

Maude Lavanchy

# Organisation de grands événements: le dessous des chiffres

Alors que Lausanne vient d'accueillir près de 1'880 jeunes athlètes pour 13 jours de compétition et festivités à l'occasion des Jeux olympiques d'hiver de la jeunesse (JOJ), la question des retombées économiques de ce type d'événements est souvent à l'ordre du jour. Seront-elles suffisantes pour compenser les millions dépensés dans la construction de nouvelles infrastructures sportives et les coûts opérationnels de l'événement? Pléthore de chiffres vantant l'impact positif de ce type d'événement sont alors régulièrement cités pour justifier ces dépenses. Coup de projecteur sur les méthodes de calcul derrière ces études d'impact.

La plupart des études d'impact sont basées sur l'analyse des revenus directs générés par un événement et sur un multiplicateur. Ce dernier tient compte de la réinjection de l'argent dans l'économie. Par exemple, lorsqu'un spectateur s'achète une boisson devant une patinoire, le vendeur peut ensuite utiliser cet argent pour s'acheter un bonnet de ski, puis le gérant du magasin de sport utilisera son gain pour se payer un billet pour un match, et ainsi de suite. L'équation de base souvent citée pour mesurer l'impact d'un événement est la multiplication suivante:

**Nombre de spectateurs x Durée du séjour x Dépenses quotidienne moyenne x Multiplicateur**

Par exemple, dans le cas des JOJ 2020, les organisateurs ont estimé **le nombre de nuitées à 70'000 et une durée moyenne de séjour de 10 jours**. En faisant l'hypothèse d'une dépense quotidienne de 100 francs par jour et un effet multiplicateur de 2 (chiffre souvent utilisé dans ce genre d'étude), nous arrivons à la coquette somme de 140 millions de francs. Pour **un budget de 40 millions**, cela fait un sacré retour sur investissement! Mais attendez... est-ce vraiment réaliste?

## Les coûts oubliés

Tout d'abord, l'utilisation d'un multiplicateur trop optimiste est aussi souvent pointée du doigt, certaines dépenses n'ayant aucun

effet indirect (par exemple lorsque cet argent est dépensé à l'étranger). Certains coûts et revenus sont également partagés avec la fédération internationale organisatrice (par exemple, le CIO prélève une partie des revenus liés aux droits TV et au sponsoring international lors des Jeux Olympiques).

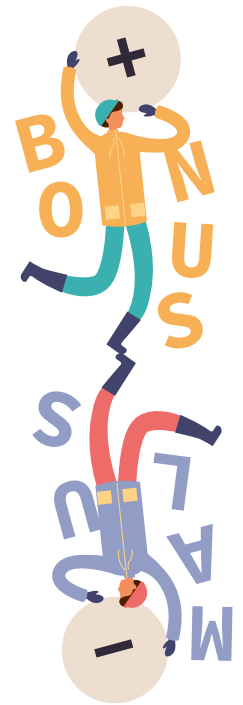
Deuxièmement, ce genre de calcul ne tient pas compte de l'**effet de substitution** – soit le fait que l'argent dépensé aurait peut-être de toute façon été dépensé dans la ville si l'événement n'avait pas eu lieu. Par exemple, lors des Jeux Olympiques de Londres en 2012, plusieurs théâtres populaires de la ville ont annulé des représentations pendant la durée des Jeux. Salt Lake City a aussi observé une baisse de près de 10% des recettes de ses remontées mécaniques le mois de l'organisation des JO en 2000-01. Afin de tenir compte de cet effet, les dépenses des résidents locaux sont souvent soustraites de l'impact total.

Un autre effet important à prendre en compte est l'**effet d'évincement** – le fait que l'événement provoque un détournement de certaines activités. D'une part, le bruit et l'encombrement des routes et des hôtels peuvent inciter certains touristes à changer de destination. D'autre part, l'organisation de l'événement peut impacter l'activité économique locale. Par exemple, la construction d'un nouveau stade peut provoquer le report d'autres projets par manque

de main d'œuvre permettant d'effectuer tout en parallèle (ou impliquer l'emploi de travailleurs étrangers). La situation sur le marché du travail joue donc un rôle important dans le calcul d'impact réel, car si les travailleurs sont simplement «déplacés» – débauchés de leur emploi afin de travailler temporairement pour l'organisation de l'événement – l'impact en terme d'emplois créés est minime par rapport au cas où ceux-ci seraient au chômage. De plus, certains investissements peuvent aboutir à un risque de surcapacité. Par exemple, après les JO d'hiver de Lillehammer en 1994, 40% des complexes hôteliers de la ville ont mis la clé sous la porte.

Finalement, le **coût d'opportunité** est également fréquemment ignoré. Les finances du secteur public étant souvent mises à contribution, il paraît légitime de se demander si l'économie ne se porterait pas mieux si l'argent d'un stade flambant neuf avait été investi dans un hôpital ou une école. Malheureusement, il est très difficile d'apporter une réponse claire à cette question, l'impact économique (et social) de ce cas alternatif n'étant pas observé.

En définitive, la prise en compte de ces différents coûts peut considérablement réduire l'impact économique initialement estimé (voir l'encadré ci-après pour un exemple numérique fictif).





**Ce qu'en dit la littérature scientifique**

Les retombées économiques sont rarement à la hauteur des attentes. Les études scientifiques réalisées après l'organisation d'événements comme les Jeux Olympiques ou une Coupe du Monde de football, rapportent des effets sur le revenu et l'emploi souvent faibles, voire négatifs. D'où la règle tacite souvent citée par les spécialistes du domaine: «si vous souhaitez connaître l'impact économique réel d'un événement, notez le nombre que les promoteurs de l'événement vantent et déplacez la virgule d'un cran vers la gauche.»

Une des rares études ayant trouvé un impact positif lié aux larges investissements consentis pour l'organisation de tels événements (lorsque ces dépenses impliquent la construction de lignes de métro par exemple) a même récemment été réfutée. En effet, lorsque les pays organisateurs sont directement comparés à des pays non-organisateurs ayant des caractéristiques économiques similaires – corrigeant ainsi pour un éventuel biais de sélection lié au fait que les pays hôtes sont souvent des pays riches ou en expansion – les effets

positifs sur le commerce, la consommation, les investissements et le PIB disparaissent. Autrement dit, le simple fait d'organiser une fête de trois semaines n'a souvent aucun effet statistiquement observable sur l'économie du pays organisateur. Quant à l'impact sur le tourisme dans la région, il s'avère également marginal. Les deux villes ayant connu un essor touristique après les Jeux (Barcelone et Salt Lake City) sont plus des exceptions que la règle.

**Comment limiter les risques**

Même si le constat des économistes est plutôt clair, il est important de remarquer que l'héritage olympique est souvent difficile à quantifier et dépend de beaucoup de facteurs. Les coûts sont régulièrement plus hauts qu'escomptés pour diverses raisons, souvent difficilement prévisibles. Dans le cadre des JO, l'excès de budget médian est d'environ 150%. L'augmentation des coûts de sécurité a par exemple fortement augmenté après le 11 septembre 2001 (les coûts de sécurité aux JO de 2000 à Sydney étaient de \$250 millions comparé au \$1.6 milliard pour ceux d'Athènes en 2004).

Néanmoins, il existe de nombreux garde-fous permettant de limiter les risques d'un gouffre financier:

– **La taille de l'événement:** les événements de plus petites tailles nécessitent de moins grosses dépenses (et par la même occasion moins d'incitations à gonfler les résultats pour justifier l'argent dépensé). Ils ont

Données de base		
<b>Coûts</b>		
Coûts liés aux infrastructures		85
Travailleurs « débauchés »	30	
Travailleurs sortis du chômage	15	
Coût du capital (emprunt)	25	
Biens intermédiaire (importations)	15	
Coûts opérationnel (main d'œuvre uniquement)		50
Travailleurs « débauchés »	30	
Travailleurs sortis du chômage	20	
<b>Revenus</b>		
Revenus liés à l'événement		70
Vente tickets locaux	10	
Vente tickets non-locaux	15	
Sponsoring & droit TV	45	
Revenus liés à l'hébergement		40
Revenus supplémentaires grâce à l'événement	30	
Revenus qui auraient de toute façon été généré	10	
<b>Autre info</b>		
Multiplificateur	2	

Etude d'impact simple		
<b>Création valeur directe</b>		
Vente tickets	25	100
Sponsoring & droit TV	45	
Revenus liés à l'hébergement	40	
Part revenus captés par féd. internationale	-10	
<b>Création valeur indirecte (multiplicateur)</b>		100
<b>Création de richesse totale</b>		200

Etude d'impact corrigée		
<b>Création de valeur directe (selon étude d'impact)</b>		
<b>Effets substitution et d'évincement</b>		
Vente tickets aux locaux		-95
Travailleurs débauchés secteur construction	-10	
Travailleurs débauchés secteur organisation	-30	
Capacité limitée des hôtels	-10	
Importations de biens intermédiaires	-15	
<b>Création valeur indirecte (100-95)* (multiplicateur -1)</b>		5
<b>Effet net</b>		10



également moins de chance de perturber l'activité économique locale et de créer des effets d'évincement.

- **Investir de façon responsable**, durable et ne pas se laisser tenter par des infrastructures surdimensionnées. Les coûts de maintenance ou de reconversion de certaines infrastructures peuvent en effet rendre la facture encore plus salée. Par exemple, même si le stade Olympique de Londres, construit pour les Jeux de 2012, avait initialement été conçu pour être transformé en stade de football pour le club local de West Ham United, 272 millions de livres sterling supplémentaires ont dû être déboursés pour retirer la piste d'athlétisme et préparer les installations pour accueillir des matchs de football. Les dépenses d'infrastructure « générale », comme des résidences d'étudiants ou des lignes de métro, ont généralement de meilleures retombées économiques.
- Assurer un **équilibre entre les gagnants et les perdants**. Certains secteurs étant naturellement plus avantagés que d'autres (par exemple le secteur de la construction par rapport aux contribuables finançant la construction d'un stade), il est important de limiter les déséquilibres. Dans ce contexte, s'assurer de **l'implication et de l'intérêt de la population locale** est primordial.
- **Collecter des données** pour un meilleur contrôle des coûts et plus d'informations sur les bénéfices liés à l'événement. L'avènement du digital et des nouvelles

technologies d'analyse de données comme le *machine learning*, offrent en effet de nouvelles opportunités pour mieux quantifier les différents coûts et bénéfices, et déceler des potentiels gains d'efficacité.

Même si les études réalisées après ces grands événements sont plutôt pessimistes, celles-ci peinent souvent également à capturer les bénéfices immatériels. Organiser des Jeux Olympiques ou une Coupe du Monde de football peut en effet également améliorer **l'optimisme et le bonheur des habitants**, en particulier si l'événement a un fort attrait pour la population locale. Ces événements permettent aussi à de nombreux bénévoles d'acquérir une **expérience** pouvant potentiellement être valorisée sur le monde du travail et ainsi améliorer leurs chances de trouver un emploi ou de faire évoluer leur carrière. Ces effets de bien-être (fierté nationale ou meilleure image nationale et internationale) sont difficiles à chiffrer et donc à intégrer dans les études scientifiques. Les plus grandes satisfactions dans le sport étant bien souvent intangibles – les véritables coûts et bénéfices des grands événements sportifs resteront probablement toujours difficilement mesurable en francs.



Lausannoise d'origine, Maude Lavanchy est titulaire d'un doctorat en économie de HEC Lausanne et travaille actuellement comme chercheuse à IMD Business School à Lausanne. Passionnée de sport et d'économie depuis toujours, elle a écrit une thèse en lien avec l'économie du travail et du sport, s'intéressant aux spécificités du marché du travail des footballeurs européens. Ses recherches s'inscrivent à présent dans le champ du comportement organisationnel et de l'économie comportementale, notamment l'étude de l'impact des nouvelles technologies sur la prise de décision et la société en général.

**Références :**

**Bade & Matheson** (2016), Going for the Gold: The Economics of the Olympics. *Journal of Economic Perspectives*, Vol. 30 (2), pp. 201-218.  
**Késenne** (2005). Do we need an Economic Impact study or a Cost-Benefit Analysis of a Sports Event? *European Sport Management Quarterly*, Vol. 5, pp. 133-142.