

Zeitschrift: Revue économique et sociale : bulletin de la Société d'Etudes Economiques et Sociales
Herausgeber: Société d'Etudes Economiques et Sociales
Band: 54 (1996)
Heft: 3: Socio-économie du sport

Artikel: Dimensions publiques et privées de l'organisation des Jeux olympiques
Autor: Chappelet, Jean-Loup
DOI: <https://doi.org/10.5169/seals-140522>

Nutzungsbedingungen

Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Zeitschriften und ist nicht verantwortlich für deren Inhalte. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern beziehungsweise den externen Rechteinhabern. [Siehe Rechtliche Hinweise.](#)

Conditions d'utilisation

L'ETH Library est le fournisseur des revues numérisées. Elle ne détient aucun droit d'auteur sur les revues et n'est pas responsable de leur contenu. En règle générale, les droits sont détenus par les éditeurs ou les détenteurs de droits externes. [Voir Informations légales.](#)

Terms of use

The ETH Library is the provider of the digitised journals. It does not own any copyrights to the journals and is not responsible for their content. The rights usually lie with the publishers or the external rights holders. [See Legal notice.](#)

Download PDF: 21.01.2025

ETH-Bibliothek Zürich, E-Periodica, <https://www.e-periodica.ch>

DIMENSIONS PUBLIQUES ET PRIVÉES DE L'ORGANISATION DES JEUX OLYMPIQUES

Jean-Loup CHAPPELET

Professeur

Institut de hautes études en administration publique

Lausanne

Selon des sondages, la grande majorité des Américains considèrent que les Jeux olympiques du centenaire, à Atlanta, ont été un succès. Pourtant la plupart des journalistes étrangers les ont fortement critiqués du point de vue de leur organisation logistique et de leur management général. Contrairement à son habitude, le président du CIO (Comité international olympique) n'a pas déclaré, lors de son discours durant la cérémonie de clôture, que ces Jeux étaient "les meilleurs jamais organisés". Il les a qualifié de "très exceptionnels". Cette expression peut, bien sûr, être interprétée de façon positive ou négative.

Beaucoup d'observateurs ont été prompts à attribuer cet échec relatif au caractère entièrement privé du comité d'organisation d'Atlanta, présidé par un avocat, voire à son style de management trop inspiré, selon eux, de l'économie de marché "à l'américaine" et qui n'aurait pas su se coordonner avec le secteur public, notamment avec la capitale et l'État de Géorgie. Par ailleurs, on sait que les Jeux de Los Angeles furent un grand succès populaire et financier, tout en ayant un caractère privé également fort marqué. De plus, des Jeux auront à nouveau lieu aux États-Unis, à Salt Lake City en hiver 2002, sous l'égide d'un comité encore présidé par un avocat et où les collectivités publiques sont peu représentées.

Que faut-il donc penser de ce diagnostic à chaud sur les Jeux d'Atlanta? Leur caractère privé était-il trop accentué et, si oui, pourquoi? Quelles dépenses ont été assumées par le COJO et par les différents gouvernements? Quelle fut la part publique du coût total des Jeux? Quelles sont les leçons qui pourraient être tirées de cette expérience pour éviter des problèmes futurs? Plus généralement, quelles sont les dimensions publiques et privées de l'organisation des Jeux olympiques? Quel modèle doit être suivi?

A l'heure où Sion, le Valais et la Suisse se portent candidat à la mise sur pied, dans dix ans, des Jeux olympiques d'hiver, cet article se propose d'examiner quelques modalités de l'organisation des Jeux à la lumière de cette problématique privé-public qui est aujourd'hui d'actualité dans bien d'autres domaines de l'activité humaine. Pour ce faire, quatre critères pertinents seront analysés parmi d'autres : la nature juridique du Comité

d'organisation, l'affectation de ses dépenses, la nature de ses recettes et le coût total des Jeux. Ces critères seront discutés en considérant l'exemple des Jeux d'été et d'hiver organisés depuis vingt ans (1976-1996) et des prochains qui sont attribués.

Pour mémoire, ces Jeux sont les suivants :

Année	Hiver	Été
1976	Innsbruck, Autriche	Montréal, Canada
1980	Lake Placid, États-Unis	Moscou, URSS
1984	Sarajevo, Yougoslavie	Los Angeles, États-Unis
1988	Calgary, Canada	Séoul, Corée du Sud
1992	Albertville, France	Barcelone, Espagne
1994	Lillehammer, Norvège	-
1996	-	Atlanta, États-Unis
1998	Nagano, Japon	-
2000	-	Sydney, Australie
2002	Salt Lake City, États-Unis	-

Nature juridique du COJO

Après avoir attribué les Jeux à une ville et à un CNO (Comité national olympique), le CIO demande que soit formé pour traiter avec lui un COJO (Comité d'organisation des Jeux Olympiques). Ce comité doit être doté de la personnalité juridique (article 39.2 de la Charte olympique). Son organe exécutif doit comprendre le ou les membres du CIO dans le pays hôte, le président et secrétaire général du CNO et *au moins* un représentant de la ville hôte désigné par celle-ci. Conformément à la tradition d'attribuer les Jeux à une ville (et non à un pays), la représentation d'autres autorités publiques nationales ou régionales est facultative, quoique très souvent effective.

Sur les vingt dernières années, les COJO n'ont été que très rarement des organismes de droit public, en fait seulement quand les Jeux olympiques se sont déroulés dans les (ex-)pays de l'Est. Le COJO des Jeux de Moscou avait rang d'agence nationale du gouvernement de l'URSS¹. Son président était d'ailleurs vice-président du conseil des ministres. Le COJO des Jeux d'hiver de Sarajevo avait, selon son rapport final, un "caractère yougoslave général et les personnalités déléguées [par différents organismes

¹ *Official Report of the Organizing Committee of the Games of the XXII Olympiad*, Moscow, Fizcultura i Sport, 1981, volume 2, p. 12.

publics nationaux] ont directement contribué à ce que de nombreuses questions dépassant le cadre même de l'organisation des Jeux soient résolues de façon favorable."¹ Son président était membre de la présidence collégiale de la Yougoslavie.

A l'opposé, les COJO en Amérique du nord ont tous été de simples sociétés anonymes, bien qu'exonérées d'impôts directs car bénéficiant d'un statut d'organisme sans but lucratif (*non-profit or not-for-profit corporation*). En plus des exemples déjà cités des COJO de Los Angeles² et d'Atlanta, on peut mentionner le COJO de Calgary doté, à l'origine, d'un conseil d'administration avec un comité de direction de neuf membres, où le seul représentant du gouvernement fédéral canadien n'avait qu'un statut d'observateur sans droit de vote.³ Les relations avec les trois échelons gouvernementaux canadiens furent ensuite réglées par des contrats et relevaient du président, un homme d'affaires de l'Alberta. Le COJO de Montréal avait bien reçu ses "lettres de patentes" (équivalentes à une inscription au Registre du commerce) en vertu de la Loi des compagnies du Québec⁴, mais était présidé par un ambassadeur et dirigé en sous-main par le maire de Montréal. De même, celui de Lake Placid fut fortement influencé par l'État de New York, malgré son statut de société privée incorporée selon les lois de cet état.

Pour tous les Jeux d'hiver ou d'été organisés hors de l'Amérique du Nord, les COJO ont été des organismes que l'on peut situer dans une zone intermédiaire entre une administration publique pure et une société totalement privée. Même si ces COJO prirent presque tous la forme de sociétés commerciales, agissant selon les principes de l'économie privée, la ville, la région ou le gouvernement national dominaient leurs organes directeurs. A Innsbruck, le président est un ministre fédéral; à Barcelone, c'est le maire de la ville; à Séoul, les trois présidents successifs du COJO sont simultanément ministres du gouvernement. Le deuxième deviendra même président de la République de Corée.

Le COJO d'Albertville présente la particularité de s'être constitué en association (selon la loi française de 1901). Il fut co-présidé par Jean-Claude Killy et Michel Barnier. Si l'un représentait le sport, l'autre présidait le Conseil général (assemblée départementale) et était député à l'Assemblée nationale. Cette structure associative, qui est aussi celle de la plupart des organismes sportifs (dont le CIO), était proposée pour le COJO de 2002 si ces Jeux avaient été attribués à Sion.⁵

¹ *Rapport final publié par le Comité d'organisation des XIVe Jeux olympiques d'hiver 1984 à Sarajevo*, Stampa, 1984, p. 93.

² A qui le statut d'organisme non lucratif fut brièvement contesté à la suite de ses excellents résultats financiers.

³ *Rapport officiel des XVe Jeux Olympiques d'hiver*, Comité d'organisation, Calgary, 1988, p. 52.

⁴ *Rapport officiel des Jeux de la XXIe Olympiade*, COJO '76, Ottawa, 1978, volume 1, p. 24.

⁵ *Sion - Valais - Wallis 2002, Dossier de candidature*, Sion, 1994, tome 1, p. 59.

Le COJO de Lillehammer est encore plus proche de l'Etat que son prédécesseur. Dès 1989, son président vient d'une entreprise publique norvégienne. A partir de 1991, son budget est adopté par le parlement norvégien, principalement dans le cadre de celui du ministère de la culture. Le COJO se fond progressivement dans une holding, possédée par le gouvernement (51%), la ville hôte et le CNO norvégien (24,5% chacun), où il coexiste avec deux entreprises publiques chargées respectivement de bâtir les installations et de les exploiter après les Jeux.

Les COJO des deux prochaines éditions des Jeux vont également dans le sens d'une étroite coopération avec le secteur public. Le COJO de Nagano a été fondé comme organisation sans but lucratif. Son président est un ancien dirigeant de Nippon Steel et du patronat japonais, un des trois vice-présidents est gouverneur de la préfecture (région) et le directeur général est un ancien vice-ministre de l'intérieur.

A Sydney, le COJO a été créé par un acte du parlement de la NGS (Nouvelle-Galles du Sud) en 1993, comme société sans but lucratif. Deux ans plus tard, une autre loi crée l'OCA (*Olympic Co-ordination Authority*) avec pour mission de construire les installations olympiques. Le ministre des routes du gouvernement régional est spécialement chargé du dossier olympique. Le premier président du COJO, qui voulait maintenir une claire séparation entre son comité et l'état de NGS, est remplacé en 1996 par un autre qui prône une coopération plus étroite. Pourtant, après les Jeux d'Atlanta, ce dernier s'efface devant le ministre olympique qui contrôle désormais le COJO et l'OCA, et invite son *alter ego* de l'opposition (*shadow minister*) à siéger au conseil d'administration du COJO.

On peut donc conclure, à l'examen de tous les cas depuis vingt ans, que, même si les COJO ne sont que très rarement des organismes de droit public, ils sont très souvent fortement influencés ou dominés par les collectivités publiques et leurs représentants. Les seules exceptions à cette règle sont les COJO de Los Angeles, Atlanta et Salt Lake City. Quoiqu'il en soit, les COJO ont (devraient avoir) une finalité externe (et non interne comme faire du bénéfice). On pourrait donc comparer un COJO à une sorte d'entreprise de service public qui, comme on le verra plus loin, génère des recettes importantes en vue de couvrir les frais de ses prestations (les Jeux). On pourrait aussi affirmer, si on suit le raisonnement de Laufer et Burlaud¹, que les COJO relèvent du management public car leur prestation a un impact majeur sur le public dans une ville, une région et même un pays.

¹ Laufer, R. et Burlaud, A., *Management public, Gestion et légitimité*, Dalloz, Paris, 1980, p. 52.

Affectation des dépenses du COJO

Une des sources de l'impact d'un COJO sont ses dépenses dans une certaine zone géographique. Il est toutefois indispensable de distinguer les dépenses de fonctionnement ou d'organisation, proprement dites, des dépenses d'investissement. Ces dernières peuvent être faites en vue d'installations absolument nécessaires aux Jeux (sportives ou autres, comme un village olympique non provisoire) ou d'infrastructures plus générales comme celles de transport (route, rail, aéroport).

Le bénéfice ou le déficit d'un COJO s'est souvent joué selon que son budget comprenait ou non les dépenses d'investissement. C'est ainsi que le déficit des Jeux de Montréal s'explique par l'obligation pour le COJO de prendre en charge tous les travaux de construction qui auraient dû revenir à la ville, y compris les pyramides du village olympique, à l'exception néanmoins des grandioses installations du parc olympique (stade, vélodrome, piscine) qui furent assumées par le gouvernement québécois à travers sa RIO (Régie des installations olympiques).¹ Les dépenses de fonctionnement du COJO de Montréal furent environ deux fois moins élevées que ses recettes commerciales propres, provenant notamment de la numismatique et de la loterie olympiques, qui auraient donc permis de largement équilibrer le budget s'il n'avait été ainsi alourdi.

A contrario, grâce à l'existence de nombreuses installations sportives en Californie du sud, le COJO de Los Angeles loua à leurs différents propriétaires la quasi totalité de celles dont il avait besoin pour les Jeux, y compris les deux villages olympiques aménagés dans des campus universitaires. Il ne dut construire que trois arènes (une piscine, un vélodrome et un stand de tir). Il fit financer les deux premières par des sponsors (McDonald's et Southland). Il bâtit la dernière à ses frais et la donna au Comté de San Bernardino, mais le coût de ce stand était très raisonnable. Le COJO put ainsi consacrer l'essentiel de ses revenus au fonctionnement des Jeux, y compris l'équipement provisoire des sites, et dégager un important bénéfice, tout en remboursant certains services obtenus des gouvernements locaux (police, etc.).

Le tableau suivant donne le montant (en millions US\$ de l'époque) des recettes et des dépenses inscrites au budget des COJO d'été depuis 1976 et le résultat final (bénéfice ou déficit). (Les chiffres de Moscou ne sont pas significatifs compte tenu de l'étatisation complète de l'économie soviétique.)

¹ *Rapport officiel des Jeux de la XXIe Olympiade*, COJO '76, Ottawa, 1978, volume 1, p. 57.

	Montréal	Moscou	Los Angeles	Séoul	Barcelone	Atlanta
recettes	606	1'072	769	1'273	1'638	env. 1'706
dépenses	1'596	1'241	546	795	1'635	env. 1'676
bénéfice ou déficit	- 990	- 169	+ 223	+ 478	+ 3	+ 30 (estimation)

Sources: compilation à partir des rapports officiels et publications des COJO

Depuis les Jeux de 1988, à Séoul pour l'été et à Calgary pour l'hiver, les COJO tentent d'exclure au maximum les dépenses d'investissement de leur budget et de n'y laisser figurer que les aménagements absolument nécessaires dans les installations existantes ou construites pour l'occasion (notamment gradins temporaires, circuits électroniques, décoration, etc.) Le financement et la construction des arènes sportives devraient logiquement être pris en charge en grande partie par les communes sites, et celles concernant les infrastructures générales par la région ou le pays hôte. En effet, elles bénéficieront à ces collectivités longtemps après les Jeux.

A Séoul, le financement des installations sportives nécessaires aux Jeux asiatiques de 1986 et aux Jeux olympiques de 1988 fut estimé à 774 milliards de wons (US\$ 1'082 millions).¹ Cet investissement fut assumé par une fondation gouvernementale (*National Sports Promotion Foundation*) qui, une fois transformée après les Jeux en *Seoul Olympic Sports Promotion Foundation*, reçut l'essentiel du bénéfice du COJO pour faire fonctionner ces installations.² Le bénéfice du COJO de Los Angeles fut, quant à lui, partagé entre le CNO des États-Unis (40%), les fédérations sportives américaines (20%) et une fondation californienne fondée pour la promotion et le développement du sport (40%).

A Calgary, le gouvernement canadien consacra une partie de sa participation de Can\$ 200 millions à la construction des tremplins de saut à ski, de la piste de bob & luge et de l'anneau de patinage de vitesse, ainsi qu'au financement d'une partie de la grande patinoire des Jeux (Saddledome). La province finança entièrement les pistes de ski alpin (Nakiska), le centre de ski de fond (Canmore) et le village olympique, ainsi que partiellement la patinoire du Saddledome et la rénovation du stade des cérémonies. La contribution de l'Alberta s'éleva ainsi à Can\$ 130 millions. La ville de Calgary participa au financement du Saddledome et à l'amélioration de diverses installations municipales pour Can\$ 43 millions.³ Ces investissements importants n'apparaissent pas au budget du COJO de Calgary (qui ne dépensa qu'environ 17% de son budget à la prépa-

¹ *Official Report, Games of the XXIVth Olympiad, Seoul, Volume 1, p. 156.*

² *Ibid, p. 104.*

³ *Rapport officiel des XVe Jeux Olympiques d'hiver, Comité d'organisation, Calgary, 1988, p. 81,*

ration des installations nécessaires aux Jeux). Le fonctionnement post-olympique de ces installations est financé par la CODA (*Calgary Olympic Development Association*) sur les intérêts de fonds remis par le gouvernement canadien et le COJO (dont la moitié de son bénéfice de Can\$ 46 millions).¹

A Barcelone, une entreprise publique constituée par l'État espagnol (51%) et la ville (49%) : la Barcelona Holding Olimpic, SA (HOLSA), assumait le financement et la maîtrise d'ouvrage de la plupart des installations sportives et autres (village principal, 78 kilomètres de routes rapides, etc.)² En outre, la municipalité de Barcelone et d'autres villes sites, ainsi que la Généralité de Catalogne et le gouvernement central financèrent encore d'autres investissements.

Les organisateurs des Jeux d'Atlanta ont dû s'éloigner de ce principe de séparation des dépenses d'investissement des dépenses de fonctionnement dans la mesure où ils avaient promis à leurs concitoyens des Jeux gratuits pour les contribuables³. C'est ainsi qu'environ US\$ 515 millions furent dépensés pour la construction d'une douzaine d'arènes sportives, soit 30% du budget du COJO. Le stade olympique coûta à lui seul près de la moitié de ce total, y compris ses frais de transformation en stade de base-ball pour être remis gratuitement à la ville en vue d'héberger l'équipe locale. Malgré ces dépenses considérables, qui auraient pu être au moins en partie couvertes par les collectivités publiques recevant ces installations, il semble bien que le résultat du COJO d'Atlanta sera finalement bénéficiaire. Il est par contre certain que les sommes ainsi consacrées aux divers stades n'ont pas pu être dépensées, par exemple, dans l'organisation défailante des transports, de la sécurité ou de l'informatique.

De même, le COJO d'Albertville consacra environ 26% de son budget à des investissements durables (dont 18,5 à des installations sportives). Cette part est égale à celle de la subvention publique qu'il reçut des quatre échelons de collectivités publiques françaises (dont 19,4 de l'État central).⁴ Mais, malgré ces importantes subventions, les Jeux n'ont pas payé les Jeux, contrairement à la célèbre formule du co-président Barnier, puisqu'un léger (7%) déficit budgétaire fut constaté.

Les budgets des COJO des prochains Jeux attribués évitent les investissements infrastructurels. A Nagano, ils sont assumés par les communes sites. A Sydney, les organisateurs prévoient un budget de fonctionnement de Aus\$ 1,6 milliard, tandis que l'état régional de NGS investira 1,2 milliard pour construire ou rénover toutes les installations nécessaires. Seul le stade olympique bénéficiera d'un financement mixte puisque, en

¹ Ibid, p. 79.

² Brunet, F., *Economie des Jeux de Barcelone 1992*, Musée Olympique, Lausanne, 1993, p. 16.

³ Le Comité de candidature d'Atlanta était totalement privé et n'avait reçu le soutien de la ville qu'à condition de ne pas lui demander de subvention.

⁴ *Rapport officiel, XIVèmes Jeux Olympiques d'hiver*, Albertville, 1993, p. 53.

plus de l'Etat, il sera financé par des investisseurs privés et par une vente publique de 35'000 actions qui donneront droit à une place pour toutes les compétitions qui s'y dérouleront pendant trente ans (y compris les Jeux).

Les nouvelles arènes sportives destinées aux Jeux de 2002 ont été construites avant même la désignation de Salt Lake City grâce à un fond de US\$ 59 millions. Ce fond fut constitué en réservant un certain pourcentage de la taxe sur les ventes dans l'État du Utah approuvé par référendum, en 1989. A l'issue des Jeux, il est prévu que le COJO rembourse ce fond et y ajoute une contribution de 40 millions sur ses recettes propres pour l'entretien des installations.

Nature des recettes des COJO

Depuis les années 1970, les COJO bénéficient de recettes conséquentes provenant de la vente des droits de télévision et de parrainage des Jeux. De plus, ces recettes sont en augmentation régulière. Par exemple, le total des droits de télévision des Jeux d'été est passé d'environ US\$ 35 millions (en 1976) à 932 millions (en 1996)¹. Les sommes provenant de la vente de billets pour les compétitions sont également devenues très importantes. A Atlanta ces recettes propres constituent la totalité du budget des Jeux, qui s'établit ainsi²:

Sponsoring et merchandising	US\$ 572 millions
Part des droits de télévision	US\$ 560 millions
Billets pour compétitions	US\$ 422 millions
Autres recettes	US\$ 152 millions
<i>Total</i>	<i>US\$ 1706 millions</i>

Les autres recettes mentionnées (pour US\$ 152 millions) étaient également d'origine privée (intérêts sur capital, ventes de biens, etc.). Ainsi le COJO des Jeux du centenaire ne bénéficia d'aucune subvention publique³, contrairement à ceux de Barcelone (6,6% du budget) et de Séoul (23,4%)⁴.

Cette situation ne s'est reproduite durant les vingt dernières années que pour les COJO de Montréal (fortement déficitaire) et de Los Angeles (fortement bénéficiaire)

¹ Chappelet, J.-L., "Organisation et évolution des Jeux olympiques d'été depuis 1976", in *Revue STAPS*, PUG, octobre 1996 (à paraître).

² Greising, D., "The Virtual Olympics", *Business Week*, April 29, 1996, p.44.

³ On peut même dire que la Ville concurrença le COJO (et dégrada l'image des Jeux) en vendant des droits d'utilisation de ses trottoirs et espaces publics à toutes sortes de commerces.

⁴ Brunet, F., *Economie des Jeux de Barcelone 1992*, Musée olympique, Lausanne, 1993, p. 25.

comme expliqué ci-dessus, même si certaines de leurs recettes propres ne purent être générées que grâce à des programmes ayant obtenu une autorisation gouvernementale (monnaies à cours légal, loteries, timbres postes).

On ne peut pas dire que cette absence de subvention est particulière aux États-Unis puisque les Jeux d'hiver de 1980 (et de 2002) ont été fortement (et seront légèrement) subventionnés. Les deux tiers du budget du COJO de Lake Placid provenaient, en effet, du gouvernement fédéral (US\$ 83 millions) et de l'État de New York (US\$ 32 millions), ce dernier épongeant même le léger déficit du COJO après que le Congrès des États-Unis ait refusé de le faire.¹

Le COJO de Salt Lake City a inscrit à son budget une subvention de US\$ 30 millions représentant 3,8% du total de ses recettes anticipées². Le président Clinton s'est déclaré prêt à faire plus et pense que le gouvernement fédéral devrait désormais subventionner les infrastructures des villes américaines qui seraient candidates à de futurs Jeux³.

Le tableau suivant donne le pourcentage de subventions publiques (pays, région, ville) aux budgets des COJO d'hiver depuis 1980.

Lake Placid	Sarajevo	Calgary	Albertville	Lillehammer	Nagano
68%	18%	9%	26%	63%	12%

Sources: compilation à partir des rapports officiels et publications des COJO respectifs.

L'absence totale de subvention publique au COJO d'Atlanta ne signifie pas pour autant que les trois échelons gouvernementaux américains concernés ne contribuèrent pas à l'organisation des Jeux du centenaire. En fait, une étude conduite juste avant leur début montre qu'ils consacreront plus de US\$ 810 millions à divers projets en relation avec les Jeux, comme suit⁴ :

¹ *Final Report, XIII Olympic Winter Games*, Lake Placid, New York, 1981, p. 221.

² *Report of the IOC Evaluation Commission for the XIX Olympic Winter Games 2002*, IOC, Lausanne, 1995, p. 155.

³ Interview du président Bill Clinton, *Revue Olympique*, sept-octobre 1996, Lausanne, p. 3.

⁴ Harris, L. V., "Private Games to cost public \$810 million-plus", *The Atlanta Constitution Journal*, May 24, 1996, p. 1.

Gouvernement fédéral ¹	US\$ 248 millions
État de Géorgie	US\$ 235 millions
Ville d'Atlanta	US\$ 327 millions.

Les plus grosses de ces dépenses concernent des investissements comme l'amélioration du système de transport public MARTA (payé par le gouvernement fédéral: US\$ 105 millions), la construction des résidences pour étudiants du village olympique (payé par l'État de Géorgie : US\$ 153 millions), la rénovation et l'agrandissement de l'aéroport international (payé par la ville : US\$ 250 millions). Le total comprend également des dépenses de fonctionnement comme le déploiement de l'armée fédérale (US\$ 51 millions), de la police d'État (US\$ 26 millions) et le travail de l'entreprise municipale CODA (*Corporation for Olympic Development in Atlanta*) (US\$ 32 millions). Ces chiffres ne comprennent pas les projets olympiques des sites satellites comme les villes de Savannah, Athens ou Birmingham (estimés à US\$ 18 millions).

On peut donc affirmer que le coût total des Jeux d'Atlanta (sans tenir compte des investissements privés hors COJO) a été financé indirectement à près d'un tiers par les collectivités publiques. Cette proportion est toutefois bien plus forte pour les Jeux les plus récents comme on le verra au paragraphe suivant. Autrement dit, le coût total des Jeux dépasse en général largement les recettes du COJO qu'il soit ou non subventionné.

Coût total des Jeux

Le coût total des Jeux est difficile à calculer car il dépend essentiellement de la qualification de certaines dépenses comme olympiques ou non. Les projets financés par le secteur privé (hôtels, salles de congrès, promotions immobilières, etc.) peuvent aussi être pris en compte. Nous nous limiterons ici aux coûts supportés par le COJO et le secteur public qui sont mieux connus.

Les chiffres cités ci-dessus indiquent qu'à Calgary, la ville, la province et le gouvernement canadien contribuèrent un total de Can\$ 373 millions en vue de l'organisation des Jeux. Cette somme s'ajoute aux 526 millions dépensés par le COJO.

Pour Albertville, la Cour des comptes française a estimé à environ FFR 12 milliards le total des sommes engagées à l'occasion des Jeux par tous les acteurs publics, dont 4,2 milliards (35%) pour le budget du COJO et 7,8 milliards (65%) pour les travaux d'infrastructure assumés par l'État, la SNCF, EDF, la société d'autoroute AREA et les collectivités territoriales. Si on tient compte des subventions publiques au budget du COJO (voir ci-dessus), on s'aperçoit que les collectivités publiques ont financé environ les trois-quarts du coût total des Jeux. Ce pourcentage devrait même être revu à la

¹ Effort coordonné par le vice-président Al Gore.

hausse sachant que sept des onze sponsors nationaux contribuant aux recettes propres du COJO étaient des entreprises ou des services publics français.¹ C'est à ce prix élevé que la Tarentaise a rattrapé un retard d'infrastructures de transport et de communication, tout en s'équipant de nombreuses installations sportives et autres.

Le gouvernement norvégien a déterminé dans son budget pour 1991 que l'ensemble des dépenses liées aux Jeux de Lillehammer, de 1988 à 1994, serait de NOK 7,37 milliards, dont 4,48 milliards pour leur organisation proprement dite (hors infrastructures). Les recettes propres du COJO s'élevant à environ 2,71 milliards, on en conclut que ces Jeux, jugés très réussis par la plupart des observateurs, ont été financés à plus de 63% par la Norvège. Le secteur privé aurait investi près de NOK 2 milliards.² Ces efforts substantiels ont permis de rénover l'ensemble de l'infrastructure de la région et de créer pratiquement toutes les installations sportives (y compris les pistes de ski). Leur utilisation post-olympique se révèle toutefois problématique à quelques exceptions près.³

A Barcelone, si on ne tient pas compte des investissements effectués par des sociétés privées en vue des Jeux, leur coût total s'élève à 806 milliards de pesetas, dont 451 milliards ont été couverts par l'impôt. C'est donc près de 56% du coût total des Jeux qui a été financé par les collectivités publiques (ou 72% si on inclut les entreprises publiques qui investissent plus de 130 milliards).⁴ Grâce à cette manne, la région de Barcelone s'est profondément transformée pour devenir une des plus attractives d'Europe. L'impact socio-économique a été et reste considérable⁵.

Comme le remarque Ferran Brunet, le coût total des Jeux olympiques est une question sensible. Les responsables ont tendance à le minimiser pour des raisons politiques. Par contre, si on s'intéresse à l'impact des Jeux, il convient au contraire de le maximiser, c'est-à-dire de comptabiliser tous les projets plus ou moins en rapport avec les Jeux. En effet, l'impact socio-économique global est un facteur direct de leurs coûts.

La figure ci-dessous résume la provenance des dépenses faites en vue des Jeux (COJO, collectivités publiques, secteur privé) et leur nature (investissement ou fonctionnement). Le grand ovale représente l'ensemble des dépenses olympiques, c'est-à-dire le coût total des Jeux, les deux petits ovales symbolisent les dépenses, respective-

¹ Les Jeux olympiques d'hiver d'Albertville et de la Savoie, *Rapport de la Cour des comptes*, Paris, 1993, p. 145.

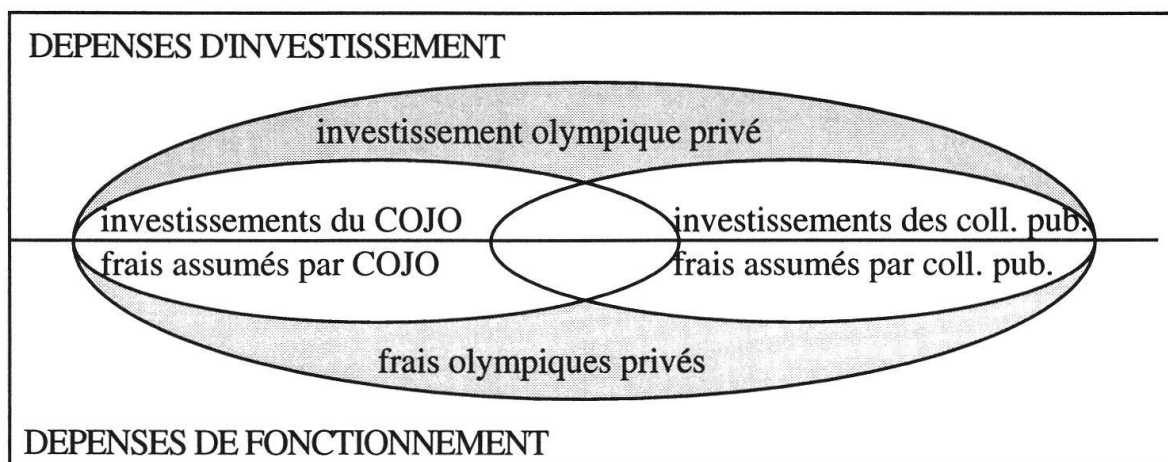
² *Official Report of the XVII Olympic Winter Games*, LOOC AS, 1995, p. 39-40.

³ R. Reich, "Lillehammer ein Jahr nach der Olympic Experience", *Neue Zürcher Zeitung*, 10. februar 1995, p. 60.

⁴ Brunet, F., *Economie des Jeux de Barcelone 1992*, Musée Olympique, Lausanne, 1993, p. 65-66.

⁵ de Moragas, M. & Botella, M., *The Keys to Success*, Centre d'Estudis Olímpics i de l'Esport, Barcelona, 1995.

ment, des COJO et des collectivités publiques. Leur intersection, quand elle n'est pas vide, représente les subventions publiques reçues par le COJO. Dans un but de clarté financière, il serait souhaitable que les investissements du COJO et les frais de fonctionnement olympiques des collectivités publiques soient les plus réduits possibles et plutôt assumés, respectivement, par les collectivités publiques (qui investiraient dans les installations) et le COJO (qui se limiterait à utiliser ces installations pour organiser les Jeux). Les investissements et frais de fonctionnement privés sont à encourager par des partenariats.



Conclusion

Pour Pierre de Coubertin, les Jeux olympiques n'étaient qu'un moyen d'atteindre un objectif général : l'éducation de la jeunesse. La Charte olympique actuelle, dans ses principes fondamentaux, ne fixe pas explicitement un tel objectif aux Jeux et se limite à indiquer qu'ils doivent être un "grand festival du sport", le "point culminant" de l'activité du mouvement olympique. Ainsi la mission d'un COJO est d'organiser les "meilleurs Jeux" possibles dans le cadre des règles existantes et des contrats signés avec le CIO et d'autres partenaires.

Mais il n'existe pas de définition de "meilleurs Jeux". Les Jeux de Barcelone et de Lillehammer resteront dans les mémoires comme de très beaux Jeux, tandis que ceux de Montréal et d'Atlanta garderont probablement une mauvaise image médiatique.

Sans chercher des excuses aux organisateurs d'Atlanta, sans doute marqués par un *ego* exagéré et des attitudes fanfaronnes, on a vu dans cet article comment ils avaient cumulé les difficultés : comité totalement privé, mal coordonné avec les autorités publiques, sans aucune subvention et devant financer entièrement de nombreuses installations sportives sur son propre budget. On a vu aussi comment le COJO de Montréal se laissa prendre au piège d'investissements trop importants voulus par un maire ambitieux

et obnubilé par le prestige. Malgré tout ces deux villes ont bénéficié "gratuitement" d'arènes sportives de tout premier plan payées par d'autres (les sponsors et les spectateurs à Atlanta, les Québécois et les numismates à Montréal).

A l'inverse, les Jeux de Barcelone et de Lillehammer ont été gérés selon un modèle mixte de partenariat entre public et privé, avec subvention des collectivités à l'organisation des Jeux et surtout à la construction des arènes et des infrastructures nécessaires. Les deux projets étaient conçus dans une perspective de développement régional à long terme. Mais ce développement nécessita un fort investissement de l'État national et des collectivités locales, au détriment provisoire d'autres régions.

Ainsi, peut-être, au-delà de l'aspect purement économique, le succès d'une édition des Jeux tient à la présence d'une volonté de mettre en oeuvre une véritable politique publique olympique, plutôt que dans l'espoir assez vain et aléatoire de réaliser un rêve très personnel ou un coup de pub planétaire.

