

■ Quelles sont les différentes raisons qui peuvent justifier l'organisation des grands événements sportifs ?

■ Cinq séries de motivations peuvent être analysées : la motivation individuelle, sportive, économique et touristique, sociale et de durabilité.

## MANIFESTATION SPORTIVE

La motivation ultime d'un développement durable du territoire concerné mènera sans doute dans le futur à des méga événements moins gigantesques.

# POURQUOI DONC ORGANISER DES MÉGA ÉVÈNEMENTS SPORTIFS ?

Depuis quelque temps, les propriétaires de méga événements sportifs ont de la peine à trouver des villes et des pays organisateurs en dehors des régimes autoritaires où les citoyens n'ont pas voix au chapitre. Ou alors, une fois le méga événement attribué, ils font face à des critiques acerbes sur son utilité. Cela provient notamment d'une image dégradée des méga événements avec leur réputation de scandales récurrents et de coûts élevés. Quelles sont donc les raisons qui peuvent être invoquées pour justifier l'organisation de tels événements, notamment auprès des résidents des territoires concernés dans des régimes démocratiques ?



**AUTEUR** Jean-Loup Chappelet  
**TITRE** Professeur émérite,  
université de Lausanne, IDHEAP

Cet article passe en revue les motivations qui sont généralement invoquées avec des exemples provenant de Jeux olympiques récents. Ces motivations sont de plus en plus sophistiquées. On peut les résumer par une pyramide inversée (voir doc. 1).

## MOTIVATION INDIVIDUELLE

Une motivation première est l'intérêt personnel d'un ou plusieurs individus qui proposent d'organiser le méga événement. Elle est inévitable dans la mesure où il faut bien que l'idée d'organiser naisse dans quelques esprits ou ego. Il peut s'agir d'une idée provenant de responsables politiques ou professionnels, voire même de particuliers bien connectés. La candidature de Montréal pour les Jeux d'été de 1976 a pour origine la volonté du maire de l'époque – Jean Drapeau – de faire de sa ville une métropole mondiale (après l'Expo universelle de 1967) et aussi de développer l'Est montréalais francophone (où sera construit le parc olympique). La candidature de Barcelone aux Jeux de 1992 est suggérée par Juan Antonio Samaranch alors délégué au sport de l'Espagne franquiste (avant d'être président du CIO).

C'est un avocat inspiré d'Atlanta – Billy Payne – qui lance la candidature de sa ville aux Jeux du centenaire (pour 1996) avant de devenir président du comité d'organisation<sup>1</sup>. Parfois on assiste à l'entente d'un homme politique et d'un sportif comme ce fut le cas pour Albertville 1992 dont ●●●

1. ACOG, The Official Report of the Centennial Olympic Games, Atlanta Committee for the Olympic Games, Atlanta, Peachtree, 1997, p. 20-27.

●●● la candidature fut lancée, selon la légende, à la suite d'une fondue partagée par le président du conseil général de Savoie d'alors – Michel Barnier – et le triple vainqueur olympique – Jean-Claude Killy – deux enfants du pays<sup>2</sup>. Souvent ces intérêts personnels se coalisent dans un collectif – un « régime urbain » comme l'appellent Greg Andranovich et ses collègues<sup>3</sup> – qui regroupe les bénéficiaires potentiels du méga évènement comme des hôteliers, des bâtisseurs, des milieux politiques, etc.

### MOTIVATION SPORTIVE

Une motivation personnelle, même si elle provient d'un élu ou est soutenue par un élu et par une coalition d'intérêts, n'est pas suffisante. Elle est en général rapidement rationalisée avec un deuxième type de motivation, la motivation sportive : le méga évènement devrait favoriser trois objectifs sportifs : la pratique populaire, les résultats de l'élite et la construction d'installations modernes. On retrouve par exemple ces trois volets dans les « promesses d'héritage » que s'était fixé le gouvernement britannique en vue des Jeux de Londres 2012<sup>4</sup>. Si les résultats de l'élite nationale sont généralement fortement améliorés durant quelques olympiades (en tout cas depuis que le pays organisateur y consacre des budgets importants, comme ce fut le cas en vue des Jeux de 2012), l'augmentation de la pratique popu-



© iHK d'Alp

laire – qui est bonne pour la santé publique – ne s'est jamais historiquement vérifiée comme l'ont démontré Mike Weed et ses collègues, en tout cas jusqu'à Londres 2012<sup>5</sup>. Par ailleurs, des installations sportives sont effectivement construites pour les Jeux, mais se révèlent souvent inadaptées. C'est le phénomène des « éléphants blancs », sumom donné aux installations trop grandes, trop chères à exploiter post-Jeux et parfois fermées ou détruites après le méga évènement, même si on constate que la plupart des installations olympiques sont encore en service aujourd'hui. Le problème des éléphants blancs est en voie de résolution dans la mesure où la politique olympique actuelle recommande d'utiliser des installations existantes ou temporaires et de ne construire que ce qui est utile après l'évènement. Cette politique limite bien sûr les espoirs d'héritage infrastructurel des élus qui soutenaient la candidature et en attendaient des retombées bénéficiaires pour leur territoire. Comme l'affirme, toutefois, le président du Comité d'organisation des Jeux olympiques et paralympiques (COJOP) Paris 2024 : « L'héritage matériel, les infrastructures, c'est bien, mais ce n'est pas la finalité [de l'organisation]. La finalité, c'est de faire bouger les Français. »<sup>6</sup>

### MOTIVATION ÉCONOMIQUE ET TOURISTIQUE

La motivation liée à la pratique sportive n'étant pas assurée, un troisième niveau de motivation est alors mobilisé. Il intéresse en général les élus au plus haut point : le méga évènement va favoriser le développement économique du territoire hôte. Pour préparer le méga évènement, un budget souvent très important va être dépensé en salaires, ainsi qu'en biens et services pendant plusieurs années. L'espoir de retombées économiques pour le territoire hôte n'est donc pas vain pour autant que ces dépenses soient bien faites dans le territoire, autrement dit qu'il n'y ait pas trop de « fuites » vers des contractants extérieurs. Les employés du COJOP et des entreprises locales qui travaillent pour lui vont à leur tour dépenser leurs revenus dans le territoire et enclencher ainsi des retombées économiques, ainsi que des impôts supplémentaires pour les collectivités. Ces retombées n'auraient pas lieu si le méga évènement avait lieu ailleurs et si donc le territoire n'avait pu bénéficier d'une injection exogène due à l'évènement (droits de diffusion, sponsoring, billets achetés par des non-résidents). En effet, ce sont les montants

2. G. Million et P. Révil, *Que la fête commence*, Albertville, Pont-du-Diable, 1991, p. 7.  
3. G. D. Andranovich, M. J. Burbank & C. H. Heying, *Olympic Cities : lessons learned from mega-events politics*, *Journal of Urban Affairs* 23(2), 2001, p. 113-131.

4. DCMS (2008) *London 2012 Olympic and Paralympic Games impacts and legacy evaluation framework*, [www.gamesmonitor.org](http://www.gamesmonitor.org).  
5. M. Weed, E. Coren, J. Fiore, I. Wellard,

D. Chatziefsthathiou, L. Mansfield & S. Dowse, (2015) *The Olympic Games and raising sport participation : A systematic review of evidence and an interrogation of policy for a demonstration effect*, *European Sport Management Quarterly*, 15(29), 2015, p. 195-226.

6. Site internet du COJO Paris 2024 : [www.paris2024.org](http://www.paris2024.org), consulté le 8 janv. 2022.

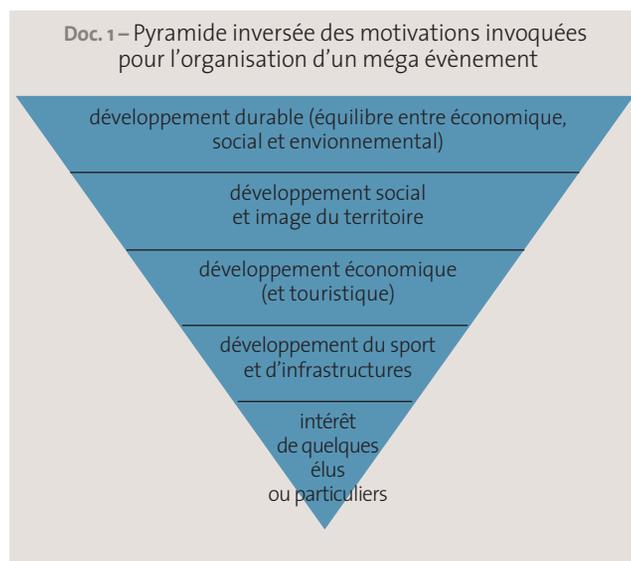
exogènes qui déterminent l'impact économique supplémentaire. Les montants endogènes (provenant du territoire comme, par exemple, des subventions publiques ou des billets achetés par les résidents) auraient été plus ou moins dépensés sur d'autres objets que l'évènement et auraient donc provoqué un impact économique similaire qui ne peut donc être attribué à l'évènement.

Malheureusement, les nombreuses études d'impact économique faites pour des méga évènements sportifs dès les années 1980 ont souvent été entachées de graves erreurs, biais et surestimations. Elles sont généralement faites *ex-ante* sur des chiffres non définitifs. Les études *ex-post* sont rares. De plus ces études influent rarement sur la décision d'organiser ou pas. Elles servent plutôt à soutenir un projet ou, plus rarement, à le démolir. Trois méthodes d'estimation ont été mises au point par les économistes (*Inputs/outputs*, Coûts-bénéfices, Équilibre général calculable). Stephan Késenne a brillamment démontré que les deux premières amènent à des résultats différents pour le même évènement<sup>7</sup>. Deux études ont été menées en utilisant la troisième méthode, plus lourde à appliquer, et concluent selon l'étude à un résultat positif<sup>8</sup> ou négatif<sup>9</sup>. Autrement dit, les études d'impact économique sont contestées et contestables.

L'impact touristique d'un méga évènement, que l'on rattache généralement à l'impact économique, est souvent anticipé. Il est particulièrement difficile à évaluer et il n'existe pas de bonne méthode à ce sujet. Il semble qu'une faible augmentation du tourisme, par exemple en nombre de visiteurs (effet dit *intermezzo*)<sup>10</sup>, peut se constater juste après un méga évènement, notamment à cause d'une couverture médiatique intensive, pour ensuite se dissiper. Par ailleurs, une diminution du tourisme est souvent expérimentée avant l'évènement du fait que les touristes et, en particulier, les tours opérateurs évitent la ville hôte de peur d'embarras dus aux constructions. Ce fut le cas, par exemple, à Athènes avant les Jeux de 2004. Les villes peu connues avant les Jeux bénéficient certainement d'une meilleure notoriété qui peut attirer des touristes après les Jeux. Le cas de Lillehammer 1994 est flagrant à cet égard puisqu'une série TV américaine à succès prit, selon un personnage de la série, le nom de « Lillyhammer » à cause de l'organisation des Jeux de 1994. Plus de recherches seraient nécessaires pour évaluer l'impact touristique des méga évènements.

7. S. Késenne, Do We Need an Economic Impact Study or a Cost-Benefit Analysis of a Sports Event? *European Sport Management Quarterly* 5(2), 2005, p. 133-142.  
8. J. R. Madden, The Economic Consequences of the Sydney Olympics :

The CREA/Arthur Andersen Study, *Current Issues in Tourism* 5(1), 2002, p. 7-21.  
9. J. Giesecke & J. Madden, Modelling the Economic Impacts of the Sydney Olympics in Retrospect – Game Over for the Bonanza Story? *Economic*



## MOTIVATION SOCIALE

L'impact touristique éventuel est lié à la notoriété et à l'image territoriale. Notoriété et image positives peuvent aussi se rattacher à un troisième type de motivation : le développement territorial et le développement social de ses résidents. Toutes les personnes qui travaillent directement et indirectement ou comme volontaires pour le méga évènement vont en effet accroître leurs compétences et améliorer leur employabilité post-évènement dans le territoire et au-delà. Il est toutefois clair que les emplois liés au méga évènement disparaîtront presque tous dès sa clôture et que la « génération olympique » de ceux qui y ont travaillé se retrouvera sur le marché du travail. Les prédictions d'augmentation du nombre d'emplois sont donc à prendre avec une extrême prudence.

Dans le développement social, on classe aussi le sentiment de bien-être (*feel good factor*) que peut procurer un méga évènement réussi. Ce bénéfice intangible est parfois quantifié en utilisant les méthodes économiques de l'évaluation contingente. Les Jeux de Sydney 2000 et leurs milliers de volontaires remerciés dans ●●●

*Papers*, 30(2), 2011, p. 218-232.

10. O. Spilling, Beyond Intermezzo ? On the Long-Term Industrial Impacts of Mega-Events : The Case of Lillehammer 1994, *Festival Management & Event Tourism*, 5, 1998, p. 101-122.

●●● les journaux locaux à coup de pleines pages commémoratives juste après les Jeux sont un bon exemple de bien-être social post-Jeux. De même, des sondages montrent que la population d'Athènes affirme, dix ans après les Jeux de 2004, qu'ils ont été une bonne chose pour la Grèce malgré leur image délicate hors du pays<sup>11</sup>. À l'inverse, on peut estimer que les Jeux de Rio 2016 n'ont pas contribué à une meilleure image de la ville, voire du Brésil, même si les milliers de volontaires mobilisés ont sûrement beaucoup appris de ces Jeux comme les écoliers brésiliens impliqués dans un vaste programme éducatif financé par le COJOP avant les Jeux.

### MOTIVATION DE DURABILITÉ

Le quatrième type de motivation qui peut être invoqué pour justifier l'organisation d'un méga évènement sportif est le développement durable. Ce dernier peut être défini comme un équilibre entre les deux formes de développement préalablement présentés (économique et social) et le respect de l'environnement. C'est le concept de « triple bilan » (*Triple Bottom Line*).<sup>12</sup> La durabilité ne doit en effet pas se réduire à la durabilité environnementale. Sinon le meilleur évènement (sportif) serait celui qui n'est pas organisé du tout car il ne provoquerait alors aucun impact sur l'environnement. Il s'agit donc, selon cette (ultime ?) motivation, de trouver un équilibre entre les dimensions économiques, sociales et environnementales d'un méga évènement.

L'idéal serait un méga évènement qui amènerait des bénéfices économiques et sociaux pour tous, tout en limitant le plus possible les atteintes à son environnement pour le présent et le futur. Cela pointe sans doute vers des méga évènements plus petits, attirant moins de spectateurs – voire très peu comme l'ont montré possible les Jeux de Tokyo 2020+1 et Pékin 2022 – ou de participants, ayant donc moins d'impact environnemental (transports, déchets, consommation de ressources) mais aussi moins d'impact économique et social dû aux spectateurs ou participants moins nombreux. Cela sous-tend aussi moins de constructions d'installations (les existantes étant suffisantes) tout en mobilisant les résidents du territoire pour qu'ils continuent à y voir un intérêt pour eux et pour leur région, à court et long terme, en tout cas en Europe où l'approbation

citoyenne est souhaitable et où de nombreux référendums ont été défavorables aux Jeux olympiques.<sup>13</sup> Un tel équilibre durable n'est pas facile à trouver, mais devrait être au sommet des raisons d'organiser un méga évènement qui soit à la fois économiquement et socialement utile aux générations actuelles sans mettre en danger l'environnement du territoire concerné pour les générations futures : une vision à faire partager si possible par une majorité de citoyens.

### CONCLUSION

Comme on le voit, les motivations pour organiser un méga évènement sont multiples et peuvent être hiérarchisées dans une pyramide inversée, de la motivation la plus liée à des intérêts personnels – inévitablement à l'origine de toute candidature – à la plus susceptible de mobiliser une large portion de la population d'un territoire – ce qui est nécessaire dans une démocratie – à savoir, le développement durable (voir doc. 1). Mais cette motivation ne doit pas se limiter à organiser un évènement respectueux de l'environnement comme il est trop souvent proclamé, mais doit plutôt inciter à réussir un équilibre entre les dimensions économiques, sociales et environnementales du méga évènement, pour que les bénéfices économiques et sociaux touchent le plus grand nombre de gens sans mettre en danger l'environnement du territoire où ils habitent.

On voit ainsi que l'organisation d'un méga évènement ne peut se passer d'une réflexion sur le « pourquoi » cet évènement devrait être organisé. Cela revient à pratiquer une réflexion de l'intérieur vers l'extérieur (*inside out*), du « pourquoi » au « comment » et au « quoi » – plutôt que de l'extérieur vers l'intérieur (*outside in*) – comme le recommande Simon Sinek avec son célèbre « cercle d'or »<sup>14</sup>.

Reste la question du coût d'opportunité d'organiser un méga évènement (sportif) : ne vaudrait-il pas mieux dépenser les mêmes montants (notamment les subventions) pour d'autres raisons (construction d'une école, d'un hôpital, d'infrastructures de transport, etc.) ? Il convient là de remarquer que le méga évènement attire des ressources exogènes au territoire (droits de diffusion et de commercialisation, billetterie) qui ne sont pas du tout garanties par d'autres types de programmes publics. Finalement, le choix entre infrastructures pérennes et méga évènement éphémère appartient à une politique territoriale mûrement réfléchie. ■

11. K. Georgiadis & P. Theodorikakos, The Olympic Games of Athens : 10 years later, *Sport in Society* 19(6), 2016, p. 817-827.  
12. A.-M. Hede, Managing Special Events

in the New Era of the Triple Bottom Line, *Event Management* 11(1-2), 2008, p. 13-22.  
13. J.-L. Chappellet, Winter Olympic Referendums : Reasons for Oppo-

sition to the Games, *International Journal of the History of Sport*, 2021.

14. S. Sinek, *Commencer par Pourquoi*, Paris, Performance Éditions, 2015.