de l'offre touristique réalisée à l'occasion des JO : un meilleur accès routier, ferroviaire et aérien ; une hôtellerie rénovée ; de nouveaux équipements et surtout le plus grand domaine skiable au monde.
  Pour ce qui est de l'évaluation de l'augmentation de la fréquentation, les quelques chiffres présentés sont assez flous mais montrent une réelle augmentation ainsi que l'acquisition d'une nouvelle clientèle.

- **L'impact sur l'environnement**

La construction des infrastructures routières est considérée comme positive pour l'environnement car les nouvelles routes diminuent les embouteillages. Le rapport souligne les effort qui ont été réalisés pour le traitement des eaux et l'alimentation en eau potable. La revue de presse se félicite également du fait que les équipements sportifs construits s'insèrent plutôt convenablement dans le milieu naturel dans lequel ils ont été aménagés.

Commentaires :

Ce bilan deux ans après l'épreuve évoque le problème de l'endettement des communes et semble le minimiser. La reconversion des équipements olympiques y est présentée comme quasiment terminée. Il est à noter qu'il n'est plus question d'impact économique ou de mesure des retombées économiques, seul l'impact sur le tourisme est évoqué sans chiffres vraiment probants.

ANNEXE 8

Synthèse bilan des JO d'Albertville, un an après.

Titre : Dossier de Presse, XVIèmes Jeux Olympiques d'Hiver
Un an après, quel impact pour la Savoie ? février 1993
Publiés conjointement par : L'Agence touristique de la Savoie, le Conseil Général de Savoie, l'Agence économique de la Savoie.

Objectif de l'étude :
faire un bilan un an après les JO.

Plan :

- **Les impacts sur les équipements**
- **Les impacts touristiques**
- **Les impacts économiques**
- **Les impacts financiers**

- **Les impacts sur les équipements**
  Inventaire par commune des équipements construits à l'occasion des JO (essentiellement des équipements sportifs), ainsi que des manifestations qui ont eu lieu dans les nouvelles constructions au cours de l'année 1992.
  Inventaire des moyens de communication réalisés à l'occasion des JO (routes, gares, accès TGV).
  Inventaire des aménagements réalisés sur les hôpitaux de la région, amélioration de l'alimentation en eau, de l'électrification, des télécommunications et des stations météo.

- **Les impacts touristiques**
  Amélioration de l'offre touristique (les collectivités publiques ont investi 40 MF en 4 ans pour la rénovation du parc). En février 93, les auteurs notent une augmentation des demandes de renseignements concernant les stations savoyardes, les réservations sont en hausse ainsi que les ventes de forfaits.

- **Les impacts économiques**
  L'impact pendant la période pré-olympique est net en Savoie (85-90 voir étude de 1991) et en particulier dans le secteur du BTP. Il en est autrement de l'impact de l'événement :

« la réussite de l'organisation de l'événement n'a pas d'effets mécaniques et immédiats sur l'activité de la Savoie. Les bénéfices en termes d'infrastructures, d'image de marque doivent être exploités et produiront leurs effets sur le moyen long terme. »
L'étude cite les exemples de 3 entreprises de Savoie ayant tiré profit des JO (nouveaux produits, nouveaux contacts et nouveaux clients).

- **Les impacts financiers**

Présentation du budget des JO et du déficit de 280 MF (pris à 75% par l'État et à 25% par le département). Inventaire des communes ayant des difficultés budgétaires, évocation de la future gestion des « équipements sportifs lourds ».

Commentaires :

Ce bilan un an après l'épreuve tempère un peu l'optimisme de l'Observatoire économique juste avant les Jeux. Ce bilan fait apparaître que l'événement en lui-même n'a eu qu'un impact économique très réduit et que l'impact touristique ne pourra se mesurer que plus tard. Les problèmes budgétaires des communes qui ont eu à financer des équipements sportifs sont clairement posés. Les augmentations des impôts locaux ne sont pas évoquées ; seul est mentionné le fait que le département n'augmente pas ses impôts.

ANNEXE 9

Synthèse JO d'Albertville, décembre 1991

Titre : l'Observatoire Economique des Jeux Olympiques
n° 8, décembre 1991

Objectif de l'étude :
suivi économique de la Savoie avant les JO

Plan :
l'investissement en Savoie, les chantiers, le bâtiment,
la TVA recouvrée, la création d'entreprises,
l'emploi salarié, les besoins en personnel, le taux de chômage,
l'après Jeux Olympiques

- **Investissements :** présentation des tableaux des investissements (infrastructures routières et sportives). « Un investissement soutenu a permis de réaliser en 5 ans ce qui au rythme antérieur aurait pu mettre 15 ans à se réaliser. », peut-on lire dans le rapport. A cette date le total des investissements à l'occasion des JO se monte à 9,34 milliards de francs.
- **Les chantiers :** plus du tiers des chantiers est accordé à des entreprises savoyardes et trois quarts des marchés relatifs aux routes et équipements sportifs. On observe une augmentation de la construction au fond des vallées et un ralentissement de la construction à vocation touristique à la fin des années 80, ainsi que l'augmentation de la construction de bureaux. Le rapport met en valeur le fait que l'investissement privé a relayé l'investissement public et concerne particulièrement les locaux commerciaux et industriels.
- **Création d'entreprise :** une augmentation de 20% est observée en Savoie de 86 à 90 (progression bien supérieure à la moyenne nationale et régionale).
- **Emploi :** 14 000 emplois ont été créés entre 85 et 90 pour l'essentiel dans les services ; environ 2 000 emplois ont été créés dans le secteur du BTP. Une forte augmentation des offres d'emploi en Savoie (doublement entre 85 et 90). Le taux de chômage, faible par rapport à la moyenne nationale, ne semble pas varier avec la préparation des JO.
- **L'après JO :** Le bénéfice escompté de l'opération JO est le développement des industries et services aux entreprises grâce aux nouvelles infrastructures de communication ainsi que la promotion touristique de la Savoie vers une clientèle étrangère.

Commentaires :

Cette étude se place juste avant le début des Jeux Olympiques ; l'objectif est clairement de tirer un bilan positif reposant essentiellement sur les investissements publics réalisés. Aucune mise en garde n'est faite concernant l'endettement des commune ainsi que les problèmes de pérennité des infrastructures sportives construites.

ANNEXE 10

Tableau de synthèse de l'impact touristique (injection dans la zone d'étude)

Hébergement, transport, restauration hypothèses à partir du nombre de billets mis en vente.

	RESID locaux	RESIDENTS NON LOCAUX						VISITEURS ETRANGERS						TOTAL	
	1 500 000	166 000						833 000						2 500 000	2 500 000
nuitées		restaurat.		Transport		héberg.		restaurat		Transport		héberg.			
0	0	48	227	35	320	0	0	885	1 000	43	157	371	808	1 095 M F	1 727 M F
1	0	96	454	35	320	38	194	885	1 000	43	157	371	808	1 110 M F	1 797 M F
2	0	144	681	35	320	76	388	885	1 000	43	157	371	808	1 124 M F	1 867 M F
	1 166 000	500 000						833 000						2 500 000	2 500 000
		restaurat.		Transport		héberg.		restaurat.		Transport		héberg.			
0	0	48	227	35	320	0	0	885	1 000	43	157	371	808	1 123 M F	1 910 M F
1	0	96	454	35	320	38	194	885	1 000	43	157	371	808	1 166 M F	2 120 M F
2	0	144	681	35	320	76	388	885	1 000	43	157	371	808	1 209 M F	2 331 M F

Résidents locaux : aucune injection dans la zone d'étude ne leur est imputé.

Résidents non locaux : assimilés à des touristes français (pour chaque poste de consommation une hypothèse basse et une hypothèse haute, en fonction du mode d'hébergement) ainsi qu'une hypothèse de durée de séjour (0 à 2 nuitées).
Visiteurs étrangers : assimilés à des touristes étrangers (pour chaque poste de consommation une hypothèse basse et une hypothèse haute, en fonction du mode d'hébergement) pas d'hypothèses de durée de séjour (données pour un séjour moyen).

Origines des données exploitées : les Comptes du Tourisme 1995, Direction du Tourisme